

Louvain School of Management

Relations entre entreprises d'économie sociale et pouvoirs publics.
Le cas de l'accompagnement des demandeurs d'emploi
en Région de Bruxelles-Capitale.

Mémoire recherche réalisé par

Caroline Denoël

en vue de l'obtention du titre de

Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur

Frédéric Dufays

Année académique 2017-2018

L’auteur remercie M. Frédéric Dufays pour son soutien en tant que promoteur du présent mémoire.

Par ailleurs, ce travail a été rendu possible grâce aux témoignages recueillis auprès de 21 personnes. L’auteur souhaite remercier les personnes suivantes (énumérées par ordre alphabétique) :

- M. Guy Andela — Dirigeant, Union
- M. Emmanuel Baufayt — Conseiller Chef de Service - Formation Professionnelle, COCOF
- M. Gregor Chapelle — Directeur Général, Actiris
- M^{me} Corinne Charneux - Responsable Emploi et Formation, Be.Face
- M^{me} Fatine Daoudi — Directrice des partenariats, Actiris
- M^{me} Eline de Cooman — Fondatrice et dirigeante, Le point de Riz
- M^{me} Aurélie Deherve — Co-dirigeante, Team4Job
- M. Quentin de Pret — Co-fondateur et Éveilleur de Potentiel, Divers Gens
- M. Joseph Evegue — Fondateur, ASBL Union
- M^{me} Marie-Cécile Jacques — Dirigeante, Exaris Interim
- M^{me} Marie-Laure Jonet — Fondatrice et dirigeante, Diversicom
- M. le Ministre Didier Gosuin — Ministre de l’Economie, l’Emploi et la Formation, Gouvernement de la région de Bruxelles Capitale
- M^{me} Laurence Laffargue — Responsable Partenariats - Formatrice, YouthStart
- M^{me} Roxane Lemercier —Partnership Manager, microStart
- M^{me} Louise Lepetit — Fondatrice, Activ'Action Bruxelles
- M. Vincent Libert — Conseiller Emploi-Économie sociale, Cabinet du Ministre Gosuin
- M. Frédéric Simonart — Fondateur et Dirigeant, ASBL Duo For A Job
- M^{me} Bénédicte Sohet — Coordinatrice adjointe, ConcertES
- M^{me} Lydwine Thibaut — Fondatrice et dirigeante, Cocorico Searching
- M^{me} Freia van Hee — Département Programmes d’Emploi - Gestionnaire de projet, Actiris
- M^{me} Pascale Vanhoolandt — Assistante sociale, Centrale de l’Emploi de la Ville de Bruxelles

L’auteur peut être joint à l’adresse suivante : cmp.denoel@gmail.com

Introduction	1
1. Cadre théorique	3
1.1. La notion d'entreprise d'économie sociale	3
1.1.1. Le concept d'économie sociale	3
1.1.2. Les variantes de l'économie sociale	5
1.1.3. Financement des entreprises d'économie sociale	10
1.1.4. Impact des entreprises d'économie sociale	11
1.1.5. L'économie sociale en Belgique	12
1.2. L'appellation pouvoirs publics	14
1.2.1. Pouvoirs publics, secteur public et services publics	14
1.2.2. Pouvoirs publics et intérêt général	15
1.3. Analyse de la relation entre les entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics	17
1.3.1. Complexité des relations	17
1.3.2. Caractérisation des relations au niveau « micro »	18
1.3.3. Typologie des relations au niveau « macro »	21
1.3.4. Isomorphisme institutionnel	24
2. Cadre contextuel	27
2.1. La problématique du chômage en Région de Bruxelles-Capitale	27
2.2. Évolution du rôle des pouvoirs publics en matière de lutte contre le chômage	29
2.3. Paysage institutionnel de l'ISP en Région de Bruxelles-Capitale	30
2.4. Le ministre de l'Économie, l'Emploi et la Formation	31
2.4.1. Institutions attachées aux compétences ministérielles	32
2.4.2. Financement des politiques liées aux compétences ministérielles	32
2.5. Actiris : Service Public Emploi de la RBC	33
2.6. Opérateurs de l'insertion socioprofessionnelle	35
3. Cadre empirique	39
3.1. Conception de la recherche	39
3.1.1. Choix de la thématique	39
3.1.2. Sélection de la méthode de recherche	40

3.1.3. Collecte des données	41
3.1.4. Analyse des données	48
3.2. Résultats de notre recherche	49
3.2.1. Le financement des entreprises d'économie sociale	50
3.2.2. L'impact des entreprises de l'économie sociale	55
3.2.3. Caractérisation des relations au niveau « micro »	58
3.2.4. Typologie des relations au niveau « macro »	64
3.3. Discussion, limites et pistes pour des recherches futures	69
3.3.1. Discussion des modèles théoriques « macro »	69
3.3.2. Limites de notre recherche et pistes pour des recherches futures	72
3.4. Pistes pour l'amélioration des relations entre acteurs	73
3.4.1. Les entreprises d'économie sociale et les entreprises sociales	73
3.4.2. L'écosystème de l'ISP en RBC	74
3.4.3. Les relations entre les entreprises sociales et les pouvoirs publics	76
Conclusion	79
Bibliographie	81

INTRODUCTION

La Région de Bruxelles-Capitale (RBC) souffre de manière persistante d'un taux de chômage élevé. Et pourtant, la RBC connaît une création soutenue d'emplois et une forte croissance économique. Là est tout le paradoxe : la RBC est une des régions les plus riches d'Europe, mais également une région qui connaît une grande précarité sociale. De même, la RBC abrite un nombre important d'habitants provenant des quatre coins du monde. Généralement très qualifiées au sein des institutions et des organisations européennes et internationales, les personnes peu qualifiées en RBC représentent néanmoins une part de plus en plus importante de la population. Dans ce contexte, combattre le chômage est aussi une lutte pour l'intégration et pour l'égalité des chances et contre la marginalisation au sein de la société. Ce problème sociétal complexe implique de mobiliser un grand nombre d'acteurs : les pouvoirs publics, les organismes d'enseignement et de formation, les entreprises classiques, les entreprises de l'économie sociale, la société civile... Ainsi, il apparaît clairement que le champ d'action de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) constitue nécessairement un lieu de rencontre, d'interface, voire potentiellement d'articulation entre ces différents acteurs.

Au sein de cet écosystème, nous avons été interpellés par les initiatives d'entrepreneurs sociaux qui se mobilisent et développent des solutions innovantes pour accompagner les demandeurs d'emploi avec comme objectif d'améliorer leur retour à l'emploi. Sans avoir la prétention d'apporter une réponse globale au problème du chômage, ces entrepreneurs nous inspirent en insufflant de nouvelles dynamiques d'actions. Si les relations entre pouvoirs publics et entreprises de l'économie sociale ont déjà été étudiées dans le contexte de l'ISP, l'émergence de ces nouveaux acteurs est à même de redéfinir ces relations.

Pour ces raisons, nous avons choisi d'étudier dans le cadre de ce travail les relations entre les entreprises d'économie sociale actives dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi et les pouvoirs publics en RBC. Cette analyse nous est apparue d'autant plus intéressante que ces deux catégories d'acteurs, pouvoirs publics et entrepreneurs de l'économie sociale, évoluent dans des univers a priori très différents, mais sont nécessairement amenées à interagir entre eux. Que recouvrent les vocables *pouvoirs publics* et *entrepreneurs de l'économie sociale* ? Quelle est la nature des relations entre eux tant au niveau « macro » que

« micro » ? Quels sont les liens en matière de financement et d'impact ? Telles sont les questions plus détaillées que nous étudierons dans la suite de notre travail.

Dans le premier chapitre *Cadre Théorique*, nous précisons les termes suivants : économie sociale, entreprise sociale, secteur non marchand, pouvoirs publics, secteur public et service public. Nous abordons également les questions liées au financement et à l'impact des acteurs de l'économie sociale ainsi que les notions d'intérêt général et collectif. Ensuite, nous synthétisons les différents modèles proposés dans la littérature scientifique pour étudier les positionnements respectifs et la nature des relations entre les acteurs tant d'un point de vue « macro » que « micro ». Enfin, nous concluons ce chapitre par l'analyse du phénomène d'isomorphisme institutionnel lié aux relations qu'entretiennent des organisations au sein d'un même écosystème.

Dans le deuxième chapitre *Cadre Contextuel*, nous plantons le décor de notre étude en détaillant le paysage de l'insertion socioprofessionnelle et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en RBC. Nous rappelons l'importance des défis bruxellois en matière de lutte contre le chômage ainsi que l'évolution des rôles et responsabilités des acteurs publics dans cette matière. Ensuite, nous décrivons le paysage institutionnel en RBC pour l'ISP des demandeurs d'emploi avec une attention particulière pour le Ministère de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation, Actiris et les opérateurs de l'ISP.

Dans le troisième chapitre *Cadre Empirique*, nous précisons tout d'abord notre méthode de recherche — une démarche abductive et de nature qualitative — ainsi que notre approche pour la collecte et l'analyse des données. Ensuite, nous présentons les résultats de nos recherches ciblées sur douze entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics actifs en RBC dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi, en nous référant aux concepts et modèles introduits dans le premier chapitre *Cadre théorique*. Puis, nous développons une discussion sur les différents modèles théoriques « macro » que nous avons utilisés dans le cadre de notre travail. Nous explicitons également les limites de notre recherche et suggérons des pistes pour d'éventuelles recherches futures. Enfin, nous partageons quelques suggestions personnelles ou collectées auprès des personnes interrogées pour améliorer les relations entre les différents acteurs au sein de l'écosystème de l'ISP en RBC.

1. CADRE THEORIQUE

Ce premier chapitre développe le cadre théorique de nos recherches en le structurant autour de trois aspects. Tout d'abord, nous définissons la notion d'*entreprise d'économie sociale*. Ensuite, nous précisons ce que recouvre l'appellation *pouvoirs publics* dans le contexte de nos travaux. Enfin, nous analysons la nature des relations entre ces deux catégories d'acteurs.

1.1. La notion d'entreprise d'économie sociale

Dans cette section, nous abordons le concept d'*économie sociale* et ses multiples variantes, ainsi que les questions liées au financement et à l'impact des entreprises d'économie sociale. Nous concluons par quelques observations sur le secteur en Belgique.

1.1.1. Le concept d'économie sociale

Jusqu'au milieu des années 70, les débats politiques et scientifiques opposant le secteur public et le secteur privé à but lucratif occultent l'existence d'un troisième secteur. Plusieurs appellations sont utilisées pour dénommer celui-ci : « tiers secteur », « *nonprofit sector* », « économie sociale » ou encore « économie solidaire » (Defourny & Develtere, 1999). Bien que les frontières qui séparent ce troisième secteur des autres secteurs ne soient pas clairement définies ni parfaitement étanches, ses caractéristiques propres sont suffisamment particulières pour le distinguer du secteur public et du secteur privé à but lucratif (Defourny & Nyssens, 2017). Pour beaucoup, qu'importe le terme utilisé, les initiatives socio-économiques innovantes de ce troisième secteur représentent « *l'expression renouvelée de la société civile dans un contexte de crise économique, d'affaiblissement des liens sociaux et de difficultés de l'État providence* » (Defourny, 2001, p.1). Ce troisième secteur regroupe l'ensemble des initiatives privées non lucratives. Cependant, deux courants de pensée se distinguent quant à la signification de la notion de *non-lucrativité* (Nyssens, 2006).

Aux États-Unis, la prise de conscience de l'existence de ce troisième secteur désigné par le vocable *third sector* ou *nonprofit sector* fut plus rapide qu'en Europe. Le *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* initié en 1991 définit le secteur comme regroupant l'ensemble des organisations répondant simultanément aux cinq critères suivants : (i) formalité de l'organisation ; (ii) appartenance au secteur privé ; (iii) indépendance de l'organisation par rapport à toute autre instance dans le contrôle des activités ; (iv) non-

distribution des profits aux membres ; (v) présence d'un certain niveau de participation volontaire (Salamon, Anheier, List, Toepler, & Sokolowski, 1999).

Suivant la définition américaine, la non-lucrativité impose la contrainte de non-redistribution des profits. Ce critère de non-redistribution exclut de facto les mutuelles et les coopératives, organismes pourtant très développés en Europe. En effet, ces organismes autorisent une redistribution limitée des bénéfices à leurs membres. Face à ce biais américain (Borzaga, 1998) qui ne tient pas compte de certaines spécificités juridiques européennes, une nouvelle définition s'est développée, originellement en France pour ensuite s'étendre à toute l'Europe notamment grâce au soutien de l'Union européenne, sous l'appellation *économie sociale* (Defourny & Mertens, 1999). La non-lucrativité européenne suppose que l'objectif de ces organisations privées réside dans une finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que dans une maximisation du retour financier sur investissement (Nyssens, 2006).

Outre ces deux courants de pensée, d'autres constructions théoriques du troisième secteur ont vu le jour sur la scène internationale. Certaines essayant d'articuler les notions de *nonprofit sector* et d'*économie sociale* au sein d'un même concept décrivant le troisième secteur comme un espace intermédiaire combinant différents pôles (Defourny & Mertens, 1999).

Dans le cadre de notre travail, nous avons fait le choix d'utiliser le concept d'*économie sociale* qui nous paraît plus adapté au contexte belge. Selon Defourny et Mertens (1999), le secteur de l'économie sociale s'appréhende suivant deux démarches complémentaires :

- **L'approche juridico-institutionnelle** qui précise les caractéristiques légales des entités du troisième secteur. Les statuts légaux coopératifs, mutualistes et associatifs soumettent l'intérêt matériel des apporteurs de capitaux à des limites (Defourny & Mertens, 1999). Plutôt que de distinguer les organisations selon qu'elles poursuivent ou non un but lucratif, cette approche privilégie la constitution d'un patrimoine collectif à un retour sur investissement individuel (Laville, 2001). Bien que l'adoption d'une de ces formes juridiques soit un indice important, elle ne garantit pas en soi l'appartenance d'une organisation à l'économie sociale. Il existe des entreprises qui n'ont de coopératives que le nom ou des associations qui servent de façade juridique à des activités à but lucratif. Enfin, il est à noter que cette première approche de l'économie sociale identifie de grands types institutionnels sans imposer un degré

précis de formalisme juridique. Ainsi, certaines initiatives durables de nature informelle par exemple sous la forme d'associations de fait peuvent être comprises comme entreprises d'économie sociale (Defourny & Develtere, 1999).

- **L'approche normative ou éthique** qui souligne les caractéristiques communes qui distinguent ces organismes du secteur privé classique et du secteur public (Defourny & Mertens, 1999). À ce propos, en 1990, le Conseil wallon de l'Économie sociale (CWES) a développé une définition (reprise depuis dans plusieurs autres pays) :

L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives et/ou à finalité sociale, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : (a) finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; (b) autonomie de gestion ; (c) processus de décision démocratique ; (d) primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. (Décret relatif à l'économie sociale, 2008)

Les quatre principes de cette définition mettent en avant les valeurs essentielles qui régissent le troisième secteur. D'une part, ils soulignent que l'activité de l'économie sociale n'est pas un outil de rapport financier pour le capital investi, mais un service rendu aux membres ou à une collectivité plus large (Defourny & Mertens, 1999). Ensuite, le critère d'autonomie de gestion distingue l'économie sociale de la production de biens et services par les pouvoirs publics. Le troisième principe souligne que, contrairement aux entreprises classiques, la qualité de membre et la participation aux décisions dans les organes souverains de l'organisme ne sont pas d'abord fonction de l'importance du capital détenu. Pour finir, la primauté des personnes et du travail dans la répartition des revenus peut se transposer via des pratiques organisationnelles très variées au sein de l'organisme. Ainsi, elle peut se traduire par une rémunération limitée du capital ou encore la mise en réserve d'excédents pour le développement de l'activité.

1.1.2. Les variantes de l'économie sociale

L'innovation est depuis toujours au cœur de l'économie sociale, puisque par essence, les initiatives de ce secteur pallient les lacunes des secteurs privés lucratifs et publics (Lévesque, 2006). Cependant, depuis les années 1990, des chercheurs décèlent au sein de ce secteur de nouvelles pratiques entrepreneuriales destinées à créer de la valeur sociale (Janssen, Bacq & Brouard, 2013). Actuellement, les concepts d'*entrepreneuriat social* et d'*entreprise sociale*

suscitent un intérêt croissant auprès des acteurs politiques, économiques, académiques ainsi que des médias.

Dees et Anderson (2006) sont les premiers à mettre en évidence deux grandes écoles de pensée particulièrement influentes aux États-Unis à propos de l'entrepreneuriat social : celle des *ressources marchandes* et celle de l'*innovation sociale*.

- La première école de pensée (la plus ancienne) associe à l'entreprise sociale les activités économiques marchandes déployées par des organisations privées non lucratives au service de leur mission sociale. L'entreprise sociale est vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations *nonprofit* qui se trouvent de plus en plus fréquemment limitées dans la collecte de dons privés et dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et des fondations (Kerlin, 2006). Dans une seconde génération de travaux, la notion d'entreprise sociale est élargie pour englober toute organisation à but lucratif et non lucratif déployant une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin, Leonard, Reficco & Weiskillern, 2006). Emerson et Twersky (1996) soulignent également l'usage de méthodes de gestion issues du secteur privé (Gardin, Laville & Nyssens, 2012). Cette conception de l'entreprise sociale inclut la notion de *social business* mise en avant par Muhammad Yunus (2010).
- La seconde école de pensée met en lumière le profil particulier, presque « héroïque », de l'entrepreneur social qui invente et concrétise des solutions nouvelles face à des défis sociaux ou sociétaux.

L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux (Dees, cité dans Gardin, Laville & Nyssens, 2012, p.16).

Cette école, dite de l'innovation sociale, est largement incarnée, à travers le monde, par des organisations, telles que Ashoka et Schwab, des fondations, ainsi que par des programmes développés au sein de grandes écoles, tels que la Chaire d'Entrepreneuriat Social mise en place à l'ESSEC (France).

Au sujet de la reconnaissance de l'entrepreneuriat social, l'Europe n'est pas en reste tant du point de vue institutionnel que de celui de la recherche scientifique. En 1996, des chercheurs européens de disciplines et d'horizons divers se réunissent sous la forme du *réseau EMES* afin d'élaborer une approche tenant compte des évolutions observées au sein de l'économie sociale. Leurs travaux fournissent les bases théoriques et empiriques à une conceptualisation de l'entreprise sociale à l'aide de neuf indicateurs regroupés au sein de trois catégories (Defourny et Nyssens, 2011) :

- Les indicateurs de la **dimension économique** : une activité continue de production de biens et/ou de services, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré ;
- Les indicateurs de la **dimension sociale** : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, une limitation de la distribution des bénéfices ;
- Les indicateurs de la **structure de gouvernance** : un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

L'utilisation d'indicateurs plutôt que de conditions souligne la nature de cette approche qui consiste en un « idéal type » et non en une définition de l'entreprise sociale, c'est-à-dire un outil méthodologique permettant aux chercheurs de mieux cerner le paysage des entreprises sociales et de les situer les unes par rapport aux autres (Nyssens, 2006).

Le cadre conceptuel de l'approche EMES s'ancre dans la théorie de l'économie sociale sans s'y limiter, car il en modifie les contours en attachant notamment de l'importance à la prise de risque économique et aux dynamiques entrepreneuriales à l'œuvre au sein du troisième secteur (Mertens, Bacq & Rijpens, 2016). Ainsi, certaines coopératives traditionnelles, par exemple dans le secteur agricole, sont des entreprises de l'économie sociale, mais pas des entreprises sociales. A contrario, il existe des sociétés anonymes qui sont des entreprises sociales. Selon Defourny et Nyssens (2017), l'approche de l'entreprise sociale doit être vue comme un éclairage susceptible d'enrichir les conceptions existantes. Ainsi, elle met en lumière certaines dynamiques particulières au sein des organisations de l'économie sociale, mais également par-delà les frontières de celle-ci.

Il apparaît donc clairement que les notions d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale sont utilisées dans des sens très variés pour désigner des réalités parfois très différentes. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous en tiendrons aux définitions présentées ci-dessus.

Par souci d'exhaustivité, il nous paraît également utile de mettre en perspective le secteur de l'économie sociale avec le secteur non marchand : ces deux secteurs ne représentent pas une même réalité, même s'ils se chevauchent partiellement (Tableau 1).

Le secteur non marchand se définit usuellement en Belgique comme « *l'ensemble des entreprises poursuivant une finalité non lucrative, bénéficiant notamment de ressources collectives et fournissant des biens ou des services accessibles financièrement et relevant essentiellement de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et de la culture* » (Union des entreprises à profit social (UNIPSO), 2010). Cette définition est plus ou moins restrictive suivant qu'on y intègre ou non le dernier critère du type d'activité (Marée et Mertens, 2002). Au sens large, le non marchand rassemble tous les opérateurs économiques qui présentent une des formes juridico-institutionnelles qui ne maximisent pas le profit augurant a priori une finalité non lucrative et le recours à des ressources non marchandes (Marée et Mertens, 2002). Au sens restreint, le non marchand exclut de son champ d'activités les administrations publiques et les institutions actives dans les secteurs essentiellement marchands (Marée et Mertens, 2002).

Comme le souligne le schéma de Marée et Mertens (2002), les domaines respectifs de l'économie sociale et du non marchand s'entrecroisent en partie. En partie seulement, car, le principe d'autonomie de gestion empêche l'économie sociale de se retrouver dans le secteur public contrairement au secteur non marchand. De plus, à la différence du non marchand, l'économie sociale possède une relation spéciale avec le marché puisqu'elle peut faire appel à des ressources exclusivement marchandes. Un producteur marchand est un producteur qui vend ses biens et services à un prix couvrant au minimum 50 % de ses coûts de production (UNIPSO, 2010). Pour rappel, l'économie sociale ne se situe pas entre le marché et les pouvoirs publics, mais plutôt entre le secteur privé et le secteur public. Le secteur de l'économie sociale dans son ensemble est avant tout un secteur non capitaliste qui se positionne comme une variante à un mode de production et de gestion gouverné par le capital. Comme le souligne Jeantet (1999), l'économie sociale est principalement née dans le

marché avec les premières associations ouvrières et les coopératives de consommation. Ce caractère « a-capitaliste » ne doit pas être confondu avec un caractère non marchand, sauf dans le cas des associations dont on peut affirmer qu’elles ont pour la plupart « *des fondements essentiellement non marchands* » (Bidet, 2003).

Notons que l’Arrêté royal du 14 février 2008 définissant le champ de compétence de la commission paritaire pour le secteur non marchand décrit l’organisation de ce même secteur comme une « *organisation privée qui vise à fournir des services à ses membres ou à la collectivité sans poursuivre de but de lucre et dont le financement provient principalement de subsides, de dons, de cotisations de membres ou du bénévolat* ». Cette définition correspond au secteur associatif selon Marée et Mertens (2002).

Tableau 1 : Typologie des secteurs privé et public, lucratif ou non, en fonction de la nature des ressources

		Secteur privé		Secteur public	
		Lucratif	Non lucratif	Non lucratif	Lucratif
Ressources	Marchandes	Entreprises privées traditionnelles	Coopératives	Entreprises publiques	Entreprises publiques
	Mixtes	Entreprises privées bénéficiant de financements publics	Associations, mutuelles	Entreprises publiques, services publics	
	Non marchandes		Associations, fondations	Services publics, administrations publiques	

SOURCE: Marée et Mertens, 2002

 Economie sociale
 Secteur non marchand

Pour finir, la terminologie *non marchand* historiquement utilisée en Belgique francophone tend à perdre du terrain face à la dénomination *profit social*. Ainsi, la confédération intersectorielle des employeurs du secteur non marchand en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles a converti en 2008 sa dénomination *Union Francophone des Entreprises Non Marchandes* en *Union des Entreprises à Profit Social* (UNIPSO).

1.1.3. Financement des entreprises d'économie sociale

Le financement des entreprises de l'économie sociale et des entreprises sociales fait l'objet de multiples débats, tant auprès des académiques que des acteurs de terrain.

Les deux écoles de pensée américaines concernant l'entreprise sociale présentées dans la section 1.1.2. se différencient également sur les questions relatives à son financement (Defourny & Nyssens, 2010).

- L'entreprise sociale étant caractérisée par un certain degré de risque économique, l'école des *ressources marchandes* considère que plus l'activité productive est orientée vers le marché, plus une entreprise sociale supporte des risques économiques et mérite d'être qualifiée d'entreprise, et non d'organisation (Defourny & Nyssens, 2010). Ainsi, une entreprise sociale doit s'appuyer principalement sur les ressources du marché à travers des revenus gagnés par des activités commerciales pour générer des profits destinés à soutenir sa mission sociale. Une telle approche est souvent éloignée des réalités de terrain, mais met en exergue les questions fondamentales liées au modèle économique et au degré de dépendance vis-à-vis du marché (Defourny & Nyssens, 2017).
- Pour l'école de l'*innovation sociale*, les résultats sociaux ou sociétaux sont plus importants que les revenus. Par conséquent, la centralité de la mission sociale implique un mélange de ressources humaines et financières. Les entrepreneurs sociaux explorent tous les types de ressources, des dons aux revenus commerciaux, leur permettant de poursuivre leur mission sociale (Defourny & Nyssens, 2010).

En Europe, le réseau EMES ne lie pas nécessairement les risques économiques à l'activité commerciale. Il considère que ceux qui maintiennent la viabilité financière de l'entreprise sociale afin de soutenir la mission sociale assument le risque économique de l'initiative (Defourny & Nyssens, 2010). Produisant à la fois de la valeur ajoutée marchande et de la valeur sociale, ces ressources peuvent avoir un caractère hybride et provenir d'activités commerciales, de subventions publiques ou de ressources volontaires. De plus, afin de ne pas restreindre l'accès ou la consommation, la poursuite d'une finalité sociale amène certaines entreprises d'économie sociale à ne pas exiger un prix couvrant totalement les coûts de production en retour de biens et services non marchands (Mertens & Marée, 2015). En outre, la consommation et la production de certains biens et services peuvent générer des effets

positifs sur d'autres personnes que les consommateurs directs. Bien que ces externalités positives ne donnent pas lieu à un paiement sur le marché, elles justifient la mobilisation d'autres ressources comme les aides publiques, les dons privés, les cotisations, la philanthropie ou encore le bénévolat (Mertens & Marée, 2015).

1.1.4. Impact des entreprises d'économie sociale

Les spécificités propres aux entreprises d'économie sociale telles que leurs formes juridiques non capitalistes et leur recours à des ressources partiellement non marchandes induisent des conséquences importantes en matière de quantification de leur performance (Mertens et Marée, 2015). Les mesures classiques de calcul de la performance, sous la forme, notamment d'indicateurs de gestion, s'avèrent souvent inadaptées à délivrer une appréhension quantitative exacte de ce que produit l'entreprise d'économie sociale. D'une part, ces outils ont été créés pour des entreprises à finalité capitaliste et prennent rarement en compte les subtilités du secteur de l'économie sociale (Mertens et Marée, 2015). L'évaluation de la performance d'une entreprise se traduit généralement par l'évaluation de sa capacité à créer de la valeur économique pour ses propriétaires, sans prise en compte d'une notion de performance sociale.

D'autre part, la valeur ajoutée d'une entreprise, sa contribution au produit intérieur brut (PIB), est généralement mesurée en utilisant des informations délivrées par le marché (Mertens et Marée, 2015). Or, la « *production élargie* » d'une entreprise d'économie sociale comprenant les externalités positives liées n'est pas toujours totalement appréhendée par le marché (Mertens et Marée, 2015, p.11).

Par conséquent, la question de l'évaluation de l'impact d'une entreprise d'économie sociale fait actuellement l'objet d'intenses débats. Par exemple, « *l'impact peut-il être appréhendé à travers un résultat chiffré exprimé en monnaie ou en volume, comme dans le cas de l'entreprise capitaliste ?* » (Mertens et Marée, 2015, p.3). Des méthodes de calcul ont été proposées, mais leur utilisation reste complexe et marginale. Un nombre grandissant de programmes interuniversitaires en lien avec les entreprises et les pouvoirs publics se développent tels que les programmes VISES et SECOIA afin de mettre sur pied des mesures d'impact adaptées.

L'évaluation de l'impact social est un enjeu majeur pour les entreprises sociales, mais aussi pour les acteurs qui les entourent. À l'heure où crises économique, sociale et écologique se conjuguent de façon ravageuse, les entreprises d'économie sociale sont désormais des partenaires reconnus pour répondre à des besoins sociaux qui s'accroissent et se complexifient (Avisé, ESSEC & Mouves, 2013). Dans ce contexte, ces structures sont de plus en plus incitées à démontrer leur capacité à générer une plus-value sociale. D'elles-mêmes, elles cherchent aussi à s'appuyer sur des informations objectives pour améliorer leurs pratiques et maximiser leur impact. Toutefois, pour certains acteurs du domaine, évaluer l'impact : *« c'est oublier l'humain », « ce n'est que pour les grandes organisations », « ce sont des méthodes qui viennent du secteur privé »* (Avisé, ESSEC & Mouves, 2013, pp.10-11).

1.1.5. L'économie sociale en Belgique

Le développement du secteur non lucratif dans différents pays dont la Belgique a été étudié en profondeur par Salamon et Anheier (1998) dans le cadre du *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project*. De leur analyse découle l'élaboration de quatre modèles distincts sur base du rapport historique entre l'État et le tiers secteur, mais également de critères tels que la nature des différents rapports de force entre classes sociales et État ou régime de protection sociale. Ces quatre directions d'évolution sont reprises dans le tableau ci-dessous (Tableau 2) en fonction de deux indicateurs : la hauteur des dépenses sociales de l'État-providence et la taille du secteur non lucratif. Du fait de traditions et politiques différentes, il peut exister au sein d'un même modèle des variations significatives entre pays. Inversement, l'Union européenne favorise l'échange et l'importation d'innovations sociales ou de meilleures pratiques entre pays membres (Archambault, 2016). La Belgique, comme certains de ses voisins tels que la France et l'Allemagne, est caractérisée par une complémentarité entre un niveau élevé d'État social et un secteur non lucratif important (de 7 à 12 % de l'emploi total). Dans ce modèle corporatiste, l'État et les organisations non lucratives s'allient pour répondre aux besoins sociaux. Les pouvoirs publics continuent de régir les politiques sociales, mais délèguent une large part de leur exécution à des organismes non lucratifs.

Afin de mieux comprendre le paysage de l'économie sociale en Belgique, il importe de remonter dans le temps et de retracer les origines du secteur. En Belgique, la société s'est structurée autour de trois clivages principaux : économique, philosophique et linguistique. Ces clivages sont à la source d'une polarisation de la société qui a fortement influencé la physionomie de la société civile et les modes d'expression de ses luttes (Faniel, Gobin &

Paternotte, 2017). Les *piliers* se composent d'organisations partageant une tendance idéologique commune telles que les syndicats, mutualités, mouvements de jeunesse... Au travers de leurs actions et revendications, ces organismes exercent un rôle dans le fonctionnement de la société civile. Ils font notamment entendre leurs opinions dans les procédures de concertation ainsi que dans la lutte pour le pouvoir politique (Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP), 2018). Il existe un cloisonnement entre piliers qui résulte notamment de la tendance qu'ont les organisations découlant d'un même pilier à considérer celles des autres piliers comme des adversaires potentiels (CRISP, 2018). Les mutuelles, les syndicats et les réseaux d'enseignement sont encore organisés selon ces piliers, même si le public touché ne correspond plus toujours aux opinions idéologiques. Au demeurant, le pilier linguistique est un clivage inscrit dans la loi et incarné par les institutions communautaires. Comme le souligne Caroline Sägesser, docteure à l'ULB, dans un article de l'Alter Echos (2017), cette différenciation de langue pose peu de problèmes, excepté à Bruxelles où « *la première chose qu'on demande à une association qu'elle soit d'éducation permanente, sportive, culturelle, c'est de choisir son appartenance linguistique. C'est un clivage totalement intégré et très contraignant dans une ville culturellement très diversifiée où pour certaines activités la langue n'est pas le critère déterminant* ».

Tableau 2 : Classification des États en fonction du poids du secteur non lucratif et de l'importance des dépenses sociales et publiques

Dépenses sociales publiques % du PIB	Elevée	Social-démocrate ▪ Danemark ▪ Finlande ▪ Norvège ▪ Suède	Corporatiste ▪ Allemagne ▪ Autriche ▪ Pays-Bas ▪ Belgique ▪ France ▪ Italie
	Faible	Etatiste ▪ Japon ▪ Amérique Latine ▪ Europe de l'Est	Libéral ▪ Grande-Bretagne ▪ Irlande
		Restreint	Important
		Poids du Secteur Non Lucratif % du SNL dans emploi total	

SOURCE: Archambault, 2016

1.2. L'appellation pouvoirs publics

Dans cette section, nous précisons ce que recouvrent les appellations *pouvoirs publics*, *secteur public* et *services publics* pour ensuite nous intéresser au concept de *l'intérêt général* et à l'évolution du rôle des pouvoirs publics, de l'État-providence et de l'État social actif.

1.2.1. Pouvoirs publics, secteur public et services publics

L'appellation *pouvoirs publics* est une expression généraliste qui désigne indifféremment le gouvernement, les autorités chargées de l'administration d'un État, d'une collectivité territoriale ou d'une administration spécifique.

L'appellation *secteur public* ne possède aucune définition juridique précise : elle est généralement définie par opposition au *secteur privé*. Le secteur public désigne l'ensemble des activités économiques ou sociales réalisées sous le contrôle total ou partiel de l'État et des collectivités locales. En Belgique, le secteur comprend l'administration fédérale, les administrations communautaires et régionales, les administrations provinciales et communales, en ce compris les CPAS, ainsi que des corps spéciaux comme l'armée, la police ou la Cour des comptes (belgium.be, n.d.). Le secteur public est l'un des plus grands employeurs du pays. Au sein de Bruxelles, capitale belge et européenne, le secteur est très prolifique en matière d'emplois : quatre emplois sur dix relèvent du secteur public (compris au sens large) (Actiris & Observatoire bruxellois de l'Emploi, 2017).

Les appellations *secteur public* et *service public* ne se confondent pas. Ainsi, des activités de service public peuvent être prises en charge par des organismes privés par délégations de service public. À l'inverse, le secteur public peut assurer des fonctions qui ne relèvent pas du service public. Le concept de service public comprend la notion d'un besoin d'intérêt général pris en charge par une personne publique ou privée et soumise à un régime juridique particulier (Damar et Delaunois, 1988 ; Pilczer, 2010). Par extension, le service public désigne au sens organique également l'Administration ou l'institution qui est en charge de la réalisation de ce service.

1.2.2. Pouvoirs publics et intérêt général

La notion d'*intérêt général* construit sociétal et évolutif est associée aux institutions publiques, mais ne s'y restreint pas (Thiry, 2017). En effet, le rôle de l'État est essentiel pour corriger les asymétries et dysfonctionnements du marché, réglementer les externalités négatives dues entre autres à la concurrence et aux processus de production, ou réguler les monopoles naturels. Au travers du secteur public, les institutions publiques produisent directement ou indirectement de nombreux biens et services avec pour objectif de décliner l'intérêt général de diverses façons (Thiry, 2017). Acteur central de la solidarité et de la redistribution des revenus, l'État est, en général, « *le garant d'une certaine équité et d'une universalité des services offerts* » (Thiry, 2017). Par *État*, il faut entendre la mosaïque d'institutions publiques à différents niveaux de pouvoirs qui agissent chacune selon leurs prérogatives et, en quelque sorte, selon leur conception de l'intérêt général (Thiry, 2017).

Parallèlement, les organisations de l'économie sociale sont un autre mode d'expression de l'intérêt général : celui de l'*intérêt commun*. L'intérêt commun représente la somme des intérêts des individus composant une société (Bellemare, 2004). Pour analyser l'intérêt commun dans le contexte de l'économie sociale, Thiry (2017) établit une distinction entre les contributeurs et les bénéficiaires. D'une part, dans la plupart des mutuelles et coopératives, les deux catégories coïncident étant donné que les adhérents sont les bénéficiaires des services de l'organisation. Bien entendu, l'impact positif ne se restreint pas à la collectivité et les externalités positives influencent la société en général. D'autre part, dans d'autres organismes de l'économie sociale caractérisés par un certain altruisme, les bénéficiaires des services développés sont distincts des contributeurs (Gui, 1991). Tel est le cas pour les entreprises d'insertion ou pour les fondations qui soutiennent certaines catégories de personnes défavorisées. En comparaison avec les organisations publiques, les entreprises d'économie sociale sont plus limitées dans leurs moyens et périmètres d'action pour poursuivre l'intérêt général. En outre, elles n'ont généralement pas la volonté d'assurer une universalité des services rendus. Elles présentent, au contraire, un caractère identitaire par rapport au public pris en charge. Néanmoins, Thiry (2017) souligne la capacité de l'économie sociale à accumuler et exploiter du capital social et à fournir des services plus personnalisés dans une relation moins bureaucratique.

Les notions d'intérêt général et d'intérêt collectif sont intrinsèquement liées au rôle de l'État ainsi qu'à son évolution.

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et de la crise des années 1930 émerge l'idée d'un compromis entre classes pour le partage des fruits d'une croissance économique pilotée par l'État en codifiant le rapport capital-travail (Cassiers, 2005). Le concept d'*État-providence* voit ainsi le jour. Outre la concertation sociale, la manne providentielle de l'État stimule l'activité économique dans son ensemble en s'adressant également aux entreprises et aux banques (Cassiers, 2005). Dès la fin des années 1940, un cercle vertueux lié à cette architecture institutionnelle émerge et les économies capitalistes entrent dans une ère de prospérité. Cet âge d'or prend fin au milieu des années 70, amorçant l'avènement d'années de crise qui se soldent par une inversion des rapports entre le politique et l'économique. La prévalence d'une logique compétitive brise le compromis social d'après-guerre et l'État-providence traverse une grave crise de légitimité renforcée par un endettement public massif et par l'internationalisation des décisions et interactions économiques, au-delà des compétences des États-nations (Cassiers, 2005).

Face aux critiques simultanées des restes de l'État-providence en Europe et de la vision libérale de l'État mise en place dans les pays anglo-saxons, le projet d'un *État social actif* se présente comme troisième voie (Cassiers, 2005). Ce projet se base sur le constat d'une volonté de maintenir en Europe l'ambition d'une protection sociale tout en actant l'incapacité de l'État-providence à résoudre le problème du chômage et de l'exclusion sociale. Dans ces conditions, pour éviter qu'une logique d'assurance cède progressivement le pas à une logique d'assistance, la promotion de l'emploi doit devenir l'objectif principal de la politique sociale. Nous reviendrons à ces notions dans la section *Cadre contextuel* de ce travail.

Notons que cet État social actif n'est pas exempt de critiques. Certains y voient une adaptation, une adhésion presque, à la prévalence de « l'économique » sur « le politique » et non une remise en question du système économique et financier mondial (Cassiers, 2005).

1.3. Analyse de la relation entre les entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics

Dans cette section, nous abordons tout d'abord la question de la complexité de ces relations. Ensuite, nous présentons différentes caractéristiques de ces relations au niveau « micro » ainsi que différents modèles pour caractériser la nature des relations d'un point de vue « macro ». Enfin, nous discutons du concept d'isomorphisme institutionnel avec ses conséquences sur l'évolution des relations entre les protagonistes.

1.3.1. Complexité des relations

Les relations entre les entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics passionnent depuis des décennies les chercheurs en économie, mais également en sociologie et en sciences politiques. Ainsi, les sciences sociales ne se contentent pas de regarder la relation selon différentes perspectives : elles suivent également différentes logiques (Zimmer, 2010). Les économistes sont davantage intéressés par les thématiques d'optimisation, d'efficacité et d'efficience, tandis que les chercheurs en sciences politiques étudient les questions liées à la démocratie et à la gouvernance du point de vue des pouvoirs publics.

Certains, tels que Salamon (1987 a, b), considèrent que le gouvernement d'un État-providence et les entreprises de l'économie sociale sont partenaires en raison d'avantages mutuels basés sur des principes d'efficacité et d'efficience. Selon lui, l'économie sociale travaillant isolément sans relation avec le secteur public est « *limitée dans sa capacité à générer un niveau adéquat de ressources. Elle est vulnérable au particularisme et au favoritisme des riches. Elle est encline au paternalisme autodestructeur. Elle a parfois été associée à des formes de services amateurs plutôt que professionnels* » (Salamon, 1987b, cité dans Zimmer, 2010). Cependant, en développant des relations plus étroites avec le secteur public, les faiblesses de l'économie sociale peuvent être corrigées. Ainsi, le gouvernement est en mesure de générer des flux de ressources financières plus fiables et d'établir des priorités sur la base d'un processus politique démocratique. Par exemple, il peut compenser une partie du paternalisme du système caritatif en faisant de l'accès aux différents services un droit plutôt qu'un privilège (Salamon, 1987 a, b). À l'inverse, les entreprises de l'économie sociale sont souvent plus proches des besoins de la population que les bureaucraties gouvernementales, elles sont donc plus susceptibles de personnaliser la prestation de services.

D'autres, tels que Seibel (1989), considèrent que les problèmes de légitimité des États-providence modernes constituent la clé de la compréhension de la coopération entre le gouvernement et le tiers secteur. La théorie du *dilettantisme fonctionnel* de Seibel attribue un rôle politique majeur aux organisations sans but lucratif. En fournissant un arrangement institutionnel permettant de faire face à des problèmes sociaux et politiques, elles déchargent l'État de responsabilités auxquelles il pourrait difficilement répondre.

De manière générale, les relations entre le secteur public et le secteur de l'économie sociale sont complexes à définir du fait de la variété de formes qu'elles peuvent adopter au sein des différentes sphères de la vie publique et politique. Ainsi, les relations peuvent se développer dans un climat collaboratif ou conflictuel avec un horizon de temps à durée déterminée ou indéterminée, ou encore rester confinées à un niveau purement politique versus un niveau administratif selon un niveau de formalisme plus ou moins développé (Camus, 2014). Ces relations peuvent également se déployer à différents niveaux de pouvoir au sein du secteur public depuis le niveau local (communes), en passant par les niveaux intermédiaires (provinces, régions et communautés) jusqu'au niveau national, voire au-delà, au niveau européen ou au niveau international (Bouget & Prouteau, 2002). Ces relations tendent à évoluer et à se complexifier du fait d'une multiplication des interfaces et lieux de rencontres liée entre autres à la numérisation rapide et à grande échelle de pans entiers des secteurs public, privé et social. Camus (2014) souligne également le phénomène de multiplication des attentes et demandes — parfois contradictoires — auxquelles doivent répondre les parties engagées.

1.3.2. Caractérisation des relations au niveau « micro »

Au niveau « micro », nous analysons l'impact des partenariats sur la nature et le travail des entreprises de l'économie sociale. Les aspects de la relation entre autorités publiques et entreprises d'économie sociale dans le cadre de la production de biens ou de la prestation de services publics ou quasi publics sont souvent réduits à leur composante monétaire sous la forme de relations de financement et allocation de fonds publics (Camus, 2014). Cependant, celles-ci sont bien plus développées et élaborées que la simple composante financière. La littérature scientifique relève principalement les facettes positives suivantes, qu'une relation avec les pouvoirs publics peut susciter chez les acteurs de l'économie sociale.

- **Financement.** Les pouvoirs publics fournissent différents types de financement aux entreprises d'économie sociale tels que des fonds de lancement et des subventions ponctuelles ou structurelles (Herman et Redina, 2001). De plus, l'octroi de financement par un pouvoir public peut faciliter l'octroi d'autres financements auprès d'autres organismes publics et privés (Korosec & Berman, 2006).
- **Acquisition et mise à disposition de ressources.** Au-delà des subventions, les pouvoirs publics peuvent soutenir les projets d'économie sociale en mettant à disposition certaines de leurs ressources matérielles ou immatérielles. Par exemple, certaines administrations communales proposent gratuitement des espaces de travail aux entrepreneurs sociaux. Les pouvoirs publics peuvent également fournir des contacts utiles aux entrepreneurs sociaux provenant de leur carnet d'adresses. De plus, ils peuvent alimenter les entrepreneurs de données en leur possession au sujet de la population ou sur des enjeux sociaux (Korosec & Berman, 2006).
- **Légitimité.** Dans le cas d'une relation de coopération entre les pouvoirs publics et les entreprises d'économie sociale, les acteurs espèrent accroître leur légitimité en tant qu'organisme en capitalisant leur propre légitimité avec celle du partenaire. À l'inverse, une interaction conflictuelle peut renforcer la légitimité d'un des partenaires et réduire celle de l'autre (Korosec & Berman, 2006).
- **Promotion de la cause.** Les pouvoirs publics ont l'opportunité de sensibiliser le public aux causes défendues par les entreprises d'économie sociale (Lewis, 1980). Ils peuvent faire usage de leurs moyens communicationnels, notamment en s'exprimant lors d'événements et débats politiques. Ces interventions fournissent une légitimité et une visibilité aux organismes ainsi qu'à leurs projets (Rainey & Steinbauer, 2002).
- **Formation.** Les pouvoirs publics peuvent éduquer les entrepreneurs sociaux débutants aux stratégies de planification et de développement des ressources, telles que celles liées à la demande de subventions (Korosec & Berman, 2006).
- **Coordination.** La vue périphérique des pouvoirs publics sur les acteurs actifs au sein d'un certain domaine permet une meilleure coordination entre les acteurs d'un même écosystème dans la mise en œuvre d'un projet. Pour Berman (1996), il faut conjuguer le besoin de coordination de nombreuses initiatives communautaires avec l'expertise de nombreuses municipalités dans la création et la gestion de coalitions et de réseaux d'organisations (Korosec et Berman, 2006).

L'économie sociale n'est pas l'unique bénéficiaire de cette relation dans le cadre de la production de biens ou la prestation de services publics ou quasi publics, les pouvoirs publics y tirent également profit. En premier lieu, les entreprises d'économie sociale fournissent généralement une réponse plus adaptée à un problème social compte tenu de leur proximité avec le terrain. Pour les autorités publiques, l'implication d'entreprises sociales dans certains domaines naguère considérés comme relevant intégralement de leurs compétences leur permet de concentrer leur énergie et leur attention sur d'autres problèmes sociaux pour lesquels aucune initiative privée n'est encore développée (Korosec et Berman, 2006). En outre, certains voient dans cette relation une plus-value économique pour l'État : les entreprises d'économie sociale seraient des fournisseurs de services publics plus rentables (Weisbrod, 1997). L'avantage comparatif du secteur s'expliquerait entre autres par l'importante mobilisation de ressources immatérielles au travers, par exemple du bénévolat ou des dons (Bode & Brandsen, 2014).

En plus d'être des partenaires du service public, certaines entreprises d'économie sociale s'impliquent dans le développement de nouvelles politiques ainsi que dans l'évolution de politiques existantes en faisant un travail de plaidoyer auprès des responsables politiques (De Corte & Verschuere, 2013). Ces organismes peuvent être membres d'accords de gouvernance et dès lors, directement impliqués dans la formulation des politiques au niveau européen, national ou régional. Dans le cadre de ces accords gouvernementaux, les organismes d'économie sociale se font les porte-parole de la population fournissant ainsi une certaine légitimité aux politiques adoptées. Bode et Brandsen (2014) soulignent le rôle des entreprises d'économie sociale dans la mise à l'agenda politique de problèmes sociaux.

Enfin, les entreprises d'économie sociale participent à la création d'un capital social au sein de la société. Elles conduisent les individus à interagir, échanger, collaborer et exprimer leurs opinions. L'implication de l'économie sociale dans la prestation de services publics ont des répercussions positives sur les facteurs liés à la démocratie (Zimmer, 2010). Certains ajoutent même que leur intégration à la structure contemporaine des États est fondamentale à l'organisation politique de notre société moderne (Bode & Brandsen, 2014).

Aujourd'hui, certaines formes d'implication du tiers secteur dans la prestation de services publics n'échappent pas aux critiques, notamment concernant le manque de performance de certaines entreprises de l'économie sociale, l'asymétrie des pouvoirs ou encore le désenchantement concernant la plus-value du point de vue de la démocratie (Bode & Brandsen, 2014 ; Carmel and Harlock, 2008 ; Villadsen, 2008).

1.3.3. Typologie des relations au niveau « macro »

Au niveau « macro », les nombreuses études analytico-historiques des relations entre le tiers secteur et les autorités publiques proposent différentes matrices pour expliquer les modes d'émergence du tiers secteur ainsi que des typologies pour caractériser les relations entre les acteurs (Bode & Brandsen, 2014 ; Brinkerhoff, 2002 ; Coston, 1998; Gidron, Kramer & Salamon, 1992 ; Najam, 2000 ; Young, 2000). Nous avons choisi d'en présenter trois qui nous apparaissent pertinentes dans le cadre de notre analyse des relations entre les entreprises d'économie sociale actives dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi et les pouvoirs publics en Région de Bruxelles-Capitale :

- Le **modèle de Gidron, Kramer et Salamon** (1992) distingue le rôle de financement de celui de prestataire de services publics afin de mieux cerner la relation.
- Le **modèle de Najam** (2000) différencie les stratégies et les objectifs utilisés par l'économie sociale et les pouvoirs publics. Il met en lumière les potentielles différences de finalités entre les deux acteurs ainsi que les méthodes utilisées.
- Le **modèle de Young** (2000) conçoit un modèle centré sur la prestation de services publics et leur amélioration. Cette perspective s'avère utile pour développer une vision des pistes d'amélioration pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Étant donné le caractère multidimensionnel et évolutif au cours du temps de ces relations, chaque modèle met en évidence certains aspects intéressants, mais n'est jamais qu'une représentation imparfaite de la réalité.

Modèle de Gidron, Kramer et Salamon

Gidron, Kramer et Salamon (1992) ont développé un modèle relationnel où ils distinguent deux rôles permettant la mise en place de services à la personne : le financement ainsi que la prestation des services (Tableau 3).

Les modèles aux extrêmes, à savoir la dominance du gouvernement ou du tiers secteur, sont des modèles peu développés dans les pays occidentaux. Dans le premier cas — prédominance du gouvernement —, le gouvernement joue les deux rôles : il finance les services sociaux en utilisant le système fiscal pour collecter des fonds et il fournit les prestations sociales avec ses propres employés. À l'autre extrême, le tiers secteur joue un rôle prédominant en cas de forte opposition à la participation du gouvernement, soit pour des raisons idéologiques ou sectaires, soit lorsque le besoin d'offrir de tels services ne fait pas encore l'objet d'un large consensus.

Dans le modèle dual, le gouvernement et le tiers secteur sont à la fois impliqués dans le financement et la prestation de services, mais de manière autonome, c'est-à-dire chacun dans leur sphère d'activité. Dans ce modèle, deux cas de figure sont possibles. Soit, le tiers secteur supplée les services fournis par l'État, offrant les mêmes types de services, mais à des clients non atteints par l'État. Soit, il complète l'offre de services du gouvernement pour satisfaire des besoins non pris en charge par celui-ci.

Dans le modèle collaboratif, le gouvernement est impliqué dans le financement et le tiers secteur dans la prestation de services au sein de la même sphère d'activité. L'inversion des rôles est théoriquement possible. Selon le niveau de pouvoir discrétionnaire conservé par le fournisseur de services, le partage peut être très différent. Dans le modèle collaborateur-fournisseur, le tiers secteur fonctionne comme un agent administrateur de programmes gouvernementaux avec peu de pouvoir de négociation. Dans une relation de partenariat-collaboratif, le tiers secteur conserve une marge de manœuvre plus importante, soit dans la gestion des programmes, soit dans le processus politique. Conformément à l'adage, *celui qui paye dicte la conduite à tenir*, le modèle collaborateur-fournisseur est souvent considéré comme étant la forme relationnelle la plus répandue. Toutefois, le poids politique du tiers secteur dans de nombreuses situations et la difficulté pour les grandes agences gouvernementales d'effectuer un suivi des entrepreneurs de l'économie sociale suggèrent que le modèle de partenariat-collaboratif serait être plus commun (Gidron et al, 1992).

Tableau 3 : Relations entre le tiers secteur et les gouvernements
Modèle de *Gidron, Kramer et Salamon*

Prestation du service public	Tiers secteur	Modèle collaboratif	Non étudié	Dominance tiers secteur
	Gouvernement et tiers secteur	Non étudié	Modèle dual	Non étudié
	Gouvernement	Dominance gouvernement	Non étudié	Non étudié
		Gouvernement	Gouvernement et tiers secteur	Tiers secteur
Financement du service public				

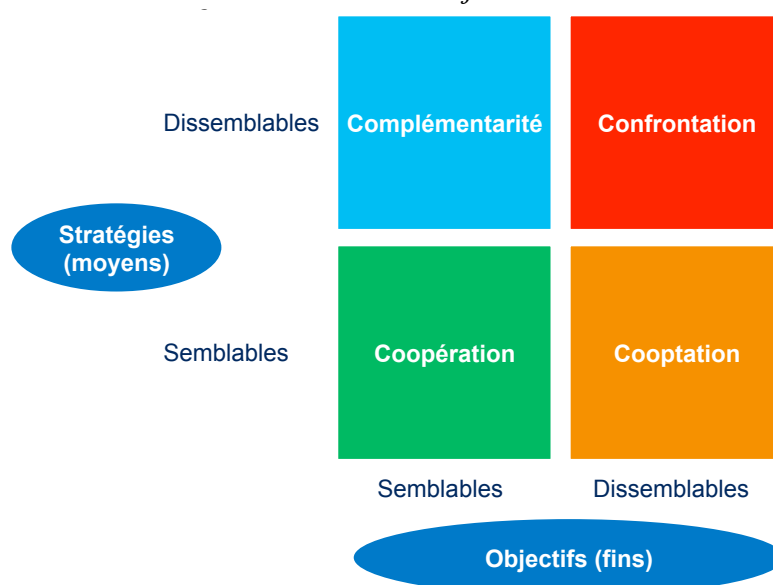
SOURCE: Modèle de Gidron, Kramer et Salamon, 1992

Modèle de Najam

Najam (2000) envisage les relations entre organisations à but non lucratif et pouvoirs publics comme purement stratégiques. Elles s'expliquent par les choix institutionnels des pouvoirs publics de développer une politique plutôt qu'une autre avec le secteur associatif (Conférence Permanente des Coordinations Associatives, 2008). Najam développe sa typologie sur base de deux postulats. D'une part, les organisations sans but lucratif constituent un secteur à part entière avec ses propres motivations. D'autre part, ces organisations portent de l'intérêt pour les politiques publiques et vont donc s'y impliquer. Najam distingue les objectifs (fins) des stratégies (moyens) poursuivis par chacun des deux acteurs. Ensuite, il étudie les quatre combinaisons de relation : Coopération, Cooptation, Complémentarité et Confrontation. Pour cette raison, le modèle de Najam est également appelé le modèle des 4C (Tableau 4).

Lorsque les objectifs et les stratégies sont identiques, comme souvent dans les arènes politiques des services sociaux et des programmes de secours (Zimmer, 2010), la relation est qualifiée de coopération. À l'opposé, une relation de confrontation émerge lorsque les objectifs et les moyens divergent, comme lorsque des groupes de pression ou des mouvements sociaux se manifestent. On parlera d'une relation de complémentarité lorsque les objectifs sont les mêmes, mais que les moyens diffèrent, par exemple dans le domaine de la prestation de services pour lesquels les gouvernements fournissent le financement et les organisations prestent le service. Enfin le tiers secteur et les pouvoirs publics entrent en relation de cooptation lorsqu'ils font usage des mêmes moyens, mais à des fins différentes.

Tableau 4 : Relations entre le tiers secteur et les pouvoirs publics
Modèle de *Najam*



SOURCE: Najam (2000: 38)

Modèle de Young

Plus ciblée que celle de Najam, la typologie de Young (2000) se concentre sur les organisations non lucratives en tant que fournisseurs de services. Young fait l'hypothèse que l'amélioration de la production, en particulier de la prestation de services sociaux, constitue la principale justification des partenariats entre le secteur public et le troisième secteur. Sur cette base, il développe trois modèles relationnels non-exclusifs :

- Le **modèle supplémentaire** : les organismes sans but lucratif répondent à la demande de biens publics laissée insatisfaite par le gouvernement.
- Le **modèle complémentaire** : les organismes du tiers secteur et le gouvernement mettent sur pied un partenariat dans lequel les organismes effectuent la livraison de biens publics largement financés par le gouvernement.
- Le **modèle de confrontation** : les organismes sans but lucratif incitent le gouvernement à apporter des changements aux politiques publiques en leur rappelant leurs responsabilités envers l'ensemble de la population.

Selon le contexte, les organisations peuvent être dans un modèle complémentaire avec le gouvernement dans un domaine donné, et en même temps dans un modèle de confrontation dans un autre domaine. De plus, dans certains cas, il est difficile de faire la distinction entre le gouvernement et le tiers secteur en raison de relations qui se sont développées dans la durée, ce qui se traduit par l'émergence d'organisations « *hybrides* » (Young, 2000, p. 151).

1.3.4. Isomorphisme institutionnel

Les organisations privées, publiques et de l'économie sociale qui évoluent dans un même écosystème ont tendance à développer des normes communes et à acquérir progressivement des comportements similaires. Ainsi, par le fait qu'elles sont de plus en plus soutenues par les politiques publiques, les entreprises d'économie sociale font face au risque d'isomorphisme institutionnel. De tels appuis publics et l'institutionnalisation qui en découle engendrent le risque de brider l'innovation sociale caractéristique du secteur et de limiter son autonomie en l'instrumentalisant dans le cadre d'agendas politiques (Defourny & Nyssens, 2017).

Traditionnellement, les entreprises de l'économie sociale parvenaient à s'autofinancer lors des premières phases de leur développement. Ensuite, une partie de leurs besoins financiers était prise en charge par les pouvoirs publics de telle sorte qu'elles puissent continuer leur

développement. Cependant, dans un contexte de développement économique continu et de contraintes financières accrues, de nombreuses entreprises d'économie sociale ont dû s'associer à des partenaires externes pour faire face à une sophistication croissante des processus de production, une concurrence accrue de la part d'autres opérateurs et à une remise en cause de certains de leurs marchés captifs (Bidet, 2003). En conséquence, un nombre grandissant d'acteurs du secteur se rapproche du secteur privé, subissant de ce fait un phénomène d'isomorphisme institutionnel. DiMaggio et Powell (1983) définissent le concept comme « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales* ». Cette dynamique d'homogénéisation des modes d'action des coopératives et des mutuelles est due essentiellement à la concurrence croissante des entreprises privées. Les avis sont partagés quant aux effets, positifs et négatifs, de cet *isomorphisme marchand*. Néanmoins, nombreux sont ceux qui mettent en avant la crainte de voir les coopératives s'inscrire dans une logique d'adaptation fonctionnelle au mode de production capitaliste au détriment de leurs valeurs originelles (Laville, 2000 ; Méda, 1999).

Du point de vue associatif, l'*isomorphisme non marchand* est la résultante de leur immersion au sein de marchés concurrentiels alliée à leur insertion au sein de politiques publiques impliquant, dans certains cas, l'adoption des comportements et des règles de fonctionnement de l'administration (Bidet, 2003). « *L'environnement dont il est question n'est pas seulement technique ou marchand, il est aussi composé de symboles, de pratiques culturelles ou d'injonctions qui façonnent les comportements* » (Gardin, Laville, & Nyssens, 2012). Enjolras (1998) met en avant trois formes d'isomorphisme institutionnel supportées par le secteur associatif : normatif, coercitif et mimétique. L'isomorphisme est qualifié de *normatif* lorsque les habitudes se colportent non pas par le recours à l'autorité, mais par la duplication de normes telles que la professionnalisation des associations. Il est dit *coercitif* lorsqu'une institution chapeaute les associations et leur impose ses règles. Enfin, confrontées à des problèmes pour lesquels les causes ou les solutions leur sont inconnues, les associations sont plus enclines à recourir à des solutions déjà éprouvées par d'autres associations actives dans leur même champ d'activité. En agissant de la sorte, les associations apparaissent comme légitimes. Plusieurs auteurs parlent alors d'un isomorphisme *mimétique* (DiMaggio et Powell, 1983 ; Gardin et al. , 2012). Si l'homogénéisation au sein de champs organisationnels se voit très largement entretenue par l'exercice de pressions institutionnelles normatives et coercitives, elle est également le fruit de l'incapacité fréquente à imaginer des solutions

nouvelles. Les individus en situation d'incertitude sont souvent enclins à chercher au voisinage de solutions connues leurs propres solutions (Cohen, March, & Olsen, 1972). DiMaggio et Powell (1983) relèvent l'importance de l'isomorphisme mimétique comme comportement des organisations confrontées à un problème dont les causes sont obscures ou les solutions inconnues. Cette dynamique prend la forme de l'imitation des comportements les plus facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme légitimes dans un champ d'activité. En ce sens, le processus de sélection des innovations est plutôt guidé par les tendances à l'isomorphisme mimétique que par l'amélioration des performances. L'intervention de consultants externes ou la multiplication des associations professionnelles explique pour partie ce processus d'imitation, parfois inconscient.

Les profondes transformations au sein de l'Administration publique sous la forme du *New Public Management* et puis du *New Public Governance* (Osborne, 2010) ont eu un impact important sur le processus d'homogénéisation des acteurs du tiers secteur (Bode & Brandsen, 2014). L'évolution des méthodes managériales des pouvoirs publics a transformé les relations avec les prestataires privés de services publics en des relations plus contractuelles de négociation sur base d'une optimisation des ressources (Edwards, 2009). Les organisations du tiers secteur subissent des pressions pour agir comme des entreprises dites *ordinaires* les forçant à se transformer et à s'éloigner de pratiques informelles plus ou moins participatives et plus ou moins démocratiques pour la prise de leurs décisions. Par exemple, les contrats ouverts à la concurrence affectent la structure interne et la capacité d'action des organismes de l'économie sociale, car ceux-ci doivent adapter leurs modes de fonctionnement aux systèmes de contrôle de la production et à la normalisation (Bode & Brandsen, 2014).

Avant de clôturer cette section consacrée à l'isomorphisme institutionnel, nous souhaitons souligner l'importance de prendre en compte les capacités internes du secteur à conduire des transformations sociales. À défaut, une impression de fatalisme et de résignation pourrait se dégager. C'est pour y remédier qu'a été avancée la proposition de l'« entrepreneuriat institutionnel », désignant toute démarche susceptible de modifier les arrangements institutionnels existants (Greenwood & Suddaby, 2006). Le vocable d'entrepreneuriat institutionnel est ici utilisé au sens très large et peut s'appliquer à n'importe quelle action de création ou de changements institutionnels. Il a pour objet l'innovation sociale sous ses différentes modalités, attestant de ce que les recherches relatives à l'isomorphisme institutionnel ne peuvent rester cantonnées à l'analyse de la reproduction organisationnelle.

2. CADRE CONTEXTUEL

2.1. La problématique du chômage en Région de Bruxelles-Capitale

La Région de Bruxelles-Capitale (RBC) souffre de manière persistante d'un taux de chômage élevé : 16,4 % en RBC à comparer à 6,7 % en Flandre et à 13,5 % en Wallonie (Actiris, 2017 ; Le Forem, 2018). Le chômage y est particulièrement concentré sur certains groupes socio-économiques. Par exemple, 24 % des jeunes et 28 % des personnes d'origine étrangère sont sans emploi (Actiris, 2017). Alors que les personnes peu qualifiées représentent une part plus importante de la population active, la demande d'emploi à Bruxelles est globalement plus qualifiée, occasionnant une inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi (Zimmer, 2012). De plus, la maîtrise d'au moins une des deux langues nationales principales, et en particulier du néerlandais, constitue un facteur important d'accès à l'emploi. À titre illustratif, 42 % des offres d'emploi exigent la connaissance du français et du néerlandais alors que seulement 7 % des demandeurs d'emploi bruxellois ont une bonne maîtrise du néerlandais et 16 % n'ont qu'une maîtrise élémentaire d'une seule de ces deux langues (Observatoire bruxellois de l'emploi (OBE) & Actiris, 2017).

La question du chômage à Bruxelles nécessite de prendre en compte certaines spécificités régionales. Ainsi, la RBC est institutionnellement et géographiquement limitée à une zone qui recouvre 19 communes alors que la zone économique de la RBC recouvre près d'un tiers de la Belgique. Cette limitation engendre des distorsions lors de la comparaison des taux de chômage entre régions : la RBC ne profite pas des richesses de sa périphérie. Notons également qu'une partie des chômeurs en RBC, aujourd'hui considérés comme peu qualifiés, sont en fait des personnes formées à l'étranger, mais pour lesquelles l'équivalence des diplômes ou la validation de leurs compétences n'a pas encore pu être reconnue. Enfin, en 2015, la RBC était classée comme la deuxième ville la plus cosmopolite du monde après Dubaï (International Organization for Migration, 2015). Ce *melting pot* culturel engendre dans certains cas des situations de discrimination à l'embauche.

Et pourtant, la RBC connaît une création soutenue d'emplois et une forte croissance économique, supérieure à la moyenne nationale. Elle compte quelque 700 000 postes de travail, soit 15 % de l'emploi national, tandis qu'elle produit environ 20 % du PIB belge

(Dumont, 2015). Plus de 350 000 navetteurs travaillent en RBC (2/3 habitant en Flandre et 1/3 habitant en Wallonie), mais dépensent leur argent et payent leurs impôts dans la région où ils résident. À Bruxelles, la croissance économique apparaît ainsi déconnectée du progrès social, dans le sens où de nombreux habitants de la RBC n'en bénéficient guère.

Une des sources du faible niveau de qualification d'un groupe important de chômeurs est liée aux performances peu satisfaisantes de l'enseignement obligatoire en RBC, surtout celui de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Le niveau de performance de l'enseignement en RBC est inférieur aux autres bassins de vie en FWB (Annexe 1). Le taux de décrochage scolaire y est deux fois plus élevé qu'en Flandre (Annexe 2). L'enseignement en Belgique est inéquitable ce qui pose un problème particulièrement aigu en RBC dans la mesure où 4 enfants sur 10 vivent sous le seuil de pauvreté, à comparer à 1 enfant sur 4 en Wallonie et 1 enfant sur 10 en Flandre. (Lahaye, Pannecoucke, Vranken, & Van Rossem, 2015). Ainsi, en RBC, l'enseignement obligatoire ne joue pas ou plus son rôle d'ascenseur social. Le défi est d'autant plus grave que le taux de croissance démographique est deux fois supérieur dans les couches les plus paupérisées de la population (McKinsey & Company, 2015).

En conclusion, la RBC présente le paradoxe suivant : un dynamisme économique incontestable combiné à un sous-emploi élevé entraînant une grande précarité sociale (Dumont, 2015). Dans ce contexte, combattre le chômage est aussi une lutte contre l'exclusion et la marginalisation au sein de la société. Comme Lionel Jospin (1997) le souligne, *« trouver sa place dans la société, c'est d'abord avoir un emploi »*. Ce problème sociétal global implique de mobiliser tous les acteurs économiques, de l'entreprise classique à la société civile en passant par les pouvoirs publics. Annie Camus (2014, p.1) le met en évidence en rappelant que *« le champ d'action que constitue la lutte contre l'exclusion, la pauvreté et le chômage peut difficilement être autrement qu'un lieu de rencontre, d'interface, voire potentiellement d'articulation entre les acteurs du tiers secteur et du secteur public »*.

Telles sont les raisons qui nous ont incités à étudier plus en détail la problématique de la relation entre les acteurs de l'économie sociale et les pouvoirs publics dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle en RBC.

2.2. Évolution du rôle des pouvoirs publics en matière de lutte contre le chômage

Le chômage structurel reflète un déséquilibre profond du marché du travail, lié à des changements économiques, sociaux, démographiques ou institutionnels. La réduction du chômage structurel nécessite la mise en œuvre de réformes qui affectent le fonctionnement du marché du travail au-delà des aspects conjoncturels et frictionnels.

Jusqu'aux années 70, les politiques publiques de l'emploi se concentrent sur l'indemnisation des chômeurs (Barbier, 1997). Le problème du chômage s'aggravant et sous l'impulsion de l'Union européenne, les politiques publiques opèrent une transition dans les années 80 et 90 pour passer de dépenses passives à des dépenses actives. Fers de lance de la politique de l'État social actif, ces politiques d'activation ont porté sur différents points :

- Utiliser l'argent public, en particulier celui de l'assurance chômage et de l'assistance sociale, pour le financement d'emplois plutôt que le versement passif d'allocations de remplacement (Barbier, 2002) ;
- Activer des comportements de recherche d'emploi des chômeurs au travers de dispositifs d'incitations et de sanctions financières (Béraud & Eydoux, 2009) ;
- Encourager le développement de l'employabilité et de la capacité d'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi afin qu'ils se rapprochent du marché du travail (Orianne, 2006). Les organismes actifs sur le marché de l'insertion socioprofessionnelle sont sollicités et invités à collaborer pour offrir un accompagnement et des formations de qualité aux chômeurs.

Ces nouvelles politiques d'activation engendrent des changements importants au sein des Services Public Emploi (SPE) européens.

En 1993, le livre blanc *Croissance, compétitivité et emploi* de la Commission européenne (CE) inscrit à l'agenda politique européen les questions de l'emploi et du chômage. L'ouvrage accorde une place centrale à la formation des individus pour lutter contre le chômage. La CE recommande d'impliquer davantage le secteur privé dans le domaine de l'emploi et de l'ISP et d'améliorer la coordination entre les différents organismes actifs dans ce secteur.

En 1997, une convention de l'Organisation internationale du Travail (OIT) incite les opérateurs privés à collaborer avec les SPE. Les SPE perdent peu à peu leur monopole de

placement des demandeurs d'emploi pour s'ouvrir à une plus grande concurrence. Ce phénomène d'externalisation modifie profondément le marché de l'accompagnement des chômeurs. Outre leur rôle initial d'*opérateur*, les SPE se voient confier le rôle de *régisseur*. Dans ce rôle, les SPE doivent identifier les besoins et assurer leur adéquation avec l'offre des ISP ainsi que coordonner et évaluer la performance et la qualité de leurs partenaires.

La même année, la Stratégie européenne pour l'Emploi (SEE) met fin à la logique du placement des demandeurs d'emploi afin de développer une logique d'accompagnement de ces derniers. Contrairement aux notions de prise en charge ou de suivi, l'accompagnant incite la personne accompagnée à devenir un sujet-acteur pour définir ensemble son projet et les conditions de son insertion sociale et économique (Paul, 2009). De *placeurs*, les agents du SPE deviennent des *conseillers*. Cette nouvelle SSE accélère le développement des partenariats avec des opérateurs externes et signe définitivement la fin du monopole public.

Parallèlement, le Fond social européen (FSE) intervient dans le financement du secteur de l'ISP. Il édicte des règles et des nouvelles pratiques en matière de gestion de projets, amenant les opérateurs à se professionnaliser afin de ne pas se faire concurrencer par d'autres organismes désirant également des financements ou l'octroi d'agrément (Remy, 2015).

2.3. Paysage institutionnel de l'ISP en Région de Bruxelles-Capitale

« Het echte probleem is Brussel » — « Le vrai problème, c'est Bruxelles »
(Vanneste, cité dans Dumont, 2015)

La Belgique étant un pays internationalement reconnu pour sa complexité institutionnelle, nous n'allons pas nous aventurer dans une description approfondie des mécanismes mis en place à chaque niveau de pouvoir. Nous avons décidé de nous concentrer sur les instances publiques et les opérateurs liés à l'ISP en RBC.

De manière générale, retenons qu'en Belgique, les différents niveaux de pouvoirs se partagent les responsabilités concernant l'emploi, le chômage et l'insertion socioprofessionnelle. En outre, l'Union européenne est également impliquée à travers la mise en place d'objectifs, l'échange de bonnes pratiques et la mise à disposition de fonds (Commission européenne, n.d.). Les compétences liées à l'emploi et au marché du travail ont été réparties entre l'État fédéral et les entités fédérées lors des différentes réformes institutionnelles (Simar, 2013 ; Dumont, 2015). La sixième réforme de l'État n'y a pas fait exception en déléguant aux régions une certaine responsabilité pour adapter les dispositifs en matière d'emploi en

fonction de leurs besoins spécifiques. Aujourd'hui, l'État fédéral reste compétent en matière de droit du travail, d'inspection sociale et de sécurité sociale. Ainsi, l'Office national de l'emploi (ONEm) est chargé par le Gouvernement fédéral de l'organisation de l'assurance chômage pour l'ensemble du pays. Par contre, le volet *contrôle des travailleurs sans emploi* vient d'être régionalisé. Les régions prennent également en charge les politiques économiques et celles ayant trait à l'emploi régional :

- Le service public flamand pour la recherche d'emploi et la formation professionnelle (VDAB) assure le service public de l'emploi et de la formation professionnelle sur le territoire de la Région flamande ;
- Le service public de l'emploi et de la formation professionnelle pour la Région wallonne (hormis le territoire de la Communauté germanophone) est le FOREM ;
- Du fait du statut bilingue de la RBC, le service public de l'emploi est assuré différemment pour les volets *emploi* et *formation*. L'emploi est sous la responsabilité du ministre de l'Emploi et de l'Économie qui délègue sa responsabilité à l'organisme d'intérêt public, Actiris. Celui-ci est notamment compétent pour le volet *accompagnement des travailleurs sans emploi*. La formation professionnelle est confiée aux organismes Bruxelles-Formation pour la Communauté française et VDAB Brussel pour la Communauté flamande. La gouvernance sur le territoire bruxellois, qualifiée de lasagne institutionnelle, est souvent critiquée pour sa superposition d'institutions : une région, trois commissions communautaires, 19 communes... Atténuée dans les autres régions par la mise en place de divers mécanismes, la dualité (ou dichotomie ?) région-communauté reste bien présente au sein de la RBC.

2.4. Le ministre de l'Économie, l'Emploi et la Formation

En RBC, au sein du Gouvernement Vervoort II (2014-2019), le ministre Didier Gosuin est le ministre responsable des compétences de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation. L'accord de gouvernement vise à faciliter l'accès à l'emploi des Bruxellois et, à cet effet, accorde une attention prioritaire à la situation des jeunes sans-emploi et au renforcement d'Actiris comme acteur clé dans la lutte contre le chômage. Dans cette optique, un seul ministre regroupe actuellement les trois compétences que sont l'économie, l'emploi et la formation afin de créer une plus grande cohérence et exploiter les synergies entre elles.

2.4.1. Institutions attachées aux compétences ministérielles

Pour la compétence *économie*, le ministre exerce une responsabilité directe sur l'administration du Service Public Régional Bruxelles Économie et Emploi (BEE).

Pour la compétence *emploi* et la compétence *formation* (communautaire francophone), le ministre exerce un pouvoir de tutelle sur deux Organismes d'Intérêt Public (OIP) à gestion paritaire, respectivement Actiris et Bruxelles-Formation. Ce pouvoir de tutelle signifie que le ministre peut donner des impulsions à ces OIP via leurs administrateurs généraux et Comité de Gestion composés paritairement avec les partenaires sociaux. Ces OIP sont les bras armés du Gouvernement bruxellois pour concrétiser leurs politiques au travers de contrats de gestion. Notons qu'en 2017, pour la première fois depuis la création de la RBC, Actiris et Bruxelles-Formation sont dotés de contrats de gestion coordonnés pour mener une politique d'emploi efficace liée aux mesures mises en place pour la formation des chercheurs d'emploi.

Le Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC) réunit les représentants des organisations représentatives des employeurs, des classes moyennes, du secteur non marchand et des travailleurs de la RBC et constitue l'organe principal de la concertation socio-économique de la Région. Sa gestion est paritaire.

2.4.2. Financement des politiques liées aux compétences ministérielles

En ce qui concerne le financement et le soutien par le ministre de projets portant sur les compétences économie, emploi et formation, deux axes sont à développer :

- **Financements dans un cadre légal.** La plupart des projets financés le sont suivant le cadre structurel créé par divers arrêtés et ordonnances qui permettent à la BEE ainsi qu'aux deux OIP, Actiris et Bruxelles Formation, de financer divers projets liés à leurs compétences. En ce qui concerne Actiris et le financement d'opérateurs externes, plusieurs ordonnances sont d'application :
 - L'ordonnance du 18 janvier 2001 porte sur les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'Office régional bruxellois de l'Emploi
 - L'ordonnance du 26 juin 2003 porte sur la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale.
 - L'arrêté du 28 février 2008 porte sur l'exécution l'article 7 de l'ordonnance du 18 janvier 2001 qui permet de développer des partenariats :

Art. 2. §1er. Pour exécuter ses missions, ACTIRIS peut conclure des conventions avec des tiers. [...] peut octroyer des subventions pour exécuter ses missions [...] peut participer à la constitution, au capital ou à la gestion d'organismes, de sociétés ou d'associations, tant publics que privés, pour autant que cela contribue à l'exercice de ses missions.

- **Subventions facultatives.** Le ministre peut décider de financer de manière directe des organismes en octroyant des subventions facultatives :

« Art. 15. [...] dans le budget général des dépenses [...] le Gouvernement est autorisé à octroyer les subventions facultatives [...] octroyées aux conditions fixées par le Gouvernement. » (Ordonnance portant les dispositions applicables au budget)

La décision d'octroi ne dépend pas de critères spécifiques définis par une réglementation, mais de la réponse aux critères du règlement de l'appel à projets et de l'avis remis par les comités d'avis. Ces derniers sont composés de représentants d'organismes publics, associatifs et économiques. Les subsides facultatifs permettent de développer de nouvelles initiatives ainsi que des politiques innovantes. Par définition facultatif, leur octroi est limité dans le temps, car ils formalisent une impulsion donnée par le ministre afin d'être potentiellement traduite en subsides structurels au niveau des administrations telles que Bruxelles-Formation ou Actiris. Cependant, en pratique, certains organismes ont bénéficié durant des années de ce mécanisme sans jamais que leurs subventions soient transférées vers les administrations compétentes. L'objectif du gouvernement actuel, transposé dans sa Déclaration de Politique régionale 2014-2019, est de mieux structurer l'octroi de ses subsides facultatifs en plaçant l'évaluation permanente de l'efficacité des politiques publiques au cœur de ses priorités. Ainsi les subsides facultatifs ne peuvent être accordés en fonction du bon vouloir de quelques politiciens, mais bien en respectant la conduite stratégique décidée par le Gouvernement.

2.5. Actiris : Service Public Emploi de la RBC

Actiris est le Service Public Emploi (SPE) de la RBC. *« Les services publics de l'emploi sont les principales institutions du marché du travail directement responsables devant les gouvernements »* (Commission européenne, 2017). Grâce à des services d'information, de placement et de soutien, Actiris contribue à faire correspondre l'offre et la demande sur le

marché du travail. Actiris comptait 1 394 membres du personnel en 2016 avec un budget de 680 millions d'euros provenant presque exclusivement de la RBC. En 2016, Actiris s'occupait de 97 820 chercheurs d'emploi (Actiris, 2016).

Le rôle premier d'Actiris consiste à mettre en œuvre la politique du Gouvernement concernant le bon fonctionnement du marché du travail en RBC. Garant de l'égalité du droit à l'emploi selon l'article 23 de la Constitution belge et de la « juste » organisation du marché du travail, les services publics régionaux se sont progressivement transformés en prestataires d'une offre de services de plus en plus personnalisés pour répondre au plus près aux besoins des demandeurs d'emploi et secondairement des entreprises (OBE, 2009).

Depuis l'Arrêté royal de 2008, Actiris conclut des conventions avec des opérateurs d'emploi publics et privés, marchands et non marchands, et octroie des moyens financiers via des appels d'offres. En 2016, Actiris a signé 259 conventions de collaboration et comptait plus de 101 partenaires subventionnés (Actiris, 2016). Lors d'appel à projets, les candidats sont invités à proposer des actions répondant à la définition des mesures décrites par une offre de formations et d'insertions adaptée aux besoins non satisfaits. Par ce mandat octroyé par Actiris, ils deviennent des « *intermédiaires du marché du travail* » (Bessy & Eymard-Duvernay, 1997). En échange de l'encadrement des demandeurs d'emploi et de l'atteinte de certains résultats, les opérateurs reçoivent des financements.

Dans le cadre de l'accompagnement du demandeur d'emploi, le département partenariat constitue un portefeuille de services complémentaires à ceux déjà fournis par Actiris. Cette complémentarité se matérialise de deux façons :

- **ISP généraliste.** Actiris propose aux demandeurs d'emploi un accompagnement « de base » via ses conseillers de première ligne, son service de guidance de recherche active d'emploi et sa consultation sociale. Au vu du nombre important de demandeurs d'emploi en RBC, Actiris ne peut répondre seul à l'ensemble de la demande et développe dès lors des partenariats.
- **ISP spécifique.** Parallèlement, les demandeurs d'emploi en RBC sont confrontés à de nombreuses difficultés, différentes les uns des autres. Actiris est amené dès lors à conclure des partenariats avec des acteurs qui ont, eux, une expertise spécifique.

L'accompagnement renforcé favorise le retour à l'emploi des chômeurs. Notons que l'externalisation de l'accompagnement n'est pas nécessairement moins coûteuse ou plus

efficace que l'accompagnement public (Behaghel et al., 2013). Pour cette raison, avant de lancer un appel à projets, le département partenariat d'Actiris s'interroge sur la raison d'être du partenariat envisagé : pourquoi mettre en place un partenariat et pourquoi ne pas internaliser la compétence ? Quelles sont les raisons qui font qu'Actiris ne pourrait pas proposer ce type d'accompagnement ? Afin de répondre à ces questions, l'organisme prend en compte trois critères : l'efficience, la qualité et l'efficacité (Actiris, 2017).

Actiris, similairement à d'autres services publics, a effectué de nombreuses opérations de modernisation et d'innovation au sein même de sa structure ainsi que vis-à-vis de ses opérateurs. L'organisme oriente aujourd'hui sa gestion et ses prestations vers une optique de résultats. Un des enjeux pour Actiris est de maintenir un juste équilibre entre le respect des procédures et valeurs essentielles du service public, et l'atteinte d'objectifs quantifiés et exigences de la performance (OBE, 2009). Du point de vue de la gouvernance, il faut faire émerger un modèle culturel qui favorise la mise à disposition de services de base et un renforcement de la stratégie coût-efficacité.

2.6. Opérateurs de l'insertion socioprofessionnelle

L'insertion vise à mener un individu à ne plus vivre en marge de la société. À la différence de l'intégration qui comprend une norme adhésive aux préceptes culturels et sociaux, l'insertion d'un individu requiert la participation aux règles et normes ainsi qu'aux activités productives d'une société. L'insertion socioprofessionnelle, qui désigne un processus autant qu'un état, tente d'insérer la personne au sein de la société en la faisant entrer sur le marché du travail dans l'optique de trouver un emploi stable. L'analyse de l'insertion doit éviter l'hypothèse d'une trajectoire d'insertion unique et d'un parcours modèle d'entrée dans la vie active. La période d'ISP ne peut être uniquement interprétée selon les logiques du marché du travail, car les différents facteurs contextuels et personnels de l'individu entrent également en ligne de compte. L'insertion s'inscrit dans une problématique sociale qui dépasse largement le cadre du marché du travail et devient complète au moment où « *l'individu peut exprimer sa personnalité sur le mode d'une identité née du sentiment d'avoir sa place dans la société* » (Hamel, 2002, p.4). Mesurer l'insertion sociale et professionnelle est dès lors une tâche ardue. Généralement, des indicateurs tels le taux de chômage, le taux de placement en emploi ou le taux d'activité, sont utilisés pour calculer le taux d'insertion, car ils sont plus faciles à mesurer et à collecter que le jugement subjectif de l'individu.

Lorsqu'on aborde le domaine de l'ISP, il est important de souligner que la signification varie selon qu'on s'en tienne au concept général ou à sa définition légale. En effet, le concept d'insertion socioprofessionnelle tel que défini dans la loi par la COCOF est fortement jalonné et délimité. Le domaine de l'insertion stricto sensu selon la COCOF :

Art. 4. §1er (...) Les actions d'insertion socio-professionnelle sont l'ensemble des opérations qui visent l'accès à une qualification professionnelle et à un emploi rémunéré, couvert par la sécurité sociale. L'action se traduit par la mise en œuvre, dans une démarche intégrée, d'opérations d'accueil, de guidance, d'éducation permanente, de formation professionnelle et de mise au travail en entreprise (...). (Décret ISP de 1995)

D'un point de vue légal, seuls les organismes agréés par les autorités publiques peuvent être considérés comme faisant partie du domaine de l'ISP bruxelloise.

Ainsi, pour les premières étapes du processus ISP d'une personne éloignée de l'emploi, celle-ci va être dirigée vers les Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) bruxellois. Ces OISP prennent la forme de : (i) Missions Locales ; (ii) Organismes de formation : alphabétisation, base, préformation, formation qualifiante ; (iii) Ateliers de formation par le travail ; (iv) Opérateur de guidance.

Ils forment et accompagnent des demandeurs d'emploi fragilisés. Les formations sont de types généralistes telles que l'alphabétisation ou ciblées sur un métier dans des secteurs porteurs d'emploi pour des personnes infraqualifiées : Horeca, construction,... Le dispositif d'ISP soutient également les demandeurs d'emploi dans la réalisation d'un bilan de compétences, dans leur réorientation ou encore dans leur recherche d'emploi.

L'Économie sociale d'insertion (ESI) fournit une formation et une expérience professionnelle dans les secteurs porteurs d'emploi pour les personnes peu qualifiées. Les organismes sont agréés par la RBC et peuvent prendre deux formes :

- (i) les initiatives locales de développement (ILDE). Ces ASBL produisent des biens et des services en intégrant dans leur personnel d'exécution au moins 60 % de travailleurs issus du « public cible », et
- (ii) les entreprises d'insertion (EI). Ces sociétés commerciales à finalité sociale intègrent au moins 30 % de travailleurs issus du « public cible » dans leurs équipes de production.

Les organismes de l'économie sociale selon le CESRBC répondent aux critères suivants : (i) leurs activités mettent sur le marché concurrentiel des biens et des services ; (ii) l'exercice de ces activités engendre des surcoûts qui résultent exclusivement de la poursuite d'objectifs d'intérêt social étrangers au marché ; (iii) leurs projets offrent des biens et des services qui ne sont pas considérés comme universels et que le citoyen n'est donc pas en droit d'attendre des services publics. Une ordonnance bruxelloise sera prochainement adoptée — d'ici fin juillet 2018 — transformant les contours de l'économie sociale à Bruxelles pour englober des entreprises qui n'ont pas de lien avec l'insertion.

Ainsi, selon l'ordonnance bruxelloise, l'ISP se restreint aux OISP, ILDE et EI. Cependant, nombre d'acteurs publics ou privés travaillent de manière directe ou indirecte à l'insertion et la formation des demandeurs d'emploi bruxellois sur le marché du travail. Ainsi, les OIP bruxelloises Actiris et Bruxelles-Formation interagissent avec de nombreux opérateurs externes afin de mener à bien leurs missions. Au sein de ces opérateurs privés externes se retrouvent de nombreuses entreprises d'économie sociale. Il est important de souligner que ces entreprises d'économie sociale corroborent la définition scientifique de l'économie sociale et non celle de la Région de Bruxelles-Capitale. De plus, elles sont actives dans l'ISP d'un point de vue général, mais n'entrent pas dans le cadre légal érigé par la COCOF. Ces spécifications sont importantes, car elles sont sources de confusion, or comme le soulignait Albert Camus, « *mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde* ».

3. CADRE EMPIRIQUE

Ce troisième chapitre développe le cadre empirique de nos recherches en le structurant autour de quatre aspects. Premièrement, nous précisons la méthode de recherche ainsi que l'approche suivie pour la collecte et l'analyse des données. Deuxièmement, nous présentons les résultats de nos recherches en nous référant aux concepts théoriques introduits dans le premier chapitre. Troisièmement, nous discutons des modèles théoriques utilisés et partageons les limites de notre recherche ainsi que des perspectives pour d'éventuelles recherches futures. Enfin, nous suggérons des pistes pour améliorer les relations entre les acteurs.

3.1. Conception de la recherche

Dans cette section, nous abordons successivement le choix de la thématique, la sélection de la méthode de recherche et l'approche suivie pour la collecte et l'analyse des données.

3.1.1. Choix de la thématique

Dans le cadre de l'analyse de la relation entre les pouvoirs publics et des acteurs de l'économie sociale en Région de Bruxelles-Capitale (RBC), notre choix s'est porté sur le domaine de l'insertion socioprofessionnelle au sens large du terme. De nombreuses études belges et internationales ont déjà été menées dans ce domaine notamment sur les entreprises d'insertion (Davister, Defourny, & Grégoire, 2004 ; Defourny & Nyssens, 2010 ; Gardin, Laville, & Nyssens, 2012 ; Nyssens, 2006) ainsi que sur leurs relations avec les pouvoirs publics et les politiques publiques (Cooney, Nyssens, O'Shaughnessy, & Defourny, 2016).

Lors de nos recherches, nous avons observé en RBC l'émergence d'un écosystème vaste et diversifié d'entreprises d'économie sociale peu « institutionnalisées », mais très actives dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Ces entreprises visent à améliorer les capacités des demandeurs d'emploi à retrouver du travail (Guénolé, Bernaud, & Guilbert, 2012). Elles prennent des initiatives, se développent et se positionnent comme des acteurs innovants et complémentaires aux acteurs « traditionnels » de l'ISP plus « institutionnalisés ». Dans le cadre de ce travail, nous avons concentré nos recherches sur l'analyse des relations entre ces entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics concernés en RBC, à savoir principalement Actiris et le ministre de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation.

3.1.2. Sélection de la méthode de recherche

En ce qui concerne le mode de raisonnement logique utilisé — induction, déduction ou abduction —, nous avons opté pour une démarche abductive qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits (Catellin, 2004 ; Velmuradova, 2004). Pour ce faire, nous avons fait usage d'un cadre théorique tel que développé dans le premier chapitre ainsi que mené 20 entretiens auprès d'un échantillon de 21 acteurs (dans le cas d'un entretien, nous avons simultanément interrogé deux acteurs) intervenant dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en RBC. Nous avons procédé à des « allers-retours » fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie.

Ensuite, nous avons opéré un choix entre des méthodes de recherche de nature qualitative ou quantitative. La distinction entre ces deux natures s'effectue à trois niveaux : domaine étudié, méthode de recueil des données et analyse des données utilisées (Velmuradova, 2004). Le choix de la méthode de recherche est fortement lié à la nature de la question de recherche du travail (Newman & Benz, 1998). Notons qu'un travail de recherche comporte généralement, simultanément mais à des degrés différents, des stratégies qualitatives et quantitatives (Newman & Benz, 1998).

Pour notre méthode de recherche, nous avons opté pour une démarche de nature qualitative. Cette dernière prend généralement part dans un processus de type inductif où « *l'objectif est d'expliquer un problème dans son contexte, de manière globale, dans sa dynamique* » (Thiétart, 2014, p.4). Une approche qualitative permet de répondre à des questions telles que « pourquoi ? » ou « comment ? ». L'étude des phénomènes dans leur cadre naturel permet de les comprendre et de les interpréter en fonction du sens que les acteurs leur donnent (Denzin & Lincoln, 1994). Cette notion de sens est particulièrement importante dans le cadre de l'étude du ressenti d'une relation, car la recherche doit prendre en compte les déterminants des comportements des acteurs. De plus, le paysage institutionnel complexe de la RBC rend cette contextualisation essentielle à une meilleure compréhension des relations. Enfin, notre travail comporte un caractère exploratoire compte tenu de l'échantillon des acteurs interrogés : la méthode qualitative permet un processus d'investigation circulaire et itératif. En effet, dans le cadre d'un processus exploratoire, « *la démarche doit être ajustée en fonction des contingences qui apparaissent chemin faisant* » (Thiétart, 2014).

En ce qui concerne la méthode de recueil des données, nous avons également opté pour une méthode qualitative au moyen de 20 entretiens semi-directifs. Cette méthode permet de collecter les données au travers d'une discussion. Les intervenants s'expriment librement tout en étant occasionnellement redirigés vers la thématique du travail. Le principe de la non-directivité d'un entretien repose sur *«une attention positive inconditionnelle de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur, car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche»* (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 1999). Le rapport entre les entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics présente plusieurs facettes qu'un entretien semi-directif permet d'aborder plus naturellement. Notons que les pouvoirs publics étant souvent une des sources de financement des entreprises interrogées, cette dépendance financière peut, dans le chef de certains de nos interlocuteurs, rendre la critique, même constructive, plus délicate lorsqu'il s'agit de commenter l'action des pouvoirs publics. Ainsi, comme le soulignent Ibert et al. (1999), si la personne interrogée se montre réticente sur certains thèmes lors d'un entretien semi-directif, certaines questions peuvent être abandonnées ou reformulées pour éviter une situation de blocage. La section 3.1.3 traitera plus en détail de notre méthode de collecte de données et en particulier du choix des personnes et organismes interrogés.

En ce qui concerne la méthode de recherche pour l'analyse des données utilisées, nous avons enregistré l'intégralité de nos entretiens après avoir obtenu l'accord explicite des personnes interrogées. Ensuite, ces enregistrements ont été retranscrits *verbatim* afin de pouvoir y appliquer un système de codage pour identifier les thèmes récurrents. Ces enregistrements nous ont permis de ne pas être accaparés durant les entretiens par la prise de notes (Thiétart, 2014). De plus, les données discursives sont souvent plus exhaustives et fiables (Ibert et al., 1999). La section 3.1.4 traitera plus en détail ces différents aspects.

3.1.3. Collecte des données

En ce qui concerne la méthode de recueil des données, nous avons déjà indiqué avoir fait le choix d'une méthode qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs auprès d'une vingtaine d'acteurs. Dans ce contexte, nous avons choisi *«un mode d'échantillonnage par choix raisonné à la lumière de critères déterminés par le chercheur»* (Velmuradova, 2004). Ce mode de sélection de l'échantillon repose sur le jugement du chercheur qui peut choisir de manière précise les éléments de son échantillon afin de respecter plus facilement les critères

fixés. La taille d'un échantillon pour un traitement qualitatif dépend de l'objectif poursuivi (Velmuradova, 2004). Dans la situation d'un échantillon comprenant plusieurs acteurs, la confiance accordée aux résultats augmente bien évidemment avec la taille de l'échantillon, ce qui augmente en parallèle le coût pour la collecte des données. Dans le cadre de cette recherche, nous avons recueilli les témoignages de 21 acteurs durant 20 entretiens dont la durée a varié entre 30 et 75 minutes avec une durée moyenne de 50 minutes. Nous avons divisé notre échantillon d'acteurs interrogés selon deux grandes catégories : (1) représentants des entreprises de l'économie sociale et (2) représentants des pouvoirs publics en RBC :

■ **Représentants des entreprises de l'économie sociale :**

Nous les avons sélectionnés sur base de quatre critères : (i) entreprise d'économie sociale francophone ou bilingue ; (ii) active dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle ; (iii) en Région de Bruxelles-Capitale ; (iv) ne possédant pas ou pas encore d'agrément officiel. Ce dernier critère permet de focaliser notre analyse sur les acteurs de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, acteurs à ce jour peu « institutionnalisés ».

Au départ, l'échantillon a été constitué sur base d'informations telles que les sites internet de divers organismes ou encore des bases de données publiquement disponibles. Des informations plus précises sur chaque entreprise sont reprises en annexe (Annexe 3) ainsi que dans les tableaux ci-dessous (Tableau 5 et Tableau 6). Ensuite, nous avons adapté et complété notre échantillon grâce aux conseils des acteurs interrogés. Sur base de l'analyse des données dont nous disposons, nous estimons que le nombre de demandeurs d'emploi directement impactés par an par les entreprises de notre échantillon oscille entre 3000 et 4300 personnes.

L'échantillon cherche à refléter la multiplicité des acteurs ainsi que la diversité de leurs modes opératoires dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Chaque acteur met en place des solutions innovantes souvent ciblées sur des publics spécifiques. Outre les chiffres globalement interpellant du chômage en RBC, ces acteurs ont posé des constats qui les ont incités à agir : difficultés d'insertion pour des personnes issues de l'immigration particulièrement dans le cas de jeunes infraqualifiés, idem pour les demandeurs d'emploi porteurs d'un handicap, perte de repères et dévalorisation suite au chômage, enfin, isolement, solitude et sentiment de culpabilité du demandeur d'emploi. Nos interlocuteurs insistent également sur l'importance de traiter de thématiques liées

telles que la création de liens sociaux, la revalorisation des compétences et l'acceptation de la diversité sur le marché du travail ainsi qu'au sein de la société en général.

Selon les solutions proposées par ces acteurs, nous avons élaboré une typologie de ceux-ci : (i) mentorat ; (ii) coaching ; (iii) collectif de chercheurs d'emploi ; (iv) développement de l'esprit entrepreneurial ; (v) accompagnement dans le travail et suivi de projet.

- **Mentorat** (Duo For a Job, Team4Job, Be.Face). Dans la lutte contre le chômage, le mentorat structuré en programme formel prend une importance croissante (Courtois, 2014). Une personne expérimentée et bénévole forme un duo avec un demandeur d'emploi. Le duo est constitué par l'intermédiaire d'un organisme tiers qui met tout en œuvre pour que la relation se déroule au mieux. Les plus-values du mentorat sont nombreuses. D'une part, il permet de créer rapidement une relation de confiance du fait d'un accompagnement prodigué par un mentor bénévole. Dans le cadre de relations intergénérationnelles et/ou multiculturelles, il se forme au sein du duo un pont culturel. D'autre part, le mentor met à disposition du *mentee* son expérience professionnelle et potentiellement son réseau professionnel. Ce « réseautage » est un atout essentiel dans la recherche d'un emploi.
- **Coaching** (Diversicom, Exaris Interim, Union). Le (job) coaching se définit comme « *un processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne* » (Angel & Amar, 2005, p.4). Bien que très similaire au mentorat, le coaching s'en démarque par le fait que le coach est rémunéré dans sa mission, non pas par le demandeur d'emploi, mais par des financements extérieurs. Néanmoins, il y a un réel suivi de la personne coachée et une forte implication du coach dans sa mission. Le (job) coaching ne se réduit pas à la sphère du travail, mais aborde également les caractéristiques personnelles du demandeur d'emploi. Les acteurs dans le mentorat et le coaching travaillent en étroite collaboration avec les entreprises privés, publiques et le demandeur d'emploi. Ils forment des acteurs de liaison entre tous ces acteurs.
- **Collectif de chercheurs d'emploi** (Cocorico, Divers Gens, Activ'Action). Ces collectifs organisent des ateliers didactiques autour de thématiques spécifiques liées directement ou indirectement à l'emploi. Certains acteurs mettent sur pied du co-searching c'est-à-dire la recherche d'emploi par le bouche-à-oreille au sein du collectif sans passer par les canaux dits « traditionnels ».

« *Quand on est bien aligné, quand on sait ce qu'on veut, qui on est et où aller, ça marche beaucoup mieux* [Au sujet de la recherche d'emploi]. » — Divers Gens (Quentin de Pret)

La valeur ajoutée de ces acteurs est l'utilisation du collectif pour aborder la thématique des compétences personnelles des demandeurs d'emploi. Pour ces acteurs, la recherche d'emploi passe par la création de lien avec autrui et par la valorisation des qualités de chacun. Les activités sont destinées à tous les publics, mais ciblent plus particulièrement les personnes en recherche de sens et qui ne se sentent pas toujours à l'aise dans des « grandes structures » telles qu'Actiris.

- **Développement de l'esprit entrepreneurial** (YouthStart, microStart). Pour une insertion durable, certains acteurs préconisent le développement de compétences entrepreneuriales. Par la formation, l'accompagnement et/ou le financement par le microcrédit, ces acteurs veulent rendre l'entrepreneuriat accessible à toutes les couches de la population. Au-delà de l'impact économique, développer l'esprit d'entreprendre a des implications sur le bien-être et la confiance de l'individu : les participants posent un regard nouveau sur le monde professionnel. Dotés de ce nouveau regard et de leur projet entrepreneurial, ces ex-demandeurs d'emploi peuvent devenir des *role models* au sein de leurs communautés dans lesquelles ils ou elles pourront exercer une influence positive sur les autres membres.
- **Accompagnement dans le travail et suivi de projet** (Le point de riz). L'accompagnement dans le travail quotidien de personnes ayant des fragilités particulières permet de les rencontrer et de les aider dans leur environnement de travail, environnement qui leur est peu familier. L'accompagnement dans le travail prépare ces personnes à une activité sociale que ce soit un travail, une formation ou un bénévolat sans devoir exclusivement recourir à des approches psychiatriques.

Tableau 5 : Caractéristiques clés des entreprises sociales rencontrées

Entreprises sociales			Public cible						Financement public		
Nom	Types d'accompagnement	Jeune	Tous âges	Porteur handicap	Minorité	Recherche de sens	Envie d'entreprendre	Tout public	Elevé (>60%)	Moyen (40-60%)	Faible (<40%)
Activ'Action	Collectif de chercheurs d'emploi		X					X			X
Be.Face	Mentoring	X ¹	X ¹		X						X
Cocorico	Collectif de chercheurs d'emploi		X			X		X			X
Diversicom	Coaching		X	X					X		
Divers Gens	Collectif de chercheurs d'emploi		X			X		X			X
Duo for a job	Mentoring	X			X					X	
Exaris Intérim	Coaching	X			X				X ¹	X ¹	
Le point de riz	Accompagnement dans le travail de public spécifique		X	X					X		
microStart	Développement esprit entrepreneurial		X		X		X			X	
Team4Job	Mentoring		X					X		X	
Union	Coaching		X		X					X ¹	X ¹
YouthStart	Développement esprit entrepreneurial	X			X		X			X	X

1 Variable en fonction de l'activité concernée

SOURCES: Interviews; rapports d'activités et sites Internet des entreprises concernées

Tableau 6 : Liste des intervenants au sein des entreprises d'économie sociales

Entreprises d'économie sociale		Personnes rencontrées	
Nom	Accompagnement	Nom	Fonction
Activ'Action	Collectif de chercheurs d'emploi	Louise Lepetit	Dirigeante à Bruxelles
Be.Face	Mentoring	Corinne Charneux	Responsable emploi et formation
Cocorico	Collectif de chercheurs d'emploi	Lydwine Thibaut	Fondatrice et dirigeante
Diversicom	Coaching	Marie-Laure Jonet	Fondatrice et dirigeante
Divers Gens	Collectif de chercheurs d'emploi	Quentin de Pret	Cofondateur et codirigeant
Duo for a job	Mentoring	Frédéric Simonart	Fondateur et dirigeant
Exaris Intérim	Coaching	Marie-Cécile Jacques	Dirigeante
Le point de riz	Accompagnement dans le travail de public spécifique	Eline de Cooman	Fondatrice et dirigeante
microStart	Développement esprit entrepreneurial	Roxane Lemercier	Responsable partenariat
Team4Job	Mentoring	Aurélié Deherve	Co-dirigeante
Union	Coaching	Joseph Evegue et Guy Andela	Fondateur et dirigeant
YouthStart	Développement esprit entrepreneurial	Laurence Laffargue	Responsable partenariat

SOURCE: Interviews réalisées par Mme. Caroline Denoël dans le cadre de son mémoire d'avril à juillet 2018

■ Représentants des pouvoirs publics en RBC.

Nous les avons sélectionnés sur base de leurs rôles et de leurs responsabilités dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comme décrit dans notre *Cadre contextuel*, les pouvoirs publics en lien avec l'accompagnement des demandeurs d'emploi en RBC sont principalement Actiris et le ministre de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation. Nous sommes toutefois conscients que les acteurs de l'économie sociale que nous avons interrogés interagissent avec de nombreux autres organismes tels que les Centres Publics d'Action sociale (CPAS), Bruxelles-Formation ou les instances communales. En outre, certains organismes reçoivent des subsides européens et fédéraux.

- **Actiris.** Compte tenu de l'importance d'Actiris dans le cadre de notre étude, nous avons interrogé trois personnes permettant de couvrir différentes facettes des relations : (1) Monsieur Gregor Chapelle, Directeur général, (2) Madame Fatine Daoudi, Directrice du département Partenariat, et (3) Madame Freia van Hee, Coordinatrice de projet. Ces contacts au sein d'Actiris nous ont permis d'aborder les questions de financement, mais pas seulement. En effet, Actiris est également un acteur majeur tant par ses responsabilités de régisseur que d'opérateur dans le domaine de notre étude. À ce titre, il est en capacité de communiquer avec l'ensemble des demandeurs d'emploi en RBC.
- **Ministre de l'Économie, de l'Emploi et de la Formation.** Nous avons interrogé deux personnes : (1) Monsieur Didier Gosuin, Ministre du Gouvernement bruxellois, et (2) Monsieur Vincent Libert, Conseiller Emploi et Économie sociale. Ces contacts nous ont permis d'aborder essentiellement les questions de financement. En effet, les acteurs de l'économie sociale sont invités à remplir des demandes d'appels à projets pour bénéficier de l'octroi de subsides facultatifs auprès du ministre. Ces subsides ponctuels ou pluriannuels peuvent compléter ou pas les financements obtenus auprès d'Actiris. Au-delà des aspects liés au financement, les relations entre les acteurs et le ministre peuvent également traiter de sujets plus larges tels qu'inflexions de politiques publiques ou réflexions relatives aux évolutions du marché du travail, par exemple liées à la numérisation de l'économie ou encore aux développements de l'intelligence artificielle.

3.1.4. Analyse des données

Après avoir retranscrit *verbatim* nos vingt entretiens (disponibles sur demande), nous disposons d'une masse importante de données brutes que nous avons alors traitées afin de fournir « *à la sortie, une description et une analyse minutieuse d'un phénomène savamment questionné* » (Paillée, 1994, p.1).

Nous avons fait usage d'une analyse par théorisation ancrée selon Paillée (1994), reprise de la *grounded theory* de Glaser et Strauss (1967), afin de mener à bien l'analyse de nos données qualitatives. Selon Paillée (1994), la méthode de la théorisation ancrée est destinée à pousser l'objet de recherche au-delà d'une première analyse descriptive sans toutefois aller forcément jusqu'à une théorisation avancée. Elle comporte six étapes :

- *Codification* qui étiquette l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial ;
- *Catégorisation* qui nomme les aspects les plus importants du phénomène étudié ;
- *Mise en relation* qui débute véritablement l'analyse ;
- *Intégration* où l'essentiel du propos est cerné ;
- *Modélisation* où l'on tente de reproduire la dynamique du phénomène analysé ;
- *Théorisation* qui consiste en une tentative de construction minutieuse et exhaustive de la multidimensionnalité et de la multicausalité du phénomène étudié.

Lors de l'étape de codification, nous avons privilégié la génération de codes qui s'ajustent aux données plutôt que la sélection d'extraits qui correspondent à des catégories préétablies. La liste des codes utilisés ou *coding map* se trouve en annexe du document (Annexe 4). Les données permettent de maintenir une relation entre réalité empirique et système symbolique, entre monde réel et monde théorique (Baumard et Ibert, 2014). Les concepts doivent s'ajuster aux données empiriques et non l'inverse (Glaser & Strauss, 1967). Enfin, notons que pour identifier les thèmes récurrents dans l'étape de catégorisation, nous avons utilisé des codes thématiques au moyen du logiciel d'analyse qualitative, *Atlas.ti* (atlasti.com).

3.2. Résultats de notre recherche

Afin de présenter les résultats de nos recherches sur les entreprises de l'économie sociale actives dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi en RBC, en particulier l'analyse de leurs relations avec les pouvoirs publics, nous avons structuré cette section suivant les dimensions du *Cadre théorique* telles que présentées dans le premier chapitre, à savoir :

- Financement des entreprises d'économie sociale ;
- Impact des entreprises d'économie sociale ;
- Caractérisation multidimensionnelle des relations au niveau « micro » ;
- Typologie des relations au niveau « macro ».

À ce stade, il nous paraît utile de rappeler que celles-ci ont été sélectionnées sur base du fait qu'elles répondent aux critères de doubles entrées soulignés par Defourny et Mertens (1999) : (1) elles possèdent la forme juridique d'ASBL ou de coopératives à finalité sociale avec des statuts qui limitent l'intérêt matériel des apporteurs de capitaux et (2) elles répondent aux critères normatifs émis pour définir l'économie sociale. Ainsi, la maximisation du retour financier sur investissement ne prime pas sur les services d'accompagnement fournis.

« Notre but n'est pas de faire du microcrédit pour faire du microcrédit mais d'accompagner les gens et de proposer ce service financier en plus. » — microStart (Roxane Lemerancier).

Ces entreprises répondent également aux critères de l'idéal cible du réseau EMES, à savoir fournir en continu un service non marchand, disposer d'un degré élevé d'autonomie et offrir de manière explicite un service à la communauté. Par ailleurs, plusieurs intervenants se considèrent comme des entrepreneurs sociaux : ils ou elles ont mis sur pied un projet innovant pour répondre à un besoin social. Ces entrepreneurs sociaux sont continuellement en quête d'innovation afin d'améliorer et d'adapter au mieux la réponse qu'ils fournissent aux besoins spécifiques de leurs publics. Par leurs méthodes de gestion, ils démontrent une forme de professionnalisme généralement inspiré du monde de l'entreprise classique. Le fait que certains aient bénéficié pour leur développement des conseils d'institutions telles que Ashoka ou Coopcity n'est pas étranger à cette manière d'appréhender l'entrepreneuriat social.

« On fonctionne comme des entrepreneurs normaux... mais un entrepreneur social va servir des objectifs sociaux et il a une cause sociale. [...] D'ailleurs ici, nous sommes dans un espace de coworking avec d'autres entrepreneurs. » — Team4Job (Aurélié Deherve)

En outre, certains de ces acteurs ont une volonté presque idéologique de se distinguer des clichés généralement associés au monde associatif en Belgique tels que « la peur du monde marchand et du secteur privé » ou encore « le non-professionnalisme ». Ils ou elles valorisent le travail en écosystème avec les acteurs privés, publics et le public cible dans une optique de plus grande coordination et d'accroissement de leur impact.

3.2.1. Le financement des entreprises d'économie sociale

Dans notre présentation du *Cadre théorique*, nous avons indiqué que le financement des entreprises de l'économie sociale faisait l'objet de multiples débats tant auprès des académiciens que des acteurs de terrain. Nous avons pu observer lors de nos entretiens que les discussions relatives au financement étaient effectivement omniprésentes. Nous partageons les résultats de nos entretiens en couvrant successivement :

- Financement durant la phase de lancement ;
- Diversification des sources de financement ;
- Éléments relatifs à l'octroi d'un financement public.

Financement durant la phase de lancement

Les entreprises interrogées ont généralement éprouvé des difficultés à rassembler un capital de départ pour lancer leurs activités. Bien que de nombreux appels à projets existent, peu prévoient des financements pour couvrir les coûts fixes tels que les coûts de structure. Pourtant, au démarrage d'une activité entrepreneuriale, ces coûts sont importants. En outre, lorsque des idées ou des projets innovants sont présentés aux pouvoirs publics, ces derniers se déclarent souvent enthousiastes et favorables, mais de manière ambivalente demandent des chiffres détaillés et des indicateurs de résultats avant de dégager des financements. Durant la phase de lancement, ces données sont difficiles à fournir.

Le programme de Social Impact Bond (SIB) lancé par Actiris et l'ASBL Duo for A Job apparaît comme une réponse à ce problème de financement, dans certaines situations. Encore faut-il que les mesures d'impact nécessaires pour structurer un SIB soient aisément quantifiables et acceptables pour les différentes parties. Dans d'autres cas, certains entrepreneurs ont bénéficié de la flexibilité des dons privés afin de se développer rapidement. D'autres ont travaillé bénévolement durant de nombreux mois, mais cette solution n'est pas viable sur le long terme.

Une fois le projet en vitesse de croisière, tous les entrepreneurs ont cherché à diversifier et pérenniser leurs sources de financement, notamment en faisant appel à plus de financements publics (voir section suivante).

Diversification des sources de financement

Afin de ne pas limiter l'accès à leurs services par les demandeurs d'emploi, la majorité des entreprises interrogées ne facturent pas à ceux-ci leurs services d'accompagnement. La question des sources de financement est donc cruciale pour toutes ces entreprises. Lors de nos entretiens, elles ont insisté sur l'importance de diversifier les sources de financement afin de ne pas dépendre d'une seule source et d'éviter ainsi de perdre leur indépendance et leur autonomie de gestion. Les entreprises tentent de se soustraire à une tendance à l'isomorphisme institutionnel.

« À l'avenir, avoir une plus grande part solide et structurelle qui se trouve plus du côté du public... tout en gardant quand même plus de la moitié des fonds ailleurs pour garder une indépendance politique, une indépendance sur les activités et une viabilité financière grâce à une diversification des sources de financement » — Duo for A Job (Frédéric Simonart).

Les entreprises se financent généralement au travers d'un large éventail de sources :

- **Revenus propres.** Bien que la majorité des entreprises interrogées ne facturent pas leurs services aux demandeurs d'emploi, une participation financière est parfois demandée aux bénéficiaires. Elle est soit très faible (par exemple, l'ASBL Cocorico est passée d'une participation laissée à la libre appréciation des bénéficiaires à une faible participation pour la prise en charge du coût de ses ateliers), soit indirecte (par exemple, l'ASBL Union utilise les frais de cotisation de ses membres pour combler si nécessaire certains déficits budgétaires). Une participation même symbolique peut être un moyen de sensibiliser les bénéficiaires. Dans le cas des coopératives à finalité sociale (par exemple, les activités d'intérim d'Exaris et de microcrédit chez microStart), les revenus liés à certaines activités marchandes peuvent couvrir une partie des coûts, mais pas la totalité des coûts liés à l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Nos interlocuteurs ont insisté sur le fait qu'il ne faut pas que la recherche de l'équilibre financier détourne l'entreprise de sa finalité sociale.
- **Financement public.** Les subventions publiques constituent une part importante du budget des entreprises interrogées. Étant donné qu'elles fournissent des services pour une cause sociale, les entreprises se tournent naturellement vers les pouvoirs publics

pour obtenir des financements. Au départ plutôt ponctuels, les financements publics peuvent devenir récurrents et grandir une fois qu'une relation de confiance s'est développée entre les parties prenantes, particulièrement lorsque les résultats de (re) mise à l'emploi des demandeurs sont positifs et prometteurs. Pour les entreprises sociales, en leur fournissant une certaine sérénité financière, ces financements publics leur permettent de développer une vision à long terme : elles peuvent se consacrer pleinement à leur mission sociale et non plus à la recherche de financements. Les soutiens publics sont une des rares sources de financement avec ce potentiel de stabilité. À titre d'exemple, le financement par une fondation privée ne dure généralement pas plus d'une dizaine d'années.

« On a aussi le soutien d'une fondation privée [...], mais c'est ponctuel, ce n'est pas du long terme. » — Le Point de Riz (Eline de Cooman)

- **Financement privé.** Le financement obtenu auprès de mécènes, de fondations et d'entreprises privées est généralement plus flexible et moins contraignant au niveau administratif que celui issu du secteur public. Plusieurs entrepreneurs interrogés ont bénéficié de ce type de financement au démarrage de leur projet. Le versement de dons par des particuliers semble peu répandu dans le cas de l'ISP. Les entreprises microStart, Duo for a Job et YouthStart possèdent néanmoins un agrément fiscal. De plus, certains acteurs ont été en partie financés par des campagnes de crowdfunding (par exemple, Cocorico et Le Point de Riz). À noter, dans le cas de la relation entre Duo for a Job et Actiris, l'utilisation du mécanisme de financement particulièrement innovant Social Impact Bond : ce mécanisme a permis à des investisseurs privés d'investir dans le projet et de bénéficier d'un retour sur investissement une fois l'impact social avéré. Au travers des SIB, les pouvoirs publics contribuent indirectement au processus de collecte de fonds par l'entreprise sociale. Dans le cas de Duo for A Job, compte tenu des résultats probants atteints par l'entreprise sociale, le soutien public a été multiplié par 5, atteignant 40 % du modèle financier en RBC.
- **Mécénat de compétences ou en nature.** Outre les versements de dons, des entreprises ont aidé certaines entreprises sociales par un mécénat de compétences ou en nature. Cette mise à disposition *pro bono* des compétences des entreprises constitue une aide appréciable pour les entreprises sociales. Cette aide peut prendre de multiples formes telles qu'une assistance informatique, juridique, administrative, une aide à la gestion des ressources humaines et des aspects financiers, la réalisation d'études de marché ou

la mise à disposition de bâtiments et d'équipements. Il ressort de nos entretiens que le mécénat de compétences ou de ressources en nature par les pouvoirs publics en RBC n'est pas très développé. Seules quelques entreprises sociales bénéficient de la mise à disposition de locaux par certaines communes, mais aucune n'a mentionné d'exemple à propos de contributions non financières de la part d'Actiris ou du ministre concerné.

- **Bénévolat.** Apanage de l'économie sociale, le bénévolat est une ressource non marchande très développée au sein de ces entreprises. Certaines, particulièrement dans le cas du mentorat, font appel à des bénévoles pour accompagner les demandeurs d'emploi. Par ailleurs, dans le cas de l'animation d'ateliers, de nombreux participants deviennent animateurs volontaires.

Éléments relatifs à l'octroi d'un financement public

L'octroi d'un financement public s'accompagne généralement d'un processus et de critères stricts souvent perçus par les entreprises sociales comme une bureaucratie lourde requérant beaucoup de temps et d'énergie.

« En plus tous les dossiers à faire, c'est un travail énorme. Puis il y a aussi toute la charge dont on ne se rend pas compte, mais il faut fournir une quantité de preuves : est-ce qu'on est en ordre au niveau de l'ONSS, fiscal, TVA... » — Le point de Riz (Eline de Cooman).

Pourtant, il est nécessaire que l'argent public soit dépensé à bon escient et dans l'intérêt général. Comment s'assurer que les entreprises sociales en fassent bon usage ? Ce qui est parfois considéré comme de la paperasserie ou un instrument de contrôle inutile pour certains entrepreneurs (par exemple, la rédaction d'un rapport d'activités) peut s'avérer être un outil utile pour des échanges constructifs permettant de faire à intervalle régulier un bilan du projet dans une optique d'amélioration continue.

« Dès qu'on s'inscrit dans un partenariat avec les pouvoirs publics il faut jouer le jeu de leurs règles. » — Diversicom (Marie-Laure Jonet)

Actiris a standardisé ses méthodes pour l'octroi et le suivi de ses financements avec plus de 200 partenaires dans une optique d'efficacité et d'équité (Remy, 2015). Néanmoins, certaines entreprises d'économie sociale regrettent que cette standardisation de leur relation de partenariat avec Actiris néglige le facteur humain dans la relation ainsi que certaines spécificités de leur mode d'action vis-à-vis des demandeurs d'emploi. Actiris semble conscient du risque d'une telle dérive : son département partenariat, par ses comités

d'accompagnement, veille à prendre en compte autant que faire se peut les points de vue des différentes parties pour améliorer ses méthodes d'octroi et de suivi de ses financements.

Dans une optique de critique bienveillante et constructive, les entreprises sociales mettent surtout en avant les points qui suivent (à noter que certaines des suggestions ne font pas l'objet d'un même ressenti auprès des personnes interrogées) :

- **Critères d'éligibilité très, voire trop ciblés.** Actiris, en tant qu'agence régionale de l'emploi en RBC et du fait de son enveloppe financière limitée, fixe des critères stricts pour l'éligibilité des demandeurs d'emploi qui peuvent être pris en charge par les entreprises sociales dans le cadre des subsides Actiris. Le premier critère étant qu'il doit s'agir de demandeurs d'emploi de la RBC. D'autres critères sont aussi nécessaires pour éviter le phénomène d'« écrémage » par les entreprises : celles-ci pourraient être tentées de ne cibler que les demandeurs qui ont les meilleures perspectives de retour à l'emploi (Behaghel et al., 2013 ; Paul, 2009). La fixation de ces critères peut cependant avoir des conséquences dommageables dans certains cas. Par exemple, depuis le lancement d'un partenariat structurel avec Actiris, Diversicom, qui met en relation des demandeurs d'emploi porteurs d'un handicap avec des entreprises « classiques », observe de plus en plus une inadéquation entre la formation des demandeurs d'emploi en RBC — trop peu qualifiés — et les compétences de plus en plus élevées recherchées par les entreprises privées bruxelloises. Dans ses bases de données internes, Diversicom dispose des profils nécessaires, mais elle ne peut les accompagner, car ces profils ne sont pas prévus dans le cadre du partenariat avec Actiris. Cette situation engendre un certain sentiment de frustration dans le chef des responsables de Diversicom.

« On comprend leur logique, mais on la déplore jusqu'à un certain point, car on se retrouve en situation de devoir refuser 60 % des demandes d'accompagnement qu'on reçoit, car elles n'entrent pas dans le cadre du partenariat. 60 % de "Désolé vous n'entrez pas dans les bonnes cases !" » — Diversicom (Marie-Laure Jonet).

- **Règles parfois très, voire trop rigides au niveau de la méthodologie à appliquer.** Pour certains partenariats (par exemple microStart), la méthodologie d'accompagnement doit suivre certaines étapes clés dans un ordre défini (accueil, séances collectives puis individuelles...). Or, certaines entreprises ont développé un accompagnement suivant une méthodologie qui leur est propre. Elles sont tiraillées

entre rester fidèles à leur méthodologie ou s'adapter à celles des pouvoirs publics afin de ne pas perdre les financements par non-respect des règles du contrat de partenariat. Notons que ces contraintes sont souvent introduites par les pouvoirs publics dans une optique de garantir un service de qualité : elles peuvent être une source d'amélioration continue pour certaines entreprises sociales.

« Le cœur de notre métier, c'est vraiment cette proximité, cette flexibilité. Si on change ça, on change microStart. Donc je comprends que ça existe, on fait en sorte de s'adapter comme on peut. Je pense qu'il y a un dialogue qui est possible. J'espère que microStart ne sera obligé de changer sa méthodologie pour pouvoir avoir des financements ». — microStart (Roxanne Lemercier)

3.2.2. L'impact des entreprises de l'économie sociale

L'évaluation de l'impact social est un enjeu majeur pour les entreprises sociales, mais aussi pour les acteurs qui les entourent. Les entreprises sociales sont de plus en plus incitées à démontrer leur capacité à générer une plus-value sociale. Certaines des entreprises sociales interrogées (par exemple, Duo for a Job, Exaris, Diversicom, Team4Job, Diver Gens, microStart, YouthStart) placent la notion d'impact au cœur de leur projet et développent des outils pour le calculer. La difficulté dans le calcul d'impact social tient en sa multidimensionnalité d'une part, et le fait qu'il n'y ait pas encore d'indicateurs ayant fait l'unanimité auprès du monde scientifique d'autre part (Mertens et Marée, 2015). Dans le cadre de mécénat de compétences ou de suivi d'un projet d'entrepreneuriat social, divers organismes fournissent une aide pour la mesure d'impact et la mise en place de programmes visant à augmenter la remise à l'emploi durable. Nos interlocuteurs ont mentionné les organismes suivants : Ashoka, Coopcity, Accenture, Ernst & Young ainsi que l'utilisation des données fournies par l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi. De ces analyses chiffrées, il ressort régulièrement des plus-values incontestables pour les finances publiques. Équipées de ces chiffres, les entreprises les utilisent comme preuves tangibles pour appuyer leurs demandes de financement et de reconnaissance auprès des pouvoirs publics.

« On a prouvé dans cette étude d'impact qu'un euro investi chez microStart en rapporte quatre à l'État. Parce que quelqu'un qui est remis à l'emploi, on ne lui paye plus d'allocations de chômage et puis cette personne va payer des cotisations et des taxes. [...] l'argent que ça leur rapporte, ils devraient pouvoir le réinvestir en partie, dans des activités comme microStart » — microStart (Roxane Lemercier).

Néanmoins, pour certaines entreprises, le calcul de l'impact prend une place moins prépondérante, ou du moins est plus difficile à mettre en place. Par exemple, pour les activités liées au développement de compétences personnelles ou à la recherche du sens dans le travail (par exemple, Cocorico, Activ'Action), il est difficile de lier de manière incontestable ces dernières à l'obtention d'un emploi par les bénéficiaires.

Sur base des données à notre disposition (rapports d'activités, sites internet et entretiens), nous nous sommes livrés à une estimation du nombre des demandeurs d'emploi directement impactés par les activités des 12 entreprises reprises dans notre échantillon : entre 3000 et 4300 personnes. Ces chiffres ne sont pas négligeables, mais sont à relativiser compte tenu des plus de 98 000 chercheurs d'emploi bruxellois (Actiris, 2016). Il convient de garder à l'esprit que ces moins de 5 % des demandeurs d'emploi dont s'occupent les entreprises étudiées sont issus de publics très ciblés nécessitant une expertise spécifique et des modalités d'accompagnement plus complexes. À noter également que certaines entreprises sont encore très « jeunes » (moins de 5 ans d'expérience) et n'ont pas encore développé leur plein potentiel. Enfin, les chiffres de sorties positives (formation ou retour à l'emploi) sont excellents pour certaines entreprises : Exaris Intérim annonce 78 % de sorties positives, Duo for a Job 71 %, Team4Job 67 % alors que Diversicom dépasse l'objectif des 40 % d'Actiris pour atteindre 48 %. Par ailleurs, 84 % des clients financés par microStart sont en situation d'emploi dans les deux ans suivant l'octroi d'un microcrédit, et créent en moyenne 1,6 emploi (dont le leur).

Notons qu'une des sources d'efficacité des entreprises interrogées est l'usage de réseaux de connaissances personnelles ou professionnelles pour aider leur public à retrouver un emploi, le « réseautage ». Une étude de StepStone (2013) prouve que l'usage du réseau comme canal de recherche d'emploi est le deuxième canal le plus efficace après le recours aux sites d'emploi (Annexe 4). Les entreprises utilisent le réseautage d'une manière peu conventionnelle puisqu'elles « mettent à disposition » du chercheur d'emploi le réseau d'une tierce personne. Dans le cadre du mentorat, le mentor fournit à son *mentee* certains de ses contacts personnels ou professionnels. Lors d'ateliers proposés par les collectifs de chercheurs d'emploi, les demandeurs d'emploi bénéficient de la création de contacts avec les autres participants ainsi que de la rencontre de nouveaux réseaux.

« Dans le module co-searching, nous ne travaillons pas à partir d'offres, c'est du spontané et du réseau. On fait une cartographie du secteur dans lequel la personne voudrait travailler et

chacun vient compléter, ajouter ses connaissances en disant “à tel endroit je connais des gens, tu pourrais postuler là-bas...”. » — Cocorico (Lydwine Thibaut)

Au-delà de la question de la mesure d’impact, certaines entreprises, en particulier lorsque le succès initial est largement avéré, envisagent de grandir (*scale up*). Elles désirent offrir leurs services au plus grand nombre de demandeurs d’emploi possible tout en restant fidèles à leur objet social initial. Sur base de nos entretiens, nous avons identifié trois postures stratégiques de la part des responsables des entreprises interrogées :

- **Extension géographique (horizontale).** Certaines entreprises (par exemple, Team4Job, Divers Gens, Duo For a Job, microStart, YouthSart) envisagent, ou ont déjà entrepris, d’étendre leurs activités à d’autres régions, en Belgique ou à l’étranger. Bien qu’elles mettent à profit l’expérience acquise en RBC, ces entreprises sont bien conscientes de la nécessité de recréer des relations avec d’autres pouvoirs publics, de trouver de nouveaux investisseurs et d’adapter leur modèle aux spécificités locales dans ces nouvelles géographies.
- **Extension de l’activité en RBC (verticale).** Certaines entreprises désirent avant tout renforcer et pérenniser leurs activités en RBC afin d’augmenter le nombre de demandeurs d’emploi qu’elles peuvent prendre en charge. Une telle expansion nécessite une augmentation de la taille des équipes opérationnelles, mais généralement elle permet également de bénéficier d’économie d’échelle.
- **Pas de volonté de s’étendre.** Les projets d’avenir de certaines entreprises ne se traduisent pas nécessairement en une volonté d’extension, mais plutôt en une volonté de continuation et d’amélioration des activités existantes. Souvent, la charge de travail pour monter le projet a été telle que les entrepreneurs désirent en premier lieu pérenniser et améliorer leur projet en interne avant de réfléchir à une croissance de leurs activités. Pour certains (par exemple, Cocorico), imaginer l’avenir avec une organisation de taille plus grande est synonyme de perte du confort lié à l’indépendance d’une petite structure flexible.

Pour terminer, au-delà des mesures d’impact et des réflexions stratégiques relatives à la croissance des activités, plusieurs entrepreneurs sociaux visent à gérer leur entreprise et à accroître leur impact en adoptant des méthodes de gestion dites plus professionnelles et souvent étiquetées comme provenant du secteur privé. Certains entrepreneurs sociaux

qualifient leurs méthodes de gestion de similaires à celle d'une « startup » à finalité sociale. Ils cherchent à insuffler une culture d'entreprise sociale portée sur l'efficacité et la performance sociale. Certains adoptent une vision à long terme et n'ont dès lors pas peur d'investir du temps et de l'argent dans des outils de gestion, par exemple en se dotant de tableaux de bord sophistiqués avec des *Key Performance Indicators* ou encore dans des campagnes de marketing ambitieuses (par exemple, Duo For A Job investit des sommes importantes dans une communication de qualité afin de développer son *brand awareness*). L'usage de ces technologies et techniques plutôt issues du secteur privé est notamment insufflé grâce aux contributions de nombreux bénévoles qualifiés ainsi que par le mécénat de compétences d'entreprises privées. La qualité des ressources humaines au sein des entreprises sociales est un élément déterminant pour la professionnalisation du projet et la mise en place d'une culture d'entreprise de qualité. Les entreprises font appel à des personnes compétentes et motivées porteuses des valeurs de l'entreprise. Plusieurs de ces entreprises ont l'ambition d'être des acteurs de liaison entre le secteur privé à but lucratif, le secteur privé à but non lucratif et le secteur public, elles se doivent donc d'être crédibles et fiables.

3.2.3. Caractérisation des relations au niveau « micro »

Pour analyser les relations au niveau « micro » au-delà des questions de financement et d'impact, nous avons compilé ci-dessous une liste des multiples facettes de la relation telles qu'elles ont été évoquées lors de nos entretiens. Nous les avons regroupées autour de quatre thèmes : (i) nature de la relation et évolution dans le temps ; (ii) visibilité, crédibilité et légitimité accrues pour l'entreprise sociale ; (iii) soutien opérationnel de la part des pouvoirs publics ; (iv) impact des entreprises sociales pour les pouvoirs publics.

- **Nature de la relation et évolution dans le temps.** Avant d'évaluer les multiples facettes de la relation, nous nous sommes rendu compte qu'il était important de calibrer nos points de vue en fonction de la nature et de l'évolution du partenariat existant ou non entre les entreprises sociales et Actiris. Les partenariats sont en effet évolutifs dans le temps et dans la forme. Par exemple, au début de la relation, la mise en place d'un projet entrepreneurial est souvent synonyme d'une implication importante des entrepreneurs en termes de temps et d'énergie. L'*imbroglio* institutionnel de la RBC — multiples institutions et niveaux de pouvoir — complique la tâche pour les non-initiés. Parmi les entreprises sociales interrogées, nous avons distingué essentiellement deux types de partenariat avec Actiris :

- Les entreprises qui disposent déjà d’une relation partenariale avec Actiris. Le partenariat peut comporter un volet opérationnel, y compris sur le terrain (par exemple, Exaris et Be.Face) et/ou un volet financier, soit ponctuel (par exemple, Union et Team4Job), soit structurel dans le cadre d’une relation pluriannuelle (par exemple, Duo for A Job, Diversicom, Le Point de Riz et microStart).
 - Les entreprises qui ne disposent pas encore d’une relation partenariale avec Actiris. Certaines entreprises sont à la recherche de davantage de contacts pour obtenir des financements modestes (par exemple, YouthStart et Cocorico) ou plus importants sur la durée (Divers Gens, Exaris, Union).
- **Visibilité, crédibilité et légitimité accrues pour l’entreprise sociale.** Pour une entreprise sociale active dans l’accompagnement des demandeurs d’emploi, l’existence d’un partenariat avec les pouvoirs publics constitue un atout majeur du point de vue de la communication tant externe qu’interne. Par la mise en place d’un partenariat ainsi que par la publicité et la communication qui entourent ce nouveau partenariat, les pouvoirs publics donnent une reconnaissance publique d’importance à l’entreprise sociale concernée. De plus, Actiris peut faire la promotion de l’entreprise sociale directement auprès des demandeurs d’emploi ciblés par celle-ci, mais également auprès de ses propres conseillers Emploi.

« Auparavant, les conseillers d’Actiris encourageaient peu un demandeur d’emploi qui souhaitait devenir indépendant. Maintenant, ces mêmes conseillers peuvent réagir comme suit “Ah oui c’est une idée. Allez, vas-y il y a des associations qui peuvent t’aider !” » — microStart (Roxanne Lemercier).

Bien qu’Actiris possède des canaux de communication directs vers les demandeurs d’emploi, il doit en faire usage avec parcimonie au risque de noyer d’informations les demandeurs d’emploi. Il doit également réfléchir en termes d’analyse coût-bénéfice.

« Un partenaire avec une capacité de 100 demandeurs d’emploi nous demandait d’envoyer absolument des courriers aux chercheurs d’emploi, car son projet n’était pas assez connu [...]. Par souci d’égalité de traitement, Actiris peut difficilement dire “On contacte ces 100-là [demandeurs d’emploi] et pas les autres”. [...] Ensuite, ça a un coût, car on pense que l’e-mail tout le monde l’utilise, mais il y a beaucoup de demandeurs d’emploi qui n’ont pas d’accès internet et donc il faut envoyer une lettre, et 30 000 lettres c’est 30 000 Euros. Le partenaire était très heureux parce qu’il a eu 100 inscrits, mais on avait envoyé... 30 000 lettres. » — Fatine Daoudi (Actiris).

L'existence d'un partenariat avec les pouvoirs publics constitue également une reconnaissance de l'entreprise sociale en tant qu'institution digne de confiance et d'intérêt. Par ailleurs, l'existence d'un tel partenariat et le gage de sérieux qu'il représente peuvent faciliter la recherche de nouveaux sponsors et le développement de nouvelles relations avec d'autres institutions.

« Pouvoir dire qu'on a eu des fonds et qu'on a réussi à convaincre un organisme public. » – Le Point de Riz (Eline de Cooman).

« Le partenariat nous aide à lever d'autres fonds [...] Par exemple, je remplis actuellement un appel à projets où je dois indiquer les projets pour lesquels on est financé pour prouver qu'on est capable de gérer un budget et faire un reporting. » — microStart (Roxanne Lemerancier).

Cette légitimité accrue a également un impact positif en interne au sein des entreprises sociales. Par exemple, les bénévoles sont rassurés et encouragés par le fait d'être actifs dans une institution qui bénéficie de la confiance des autorités publiques et avec une utilité sociale reconnue.

- **Soutien opérationnel de la part des pouvoirs publics.** Les pouvoirs publics aident opérationnellement le projet de certaines entreprises d'économie sociale. Ce soutien peut prendre diverses formes et survenir à différentes phases du projet :

- **Soutien pour le lancement du projet.** Par leur rôle et leur expertise dans les domaines concernés, les pouvoirs publics possèdent une connaissance vaste et approfondie des problématiques sociales. Lorsqu'ils décident de s'attaquer à une problématique non résolue, ils font le choix entre aménager un dispositif en interne ou le sous-traiter à des organismes privés en lançant des appels à projets. Par exemple, le projet d'Exaris dans l'intérêt social a été initié sur base d'un appel à projets du ministre au pouvoir en 2006. Il fut remporté par une association d'organisations publiques et privées : Actiris, P & V Assurances et Daoust. Dans le même registre, Team4Job était au départ un projet initié par la commune d'Uccle pour ensuite devenir une entreprise sociale indépendante.
- **Soutien pour accéder au public cible.** Actiris en tant qu'acteur public pour l'emploi recense tous les demandeurs d'emploi en RBC. Grâce à ses bases de données, il dispose d'une quantité d'informations de grande valeur — notamment sur les parcours individuels des demandeurs d'emploi — et représente donc un

acteur presque incontournable pour les entreprises sociales actives dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi en RBC, particulièrement, dans le cas d'une entreprise sociale qui vise un public cible très spécifique. D'autres organismes tels que les CPAS disposent également d'un accès au public des demandeurs d'emploi, mais ces derniers peuvent être plus difficiles à mobiliser.

- **Partenaires-opérateurs sur le terrain.** Les pouvoirs publics agissent comme opérateurs clés dans le trajet du demandeur d'emploi : ils ont des missions publiques à remplir et les moyens nécessaires pour les réaliser. Les entreprises sociales d'accompagnement du demandeur d'emploi ne sont qu'un maillon dans le secteur ISP. Les pouvoirs publics sont donc *de facto* partenaires du projet des entreprises sociales et permettent d'améliorer le travail en réseau pour mieux orienter les demandeurs d'emploi.

« Tous les partenaires ISP sont partenaires de notre projet. C'est inconcevable de travailler sans eux [...] pour ensemble proposer des solutions aux chercheurs d'emploi et faire en sorte que ces chercheurs d'emploi trouvent un job » — Team4Job (Aurélié Deherve).

- **Coordinateur des partenaires sur le terrain.** En tant que pouvoir opérateur et régulateur au sein de l'ISP, Actiris coordonne l'ensemble des projets relatifs à l'ISP et anime le réseau des entreprises partenaires. Il permet de valoriser le travail en écosystème pour éviter toute redondance et améliorer le trajet du demandeur d'emploi. Actiris peut également établir un dialogue avec d'autres institutions publiques, notamment pour relayer des demandes auprès d'autres niveaux de pouvoir. Par exemple, Actiris tente de sensibiliser les instances de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Communauté flamande pour accélérer les processus relatifs à la reconnaissance de l'équivalence des diplômes pour certains demandeurs d'emploi étrangers qualifiés dans leurs pays d'origine.

« Dans le partenariat avec le service Diversité [d'Actiris] [...] je proposais leurs services dans les entreprises et en échange eux proposaient nos activités de mentoring par exemple aux entreprises qui font un plan de diversité en leur disant "Contactez-les pour une des actions de diversité que vous pourriez implanter" » — Be.Face (Corinne Charneux).

Coordination n'est pas synonyme de contrôle, même si parfois la limite peut sembler floue. Les entreprises de l'économie sociale qualifient le rôle de contrôleur comme un « travers » de l'opérateur Actiris tandis qu'Actiris le déclare inhérent à son rôle de régulateur du marché. Ces interprétations nuancées du comportement des pouvoirs publics soulignent la vision différente des entreprises de l'économie sociale et des pouvoirs publics quant aux rôles qu'ils doivent jouer.

- **Impact des entreprises sociales pour les pouvoirs publics.** Sur base de nos entretiens, les pouvoirs publics semblent également bénéficier des relations avec les entreprises de l'économie sociale. Certaines études prouvent que l'accompagnement personnalisé aide effectivement les chômeurs à accéder plus rapidement à l'emploi, y compris à des emplois stables, et ce de façon plus efficace que d'autres actions telles que la subvention des emplois (Behaghel et al., 2013 ; Card, Kluve, & Weber, 2010). Cependant, il est important de nuancer les aspects positifs de cette relation pour les pouvoirs publics. Certains auteurs ont émis des critiques sur les risques de biais de sélection ou de parage des demandeurs d'emploi, mais également sur l'absence d'un impact significatif avéré sur le volume d'emplois disponibles dans l'économie (Behaghel et al., 2013 ; Paul, 2009). La plupart des actions ont une capacité redistributive : elles permettent à des groupes ciblés d'être soutenus en priorité sans engendrer d'effets macroéconomiques sur le chômage. En outre, le rapport coût-bénéfice de la délégation de service public et de la prise en charge de ces prestations par les opérateurs privés n'est pas toujours favorable (Behaghel et al., 2013). Lors de nos entretiens, aussi bien les représentants des pouvoirs publics que les entrepreneurs sociaux ont partagé avec nous plusieurs éléments positifs de leur point de vue :

- **Partenaires des pouvoirs publics dans la lutte pour réduire le chômage.** Actiris bénéficie des contributions de ces partenaires afin de l'aider à prendre en charge le nombre important de demandeurs d'emploi. Certaines entreprises sociales « promeuvent » les services proposés par Actiris en se rendant complémentaires à ceux-ci. D'autres sont également disposées à soutenir Actiris afin d'améliorer la qualité de ses services et de son organisation.

« Seul on ne peut pas répondre à l'ensemble des besoins des chercheurs d'emploi [...] Les chercheurs d'emploi bruxellois sont confrontés à de nombreuses difficultés très différentes les unes des autres : un problème d'une personne n'est pas le

problème de l'autre. Et nous n'avons pas la prétention de dire qu'Actiris peut tout faire et répondre à toute question. » — Fatine Daoudi (Actiris).

En outre, certaines entreprises sociales impliquent des acteurs du secteur privé, par exemple au travers du mentorat : elles conscientisent un public plus large à l'importance de lutter contre le problème sociétal du chômage.

- **Innovations de la part des entreprises sociales pour accélérer la lutte contre le chômage.** La mise en place de partenariats avec des opérateurs privés permet à Actiris de tester de manière flexible et sans prendre trop de risques financiers des solutions innovantes par rapport à l'évolution du marché de l'emploi en RBC. Les entreprises interrogées possèdent une expertise et un réseau de connaissances spécifiques qui rendent leurs solutions performantes et qu'il serait difficile de répliquer en interne chez Actiris. Certaines entreprises ne se concentrent pas uniquement sur le problème de lutte contre le chômage, mais abordent également certaines nouvelles problématiques telles que le vieillissement actif.

« Si l'on passe par des partenaires c'est que l'on pense qu'ils sont peut-être plus flexibles, plus rapides, plus innovants... Parfois il y a des choses qu'ils sont les seuls à pouvoir faire. Si on prend Duo For A Job, le caractère gratuit de la relation entre le mentor et le mentee est fondamental. Eh bien, par définition, un service public ne peut pas faire ça : les gens sont rémunérés » — Gregor Chapelle (Actiris).

Les compétences multiples des entreprises sociales permettent également de prendre en charge certains publics qui ne se retrouvent pas dans les profils et procédures standardisés d'Actiris.

« Moi typiquement, quand je vais chez Actiris avec mon CV, on me dit "Ah vous venez du secteur artistique, désolé je ne connais pas le secteur, je ne peux pas vous aider" [...] "OK, mais qui peut m'aider alors ?" Là je me suis dit, il y avait un manque pour tous les gens comme moi qui ont une filière un peu différente » — Lydwine Thibault (Cocorico).

De plus, l'externalisation permet à Actiris de proposer des services innovants, mais qui répondent parfois à des besoins limités dans le temps qu'Actiris n'a dès lors aucun avantage à internaliser.

- **Mobilisation citoyenne pour contribuer à la résolution de grands défis de société.** La plupart des entreprises interrogées ont été fondées par des citoyens « lambda » interpellés par les défis du chômage en RBC. Issus de secteurs variés, ces citoyens apportent un vaste éventail de compétences personnelles permettant de développer de manière innovante des solutions à des besoins pas suffisamment résolus à ce jour. Leur engagement dans une mission sociale se manifeste également par la ténacité que ceux-ci consacrent à résoudre le problème. Ils sont attentifs à une remise à l'emploi durable et suivent le parcours du demandeur d'emploi même après sa première remise à l'emploi.

« On avait une personne qui était sourde, muette, analphabète, très infra qualifiée et qui avait un talent c'était la couture. [...] La dame en charge chez les pompiers de Bruxelles me dit qu'ils ont un atelier de couture qui répare les costumes des pompiers. [...] Je lui ai dit "Si vous vous battez pour quelqu'un, s'il vous plaît battez-vous pour lui !" » — Diversicom (Marie-Laure Jonet).

3.2.4. Typologie des relations au niveau « macro »

Pour analyser les relations au niveau « macro », nous avons mis en regard les modèles théoriques introduits dans la section 1.3.3. avec les positionnements évoqués par les acteurs lors de nos entretiens. Pour rappel, dans cette section, nous avons introduit trois modèles : (i) le modèle de Gidron, Kramer et Salamon ; (ii) le modèle de Najam ; (iii) le modèle de Young.

Modèle de Gidron, Kramer et Salamon (1992)

Sur base de nos recherches, nous avons cherché à positionner chacune des entreprises dans la matrice de Gidron, Kramer et Salamon. Il apparaît qu'en fonction de l'origine du financement de leur service d'accompagnement (à savoir, le gouvernement, le tiers secteur ou une combinaison des deux) les entreprises de notre échantillon peuvent être classées dans trois des quatre modèles proposés : modèle « dual » pour la majorité d'entre elles, modèle « collaboratif » pour certaines entreprises impliquées dans un partenariat fort avec les pouvoirs publics et modèle « dominance du tiers secteur » pour quelques entreprises qui ne sont pas financées par les pouvoirs publics. Nous avons constaté qu'au sein des entreprises, il pouvait exister différentes activités avec des modèles de financement différents : certaines entreprises peuvent alors être positionnées dans plusieurs modèles. De manière générale, nous pouvons conclure que les relations entre les pouvoirs publics en RBC et les entreprises

sociales se positionnent dans un modèle « dual ». En effet, les entreprises d'économie sociale souhaitent rester des organismes indépendants des pouvoirs publics et diversifient dès lors leurs sources de financement.

- **Modèle « collaboratif ».** Le Gouvernement est impliqué dans le financement et le tiers secteur dans la prestation de services au sein de la même sphère d'activité. Les acteurs (par exemple microStart, Duo for a Job, Diversicom, Le Point de Riz) sont impliqués dans un partenariat structurel avec Actiris et s'inscrivent plus particulièrement dans une relation de partenariat collaboratif. Ces entreprises sont complémentaires à Actiris de par leur expertise, mais partagent également *« des mêmes valeurs, missions et objectifs au niveau de l'encadrement des demandeurs d'emploi »* (Remy, 2016). Actiris délègue en quelque sorte sa mission d'accompagnement des chômeurs à des opérateurs externes (Divay, 2009).

« Les conseillers à l'emploi d'Actiris, leur job c'est quand un chercheur d'emploi arrive de proposer un maximum de solutions pour l'aider dans sa recherche. Et parmi ces solutions, il y a le mentorat. » — Team4Job (Aurélié Deherve).

« Je crois qu'ils admettent qu'il y a certaines choses qui doivent être externalisées et confiées à des initiatives associatives, privées ou citoyennes. Dès lors qu'eux ne peuvent pas répondre à tous les défis depuis leur administration qui a des missions plus larges. » — Diversicom (Marie Laure Jonet).

Dans une relation de partenariat collaboratif, le tiers secteur conserve une certaine marge de manœuvre.

« On continue d'être partenaire d'Actiris si on satisfait leurs critères... moi je suis ravie de travailler avec eux, car ils nous laissent au quotidien faire un peu ce qu'on veut. Enfin, ils respectent notre manière de faire. Ils ne sont pas intrusifs » — Le point de riz (Eline de Cooman).

Le fait d'être un pouvoir subsidiant place les pouvoirs publics dans une certaine position de contrôle : Actiris peut choisir quels organismes subsidier. Avec plus de 300 conventions partenariales, Actiris tente au mieux de développer des partenariats avec une vraie relation d'échange et de coopération.

« Actiris à travers les subventions qu'il donne à plein de structures d'insertion socioprofessionnelle, c'est une manière de sous-traiter aussi à des partenaires extérieurs une expertise qui leur est propre et qui permet de mettre au travail des demandeurs d'emploi. » — Exaris (Marie-Cécile Jacques).

- **Modèle « dual ».** Enclin à développer des relations avec les pouvoirs publics, ce deuxième groupe comprend la majorité des entreprises interrogées. Comme les autorités publiques, elles cherchent à faciliter le retour à l'emploi de certains publics. Entreprises nées au sein de l'économie sociale, elles se considèrent comme des structures indépendantes, mais ne sont pas réfractaires à la fixation d'objectifs communs afin de développer une ligne de conduite conjointe pour améliorer le trajet du demandeur d'emploi. Elles déplorent certaines contraintes liées aux subsides reçus, mais font en sorte que ces contraintes affectent peu l'ADN de leur entreprise en diversifiant leurs sources de financement. Ces entreprises reconnaissent en Actiris le rôle de régulateur du marché de l'accompagnement et de pouvoir subsidiant. Pourtant, cette dissymétrie de pouvoir ne les positionne pas pour autant dans une position d'infériorité. Bien qu'enclines à plus de contact, elles ne se destinent pas à se faire intégrer dans le réseau institutionnel ou à devenir une sous-branche d'Actiris. Dans notre échantillon, ces entreprises complètent l'offre de services du gouvernement pour satisfaire des besoins qu'il ne prend pas en charge.

« On ne peut pas se substituer aux pouvoirs publics [...] On se contente d'être complémentaire, de regarder un peu ce qu'ils font et puis de fournir à notre public cible, ce qu'ils ne pourraient pas avoir chez eux » — Union (Joseph Evegue).

« J'ai été à une formation où il y avait plein de gens de chez Actiris et donc je leur ai présenté mon projet. Eux voyaient dans mon projet quelque chose qu'il n'y avait pas chez Actiris. Ils disaient qu'eux n'arrivaient pas à toucher les jeunes, les gens en quête de sens » — Lydwine Thibaut (Cocorico).

- **Modèle « dominance tiers secteur ».** Ces acteurs ne sont pas ou très peu subsidiés par les pouvoirs publics pour leurs activités d'accompagnement. Ils travaillent au côté des pouvoirs publics dans le champ de l'accompagnement du demandeur d'emploi et ont de facto des contacts, mais ils restent des acteurs bien distincts qui prennent en charge leur projet de manière indépendante. Pour ces entreprises, cette réserve quant aux contacts avec les pouvoirs publics puise sa source dans des arguments d'opposition plus généraux. Ainsi, les idées préconçues sur un secteur ont la vie dure : les pouvoirs publics ont tendance à être dépeints comme « lents » et « bureaucratiques » à l'opposé de l'entreprise privée « bien organisée » et « productive » ou de l'image de l'entrepreneur social « motivé » et « indépendant ». Également, la perte d'indépendance liée à l'octroi de subsides diminue leur ardeur quant à développer plus

de contacts. Ainsi, Be.Face se positionne comme une émanation d'entreprises et ne souhaite pas tomber dans le travers de certaines associations qui ne dépendent plus que des aides publiques. Enfin, une relation trop étroite avec les autorités peut desservir leur image auprès de certains de leurs donateurs ou publics. À titre d'exemple, Cocorico pousse un public de demandeurs d'emploi en quête de sens à mettre en œuvre une recherche d'emploi qui ne passe pas par les canaux de recherche d'emploi habituels. Ainsi, il est plus cohérent que l'ASBL soit une structure indépendante, non intégrée à un réseau institutionnel.

« C'est un peu une logique de pirate, d'être un peu hors système. » — Cocorico (Lydwine Thibaut)

À noter que cet argument peut être aussi valable dans le chef des pouvoirs publics.

« Au départ, les activités qu'on menait n'étaient pas bien perçues [par Actiris]. Je crois qu'ils se disaient que c'était un peu des activités sectaires [...] que nous voulions décrier une situation alors que nous étions en train d'en créer une autre. » — Union (Joseph Evegue)

Modèle de Najam.

Sur base de nos recherches empiriques, nous pouvons conclure que, de manière générale, les relations entre les pouvoirs publics en RBC et les entreprises sociales interrogées sont de nature « complémentaire ». Pour rappel, cela signifie que ces protagonistes poursuivent des objectifs de nature similaire (c'est-à-dire, l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en RBC), mais avec des stratégies ou des méthodes d'accompagnement différentes ou non totalement alignées. Ainsi, nous avons déjà indiqué que dans le cadre de certains partenariats (par exemple, microStart), la méthodologie d'accompagnement telle que fixée par Actiris doit suivre certaines étapes clés dans un ordre défini alors que certaines entreprises ont développé leur propre méthodologie d'accompagnement. Ces entreprises sont tiraillées entre rester fidèles à leur méthodologie ou s'adapter à celles des pouvoirs publics afin de ne pas perdre les financements par non-respect des règles reprises dans la Convention partenariale.

« On doit toujours trouver le juste compromis entre répondre aux contraintes de nos partenariats et quand même pouvoir en sortir. » — Diversicom (Marie-Laure Jonet).

Notons toutefois que dans certains cas, nous avons observé des nuances, voire des différences, quant aux objectifs et finalités poursuivis par les acteurs. Ainsi, Actiris s'occupe en priorité absolue des demandeurs d'emploi en RBC alors que les entreprises interrogées se donnent

comme mission prioritaire de satisfaire leurs parties prenantes qui ne se limitent pas à accompagner ces demandeurs d'emploi. Ces parties prenantes peuvent être des entreprises (par exemple, Duo for a Job, Be.Face, Diversicom) ou des personnes autres que des demandeurs d'emploi (par exemple, microStart). Dans ce cas, il s'agit d'une relation dite de « confrontation » suivant la matrice de Najam.

Enfin, il convient de mentionner que la plupart des acteurs de l'ISP possédant un agrément avec les pouvoirs publics (pour rappel, pour ce travail nous nous sommes focalisés sur des acteurs non agréés) se situent dans une relation dite de « coopération ». En quelque sorte, ces organismes sont devenus dans le cadre de la prestation de leurs services quasiment des extensions des organismes publics.

Modèle de Young

Sur base de nos recherches empiriques, nous pouvons conclure que, de manière générale, les relations entre les pouvoirs publics en RBC et les entreprises sociales interrogées sont simultanément de nature « supplémentaire », « complémentaire » et « de confrontation ». Young fait l'hypothèse que l'amélioration de la prestation de services sociaux constitue la principale justification des partenariats entre le secteur public et le tiers secteur.

« J'ai eu le commentaire suivant d'un conseiller du ministre : "c'est intéressant parce que vous êtes compétiteurs d'Actiris entre guillemets avec une méthodologie complètement différente, plus agile, et en même temps vous êtes en train de devenir partenaires d'Actiris." [...] Notre vision des choses on la garde. L'idée est de s'insérer dans le système et de faire évoluer le système avec le système et pas contre le système. » — Divers Gens (Quentin de Pret).

- **Le modèle supplémentaire :** les entreprises répondent à une demande de biens publics laissée insatisfaite par le gouvernement. Les acteurs ont mis sur pied leur projet, car ils sentaient qu'il y avait une demande d'un accompagnement plus spécifique afin d'atteindre le marché de l'emploi pour un public cible. Par exemple, Marie-Laure Jonet (Diversicom) a constaté qu'il n'existait pas d'entreprise permettant de faciliter l'accès de personnes porteuses d'un handicap au monde des entreprises classiques. Il en va de même, pour Eline de Cooman (Le Point de Riz) qui, en tant que psychologue, a constaté un manque d'institutions permettant le suivi de personnes avec des fragilités psychologiques dans un environnement de travail « traditionnel » (par opposition à des structures spécialisées).

- **Le modèle complémentaire** : les entreprises de l'économie sociale et le Gouvernement mettent sur pied un partenariat dans lequel les organismes effectuent la prestation de biens publics largement financés par le Gouvernement. Grâce à sa double casquette de régulateur et d'opérateur du marché de l'accompagnement du demandeur d'emploi, Actiris met sur pied des relations partenariales afin d'accompagner un public spécifique.
- **Le modèle de confrontation** : les organismes sans but lucratif incitent le Gouvernement à apporter des changements aux politiques publiques. En effet, de nombreux acteurs souhaitent exercer un plaidoyer pour influencer les politiques publiques dans leur champ d'action.

« L'intérim est controversé : pour les partis de gauche, c'est de la précarité et de l'emploi instable [...] Alors qu'en soi c'est une formule qui a porté ses fruits : on a mis 614 jeunes l'année passée au travail, 560 l'année d'avant, avec un taux de 78 % de remise au travail [...] Un de nos objectifs est d'aller près des politiques en disant "Regardez ça fait 11 ans que ça marche". » — Exaris Intérim (Marie-Cécile Jacques).

3.3. Discussion, limites et pistes pour des recherches futures

Dans cette section, nous discutons des différents modèles théoriques « macro » utilisés dans le cadre de notre travail en mettant en avant leurs limites dans le contexte de nos recherches. Ensuite, nous développons les limites de notre propre recherche et suggérons des pistes pour d'éventuelles recherches futures.

3.3.1. Discussion des modèles théoriques « macro »

Nous avons constaté que la volonté de conceptualiser les positionnements respectifs des entreprises de l'économie sociale et des pouvoirs publics au niveau « macro » forçait à une simplification sans doute excessive de la réalité. En effet, une analyse des positionnements respectifs pour chaque acteur de l'ISP en RBC se réduit difficilement en un positionnement dans une matrice à quatre quadrants. En outre, l'évolution du secteur et des services publics ainsi que la complexité institutionnelle de l'ISP en RBC illustrent les dangers liés à une représentation trop simplifiée et sans doute lacunaire de la complexité des relations entre les acteurs au sein de l'écosystème de l'ISP en RBC.

Les modèles théoriques « macro » sont une photographie d'un positionnement des acteurs à un moment donné. Pour aller au-delà de cette représentation statique, il serait bénéfique d'introduire une notion dynamique pour mieux prendre en compte les trajectoires d'évolution des positionnements au cours du temps. Ainsi, à titre d'exemple, en nous référant au modèle de Najam, nous avons observé que certaines des entreprises sociales étudiées étaient initialement plutôt dans un positionnement de type « confrontation » pour ensuite évoluer vers un type de « complémentarité », voire de « coopération », dans lequel les acteurs travaillent main dans la main en étroite collaboration. La nature des relations n'est donc pas fixée une fois pour toutes. En outre, le phénomène d'isomorphisme institutionnel influence les relations au cours du temps en homogénéisant les modes d'action entre acteurs publics et acteurs d'économie sociale. La notion « dynamique » proposée pourrait être introduite en développant certaines grandes « tendances d'évolution » des acteurs en fonction de leur « progression » au sein de la matrice.

Ces changements de positionnement sont parfois liés à des éléments contextuels qu'il nous semblerait également intéressant de mieux mettre en évidence. Nous avons identifié plusieurs éléments contextuels significatifs : changement dans l'environnement réglementaire (par exemple, l'UE et l'OIT mettant fin au monopole des pouvoirs publics), volonté d'un gouvernement d'impulser des changements dans les objectifs, les moyens et la culture des organismes publics concernés, évolution des mécanismes de financement ou encore tout simplement changements dans les équipes de direction à la tête des organismes publics concernés. Ainsi, depuis quelques années, Actiris a développé une mentalité de plus grande ouverture vis-à-vis de projets portés par des entrepreneurs sociaux.

Le modèle de Gridron, Kramer et Salamon (1992) identifie bien l'impact déterminant du financement pour décrire le type de relation entre les pouvoirs publics et les entreprises du tiers secteur. Cependant, il nous paraîtrait intéressant d'affiner le modèle pour prendre en compte différents niveaux de financement par le service public, en particulier la part que représentent les financements publics dans le budget total des entreprises sociales étudiées. La relation d'une entreprise dont le financement public ne correspond qu'à 10 % des sources de son financement total est difficilement comparable à celle d'une entreprise pour laquelle le financement public dépasse les 50 %. En effet, une implication financière majeure des pouvoirs publics au sein du budget total de l'entreprise tend à avoir des implications importantes dans la gestion et le fonctionnement de cette dernière. Une majorité de

financements publics peut ainsi remettre en question le critère d'autonomie de gestion des pouvoirs publics en fonction du pouvoir discrétionnaire gardé par l'État. Au contraire, une relation partenariale agrémentée de financements qui ne représentent qu'une minorité au sein du budget de l'entreprise ne permet pas aux pouvoirs publics d'influencer l'entreprise dans la même mesure. Dans le cas de notre étude, la volonté de diversification des sources de financement par les entreteneurs sociaux afin de garder leur indépendance appuie la nécessité d'une sophistication du modèle de Gidron, Kramer et Salamon. Sur base de nos analyses, nous proposons d'affiner le modèle en divisant l'axe des financements en 4 catégories, plutôt qu'en 3 afin d'intégrer la notion de financement public majoritaire (+ de 50 %) et minoritaire (entre 50 % et 10 %) au sein du budget de l'entreprise : (i) gouvernement uniquement (ii) gouvernement et tiers secteurs avec une participation élevée de financement public (plus de 50 %) ; (iii) gouvernement et tiers secteurs avec une participation de financement public comprise entre 10 %-50 % et (iv) dominance du tiers secteur avec une participation de financement public inférieure à 10 %.

Le modèle de Najam (2000), qui distingue les objectifs (fins) des stratégies (moyens), gagnerait à expliciter plus clairement la signification précise des vocables utilisés. Par exemple, dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les « stratégies » telles qu'entretien de suivi, mentorat, coaching, formation à l'entrepreneuriat, atelier au sein de collectifs de chercheurs d'emploi, accompagnement dans le travail de publics spécifiques.... Sont-elles semblables ou dissemblables ? En outre, les « objectifs » peuvent inclure plusieurs dimensions. Dans le cadre d'une relation entre deux acteurs économiques distincts, la variété des sous-objectifs a également une implication dans la relation. Les pouvoirs publics garants de l'intérêt général désirent prendre en charge tous les demandeurs d'emploi, et ce, sans exception. Les entreprises de l'économie sociale se concentrent la plupart du temps sur leur public cible. La « tension » entre intérêt général et intérêt collectif est donc bien présente. Pour autant, peut-on conclure que les objectifs des uns et des autres sont « semblables » ou « dissemblables » ? Ainsi, nous suggérons une clarification des concepts d'« objectif » et de « stratégie » avant un usage de la matrice afin que le chercheur puisse expliciter aux lecteurs les « hypothèses » sur lesquelles se base son analyse. L'explication des « postulats » sur lesquelles se base l'analyse permettra d'éviter tout mésinterprétation par le public ou toute simplification excessive.

3.3.2. Limites de notre recherche et pistes pour des recherches futures

Toute recherche possède son lot de biais, car les choix du chercheur, sa visée et son rapport au réel ont une influence décisive sur le résultat de la recherche (Allard-Poesi, 2015). Cela ne pose guère de problème tant que cette précaution est prise en compte. Particulièrement dans le cas d'une recherche qualitative basée sur des entretiens où la difficulté consiste « *non à faire abstraction du chercheur* », mais « *à qualifier et à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte* » (Ibert et al., 1999).

Nous avons déjà souligné la multitude d'acteurs impliqués dans l'écosystème de l'ISP en RBC. Notre échantillon de 12 entreprises sociales spécialisées dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi complété par 8 autres entretiens au sein des pouvoirs publics ne peut donc être considéré comme représentatif de la totalité de l'écosystème de l'ISP en RBC. Tels quels, nos travaux ne sont donc pas généralisables. Par ailleurs, en RBC, les réformes institutionnelles liées à ce service public ne cessent d'évoluer. Nos recherches donnent un aperçu de la situation au premier semestre 2018. Cette situation est amenée à évoluer au cours des prochaines années.

Au-delà de ces limitations, nos travaux ouvrent la porte à des travaux complémentaires.

Par exemple, nos analyses pourraient bénéficier de l'apport de témoignages de davantage d'intervenants provenant d'autres institutions actives dans l'ISP. Ainsi, interroger des acteurs actifs dans les institutions néerlandophones de la RBC permettrait une comparaison des points de vue et des approches entre les deux communautés présentes institutionnellement en RBC. Cette analyse permettrait l'échange de bonnes pratiques ainsi que la formulation de recommandations pour assurer la cohérence des dispositifs destinés aux demandeurs d'emploi en RBC, quelle que soit leur communauté d'attache officielle.

Il serait également intéressant d'impliquer dans l'analyse les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Leurs points de vue permettraient d'ajouter une nouvelle dimension à l'analyse et d'enrichir la thématique concernant l'impact de l'accompagnement avec des témoignages de leurs vécus. De la même façon, il serait utile de bénéficier de témoignages recueillis auprès des acteurs de terrain des pouvoirs publics, principalement les conseillers Emploi dans le cas d'Actiris.

Enfin, nous avons fait le choix d'une méthode de recherche de nature qualitative, en ce compris au niveau du recueil des données en optant pour des entretiens semi-directifs auprès

d'une vingtaine d'acteurs. Pour des recherches complémentaires, un certain nombre d'analyses plus quantitatives sont à recommander. Ces analyses viseraient en particulier les mesures d'impact et l'efficacité relative des différents dispositifs étudiés pour ensuite calibrer leur contribution consolidée à la lutte contre le défi du chômage en RBC.

3.4. Pistes pour l'amélioration des relations entre acteurs

Les travaux que nous avons menés au cours de ces derniers mois (cadres théorique, contextuel et empirique) nous ont permis de découvrir un univers vaste et complexe d'institutions actives dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi en RBC. Sur cette base, nous nous permettons de partager quelques réflexions personnelles et de suggérer des pistes d'amélioration sur la thématique des relations entre les différents acteurs. Nous les avons regroupées comme suit :

- Les entreprises d'économie sociale et les entreprises sociales ;
- L'écosystème de l'ISP et l'accompagnement des demandeurs d'emploi en RBC ;
- Les relations entre les entreprises sociales et les pouvoirs publics.

Nous souhaitons insister sur le fait qu'à ce stade nous n'avons pas eu l'occasion de les partager avec nos différents interlocuteurs. De plus, il s'agit de réflexions préliminaires et doivent donc être considérées comme telles.

3.4.1. Les entreprises d'économie sociale et les entreprises sociales

À ce propos, nous souhaitons partager des observations d'une part à destination des futurs entrepreneurs sociaux, et d'autre part à propos des relations entre les acteurs du non marchand et les entrepreneurs sociaux :

- **Insister auprès des entrepreneurs sociaux sur l'importance de bien s'entourer.** Le métier d'entrepreneur requiert des compétences multiples. Pour cette raison, pouvoir solliciter et bénéficier de conseils et de compétences de conseillers externes permet aux entrepreneurs aussi bien novices qu'expérimentés (i) d'éviter de nombreuses embûches et (ii) de développer des pistes d'amélioration et de développement de leur entreprise. Ces conseillers externes peuvent venir de différents horizons : connaissances proches capables de jouer le rôle d'« ami critique », entreprises privées fournissant du mécénat de compétences, institutions spécialisées dans le soutien aux

entrepreneurs sociaux telles que Ashoka, ToolBox, Coopcity, et enfin, des personnes actives au sein de l'écosystème de l'ISP en RBC capables d'ouvrir des portes pour les entrepreneurs et de leur donner accès aux responsables des institutions clés notamment pour développer les partenariats. L'accès à ces conseillers permet à l'entrepreneur d'accélérer ses démarches, mais aussi de prendre du recul afin de consacrer suffisamment de temps à une réflexion critique sur son projet, chose difficile à faire quand « on a le nez sur le guidon ». La constitution d'un conseil d'administration (CA) de qualité est aussi vivement recommandée : ce CA devrait être composé de personnes compétentes dans les domaines pertinents pour le projet et suffisamment motivées et disponibles pour soutenir l'entrepreneur, en particulier dans les moments difficiles.

- **Renforcer les liens entre les entrepreneurs sociaux et les acteurs du non marchand.** A priori, l'entrepreneuriat social devrait être apprécié, car il combine les dimensions positives de l'entrepreneur avec un engagement social fort. Cependant, en pratique, certains acteurs du monde associatif de l'ISP et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi expriment une forme de réticence à s'associer de trop près avec les entrepreneurs sociaux. Par exemple, ils expriment la crainte d'introduire dans leurs modes de fonctionnement une logique de croissance des revenus ou d'amélioration de la rentabilité alors que, comme le souligne Laurence Laffargue, « *l'argent on en a besoin pour faire marcher le social* » (YouthStart). D'autres voient d'un mauvais œil la mise en place de méthodes de gestion des ressources humaines et financières plutôt issues du secteur privé : ils les assimilent à des méthodes visant avant tout à contrôler les employés plus qu'à piloter au mieux l'entreprise. Pourtant, de nos entretiens, il ressort que la mise en place de ces méthodes et outils est très positive pour le développement et l'impact du projet social concerné. Renforcer le dialogue entre ces deux univers nous paraît dès lors constituer une piste intéressante.

3.4.2. L'écosystème de l'ISP en RBC

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer la complexité de la gouvernance sur le territoire bruxellois qualifiée de lasagne institutionnelle. Dans ce contexte, comme bien d'autres l'ont fait avant nous, notre recommandation principale vise à encourager une simplification de l'écosystème ISP en RBC. L'objectif premier de cette simplification devrait être d'améliorer le trajet des demandeurs d'emploi en RBC. Actuellement, il existe une pléthore d'organisations : il est souvent difficile de discerner les rôles de chacune d'entre elles, et

surtout pour les demandeurs d'emploi, premiers concernés. Clarifier l'écosystème ISP en RBC permettrait une amélioration des trajets et des services fournis aux demandeurs d'emploi en travaillant sur une plus grande cohérence et coordination entre acteurs.

Nous sommes conscients que dans le paysage institutionnel belge, en particulier, une divergence de vision entre les responsables francophones et néerlandophones concernant la gouvernance future pour la RBC, notre recommandation est plus facile à formuler qu'à réaliser. Néanmoins, à court terme, certaines pistes d'amélioration pourraient déjà être activées dans le cadre institutionnel existant :

- **Renforcer les relations sur le terrain entre les organismes liés à l'ISP, la formation et l'enseignement.** Les difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi concernent souvent des questions liées à la formation. Et pourtant, nos interlocuteurs ont peu évoqué le monde de l'enseignement. Ainsi, l'enseignement technique et professionnel, l'enseignement de promotion sociale et la formation en alternance sont de la compétence des communautés alors que la RBC est compétente pour l'ISP, mais également pour la formation professionnelle. Toute initiative visant à connecter sur le terrain ces deux mondes institutionnellement séparés ne pourrait être que positive pour les demandeurs d'emploi concernés. Ce dialogue renforcé permettrait de mieux faire remonter les observations de terrain des opérateurs de l'ISP vers les acteurs de l'enseignement et de la formation, notamment concernant l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi en RBC.
- **Encourager les rencontres entre acteurs de l'ISP au niveau local et au sein de la RBC.** Ces rencontres pourraient être organisées par les autorités communales ou par les entreprises sociales et les autres acteurs de l'ISP eux-mêmes. Elles permettraient la rencontre entre acteurs de terrain et pourraient être un lieu d'échange de bonnes pratiques. Il est essentiel de favoriser la culture de réseautage entre les acteurs du monde social et de l'écosystème de l'ISP dans chaque zone géographique.
- **Développer des consortiums pour rassembler des partenaires de différents secteurs.** À titre illustratif, la plateforme Talent2Connect regroupe différentes organisations des secteurs privé, public et social afin d'unir leurs forces pour guider les talents inexplorés vers des solutions de mise à l'emploi au travers de mentorats, formations, stages...

- **Impliquer davantage le secteur privé à but lucratif dans le domaine de l'ISP.** Les entreprises et leur personnel pourraient s'engager à contribuer financièrement ou bénévolement au travers d'initiatives concrètes sur le terrain. Les entreprises pourraient par exemple favoriser la mise en place de stages d'insertion qui serait une plus-value sur le CV du demandeur d'emploi et un premier contact avec le monde de l'entreprise classique. Actuellement, de nombreux demandeurs d'emploi se trouvent isolés lors de leurs recherches pour un emploi. La mise en place de collectifs de recherche de travail au sein d'espace de co-working permettrait aux demandeurs d'emploi de se trouver dans un environnement plus « porteur » favorisant le réseautage.

3.4.3. Les relations entre les entreprises sociales et les pouvoirs publics

Concernant les relations des entreprises d'économie sociale actives dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi et les pouvoirs publics bruxellois, nous proposons les pistes suivantes :

- **Renforcer l'utilisation d'objectifs coconstruits entre Actiris et les entreprises sociales.** Depuis quelques années, Actiris met en place des conventions assorties d'objectifs. Renforcer la sophistication des outils et dispositifs de calcul d'impact permettraient d'allouer les financements aux entreprises en privilégiant les entreprises qui atteignent des taux de retour à l'emploi plus élevés tout en calibrant les chiffres pour prendre en compte les caractéristiques des différents segments de demandeurs d'emploi concernés ainsi que des circonstances exceptionnelles. Une gestion par objectif, associée à une analyse d'impact plus poussée, permettrait d'induire un changement de culture au sein de l'écosystème ISP tout en restant fidèle à ses valeurs de base. Certains acteurs ont émis l'idée d'inscrire dans les conventions de partenariat avec Actiris des objectifs de mise au travail étalés sur de plus longues périodes. Ce système mis en place à la Mission régionale pour l'Emploi de Namur fixe des objectifs et organise un suivi avec les demandeurs d'emploi jusqu'à 6 mois après leur remise à l'emploi. Ces objectifs, semblables à ceux d'un cabinet de sélection, permettent d'assurer une continuité dans l'accompagnement afin d'insérer durablement les personnes au travail (souvent en effet des problèmes surviennent quelques semaines seulement après la remise à l'emploi d'une personne).

- **Développer le mécénat de compétences par les pouvoirs publics pour soutenir les entreprises d'économie sociale.** Au-delà de l'octroi de financement, les pouvoirs publics pourraient mettre à disposition du mécénat de compétences. Apanage du secteur privé à but lucratif, le mécénat de compétences est peu développé dans le secteur public. Pourtant, les pouvoirs publics disposent de nombreuses ressources qui pourraient être très utiles pour aider les entreprises sociales. Ainsi, certains employés du secteur public disposent de réseaux, de compétences et d'une bonne connaissance de la population concernée. D'un point de vue logistique, les pouvoirs publics, notamment les communes, disposent de ressources conséquentes telles que des locaux inoccupés ou encore du matériel qui pourraient être mis à disposition.
- **Développer les contacts entre le personnel des entreprises sociales et les conseillers « Emploi » d'Actiris.** Sujet de réflexion actuellement chez Actiris, le développement de relations plus poussées de ses conseillers avec les entreprises sociales pose des défis et des questions organisationnelles difficiles à résoudre (chaque conseiller devrait connaître plus de 200 partenaires !). Cependant, des solutions sont possibles et permettraient une amélioration du trajet du demandeur d'emploi. Les entreprises d'économie sociale comprendraient mieux le fonctionnement interne de l'organisme ainsi que le trajet du demandeur d'emploi. Les conseillers pourraient guider au mieux les demandeurs d'emploi et apprendre des feed-back et suggestions reçues de la part des entreprises sociales.

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était d'analyser plus en détail les relations entre des entreprises de l'économie sociale et les pouvoirs publics dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

La confrontation entre la littérature scientifique d'une part, et nos analyses de terrain d'autre part nous a permis d'aborder des questions et domaines bien plus larges que le positionnement de nos acteurs selon trois modèles théoriques. L'analyse de ces relations questionne le rôle évolutif de l'État et l'implication de la société civile dans la prestation de services publics. Elle prend en compte les notions d'efficacité et d'efficacités tout autant que la notion d'intérêt général. Dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et de l'ISP, les difficultés de la relation questionnent certains choix hérités du passé, mais aussi les projets futurs concernant non seulement l'architecture institutionnelle de la RBC, mais également les décisions relatives au financement et à la prestation des services publics de l'ISP.

Au-delà des réflexions relatives à une possible « déresponsabilisation de l'État » ou à une « marchandisation des services publics », nos intervenants se sont positionnés comme des acteurs lucides dans un monde sans cesse en évolution. Ils conçoivent le marché de l'emploi comme une responsabilité collective où chaque acteur apporte sa pierre à l'édifice : l'État n'endosse plus seul la responsabilité de l'intérêt général. Bien que n'étant pas toujours impliquées dans un partenariat officiel avec les pouvoirs publics, les entreprises sociales, soucieuses du bien commun, se sont positionnées vis-à-vis de ceux-ci comme des acteurs complémentaires possédant une expertise propre. Elles tiennent à garder leur identité tout en s'insérant dans un écosystème, les menant à interagir avec l'ensemble des autres acteurs issus des secteurs public, privé et de la société civile. Pour conserver leur indépendance, garante du respect de leurs spécificités, elles n'hésitent pas à diversifier leurs sources de financement.

Le défi du chômage en RBC reste énorme. S'attaquer à ce défi, c'est aussi lutter contre la marginalisation et l'exclusion au sein de la société. Nous sommes inspirés et encouragés par les initiatives de ces entrepreneurs sociaux qui se mobilisent et développent des solutions innovantes pour accompagner les demandeurs d'emploi vers le marché du travail. Nous espérons que nos recherches contribueront à développer des relations plus porteuses de progrès au sein de cet écosystème.

BIBLIOGRAPHIE

- Actiris. (2016). *Rapport annuel 2016*. Retrieved from Bruxelles:
<http://www.actiris.be/portals/37/rapport%20annuel%20actiris%202016.pdf>
- Actiris. (2017). *Contrat de gestion 2017-2022 entre Actiris et le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale: Garantir la qualité pour tous et toutes*. Retrieved from Bruxelles:
http://www.actiris.be/Portals/37/Contrat_de_gestion_Actiris_2017_2022_Garantir_la_qualit%C3%A9_pour_tous_et_toutes.pdf
- Actiris. (2017). Décembre 2017 : Le taux de chômage à Bruxelles au plus bas depuis 2000 [Press release]. Retrieved from <http://www.actiris.be/apropos/tabid/264/language/fr-BE/Communiques-de-presse.aspx>
- Actiris, & Observatoire Bruxellois de l'Emploi. (2017). *Le marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale*. Retrieved from Bruxelles:
<http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Le%20march%C3%A9%20de%20l'emploi%20en%20RBC%202017%20-%20FR%20-%20complet.pdf>
- Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse. In J.-L. Moriceau & R. Soparnot (Eds.), *Pratiques de méthodes Qualitatives* : EMS.
- Angel, P., & Amar, P. (2005). *Le Coaching* : Presses Universitaires de France.
- Archambault, E. (2016). Les relations entre pouvoirs publics et associations et fondations dans quelques pays européens. Paper presented at the 27ème Colloque ADDES, Paris.
- Arrêté royal du 14 février 2008 définissant le champ de compétence de la commission paritaire pour le secteur non marchand (CP 337). (2008). *Moniteur belge*, 27 février, p.12187.
- Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 28 février 2008 portant exécution de l'article 7 de l'ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement de l'Office régional Bruxellois de l'Emploi. (2008). *Moniteur belge*, 11 mars, p. 14897.
- Austin, J.-E., Leonard, B., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006). Social Entrepreneurship: It's for Corporations too. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change* (pp. 169-180): Oxford University Press.
- Avise, ESSEC IIES, & Mouves. (2013). *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*.

- Retrieved from <http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2013/11/Petit-pr%C3%A9cis-de-l%C3%A9valuation-de-limpact-social.pdf>
- Barbier, J.-C. (1997). *Les politiques de l'emploi en Europe*. Paris : Flammarion.
- Barbier, J.-C. (2002). Peut-on parler d'« activation » de la protection sociale en Europe ? *Revue française de sociologie*, 43 (2), 307-332.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? In R.-A. Thiétart (Ed.), (4 ed., pp. 105-124). Paris : Dunod.
- Behaghel, L., Crepon, B., Gurgand, M., Kamionka, T., Lequien, L., Rathelot, R., & Zamora, P. (2013). L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi. *Revue française d'économie*, XXVIII (1). doi:10.3917/rfe.131.0123
- belgium.be. (n.d.). Travailler dans le secteur public. *Informations et services officiels*. Retrieved from <<https://www.belgium.be>>
- Bellemare, D. (2004). Bien commun et intérêt collectif. *Perspectives québécoises*, 6 (1). doi:10.4000/ethiquepublique.2049
- Béraud, M., & Eydoux, A. (2009). Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi. *Travail et Emploi*, 119, 9-21.
- Berman, P. I. (1996). The Role of Government in Linking Technology and Economic Growth. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 787(1), 192-207. doi:10.1111/j.1749-6632.1996.tb44857.x
- Bessy, C., & Eymard-Duvernay, F. (1997). *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris : PUF.
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21 (1). doi :10.3917/rdm.021.0162
- Bode, I., & Brandsen, T. (2014). State–third Sector Partnerships: A short overview of key issues in the debate. *Public Management Review*, 16(8), 1055-1066. doi:10.1080/14719037.2014.957344
- Borzaga, C. (1998). *The economics of the third sector in Europe: The Italian experience*. University of Trento, Trento.
- Bouget, D., & Prouteau, L. (2002). National and supranational government-NGO relations: anti-discrimination policy formation in the European Union. *Public Administration and Development*, 22(1), 31-37. doi:10.1002/pad.204

- Brinkerhoff, J. M., & Brinkerhoff, D. W. (2002). Government-nonprofit relations in comparative perspective: evolution, themes and new directions. *Public Administration and Development*, 22(1), 3-18. doi:10.1002/pad.202
- Camus, A. (2014). Les relations entre les organisations du tiers secteur et du secteur public : recension des principales approches conceptuelles. *Revue Interventions économiques*, 50. Retrieved from <http://interventionseconomiques.revues.org/2162>
- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2010). Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis*. *The Economic Journal*, 120(548), F452-F477. doi:10.1111/j.1468-0297.2010.02387.x
- Carmel, E., & Harlock, J. (2008). Instituting the 'third sector' as a governable terrain: partnership, procurement and performance in the UK. *Policy & Politics*, 36(2), 155-171. doi:10.1332/030557308783995017
- Cassiers, I. (2005). De l'État providence à l'État social actif : quelles mutations sous-jacentes ? *Regards économiques*, 36, 1-13.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *La Revue Hermès*, 39 (2).
- Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP). (2018). *Vocabulaire politique*. Retrieved from <<http://www.vocabulairepolitique.be/>>
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Commission européenne. (1993). *Croissance, compétitivité, emploi. Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI^e siècle : Livre blanc* Retrieved from <https://publications.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/0d563bc1-f17e-48ab-bb2a-9dd9a31d5004>
- Commission européenne. (2017). Services Publics de l'Emploi (SPE). Retrieved from https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_public-employment-services_fr_0.pdf
- Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA). (2008). Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'état dans l'Europe des 27. Retrieved from France: https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/15-02-08-synthese_etude_europe_cpca_mai2008.pdf
- Cooney, K., Nyssens, M., O'Shaughnessy, M., & Defourny, J. (2016). Public Policies and Work Integration Social Enterprises: The Challenge of Institutionalization in a Neoliberal Era. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4). doi:10.1515/npf-2016-0028

- Coston, J. M. (1998). A Model and Typology of Government-NGO Relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(3), 358-382. doi:10.1177/0899764098273006
- Courtois, G. (2014). *Le mentorat. Créateur de lien social ou concept en vogue ?* Retrieved from Bruxelles: <http://www.cpcp.be/medias/pdfs/publications/mentorat.pdf>
- Damar, M., & Delaunois, P. (1988). Les organismes d'intérêt public en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1191-1192 (6), 3-54. doi:10.3917/cris.1191.0001
- Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. *Working Paper EMES Research Network*, 04/04.
- De Corte, J., & Verschuere, B. (2013). A Typology for the Relationship Between Local Governments and NPOs in Welfare State Regimes: The Belgian case revisited. *Public Management Review*, 16(7), 1011-1029. doi:10.1080/14719037.2013.770712
- Décret du Parlement wallon du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale. (2008). *Moniteur Belge*, 31 décembre, p. 69056.
- Décret du 27 avril 1995 relatif à l'agrément de certains organismes d'insertion socioprofessionnelle et au subventionnement de leurs activités de formation professionnelle en vue d'accroître les chances des demandeurs d'emploi inoccupés et peu qualifiés de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle. (1995). *Moniteur belge*, 4 juillet, p. 18 792
- Dees, J.-G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, January-February, 55-64.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In C. Borgaza & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1 - 28). London and New York: Routledge.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud. In J. Defourny, P. Develtere, & B. Fonteneau (Eds.), *L'économie sociale au Nord et au Sud* (pp. 25-50). Bruxelles : De Boeck.
- Defourny, J., & Mertens, S. (1999). Le troisième secteur en Europe : un aperçu des efforts conceptuels et statistiques. In B. Gazier, J.-L. Outin, & F. Audier (Eds.), *L'économie sociale* (pp. 5-20). Paris : L'Harmattan.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231-242.
doi:10.1016/j.polsoc.2010.07.002
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). L'entreprise sociale dans une perspective internationale. *Juris associations*, 18-23.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale. In B. van Pottelsberghe, P. Belleflamme, & alii (Eds.), *Les enjeux de l'innovation : quelles politiques ? Quelles gouvernances* (pp. 461-480) : Université Ouverte.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*: Sage Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Divay, S. (2009). Nouveaux opérateurs privés du service public de l'emploi. Les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? *Travail et Emploi*, 119.
- Dumont, D. (2015). L'emploi et le formation professionnelle après la sixième réforme de l'État : Quelles perspectives (en particulier à Bruxelles) ? *Revue belge de sécurité sociale*, 57 (2), 307-409.
- Edwards, M. (2009). *Civil Society* (2nd ed.). Bristol: Polity Press.
- Emerson, J., & Twersky, F. (1996). *New Social Entrepreneurs : The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
- EMES International Research Network. (n.d.). Who we are. Retrieved from <https://emes.net/who-we-are/>
- Enjolras, B. (1998). Crise de l'État-providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique. *Revue du MAUSS*, 11 (1).
- Eurostat. (2018). Décembre 2017 — Le taux de chômage à 8,7 % dans la zone euro. À 7,3 % dans l'UE28 [Press release]. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8631701/3-31012018-BP-FR.pdf/e52b92c4-9cd1-4e3e-9757-01df5f42ef33>

- Faniel, J., Gobin, C., & Paternotte, D. (2017). Les mouvements sociaux en Belgique, entre polarisation et dépolarisation. *Les @nalyses du CRISP en ligne*. Retrieved from www.crisp.be
- Gardin, L., Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2012). *Entreprise sociale et insertion : une perspective internationale* Paris : Desclée de Brouwer.
- Gidron, B., Kramer, R. M., & Salamon, L. M. (1992). *Government and the Third Sector: Emerging Relationships in Welfare States*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick (USA) and London (UK): AldineTransaction.
- Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale. (2014). *Déclaration de politique générale — 20 juillet 2014*. Bruxelles Retrieved from <http://be.brussels/files-fr/a-propos-de-la-region/competences-regionales/declaration-de-politique-generale-du-gouvernement-de-la-region-de-bruxelles-capitale-2014-2019/view>.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *49, 1*, 27-48.
- Guénolé, N., Bernaud, J.-L., & Guilbert, L. (2012). L'accompagnement à la recherche d'un emploi : enjeux, modèles, et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *18* (3), 193-214. doi:10.1016/s1420-2530 (16) 30080-2
- Gui, B. (1991). The economic rationale for the third sector. Nonprofit and other noncapitalist organizations. *Annals of public and cooperative economics*, *62*(4), 551-572.
- Hamel, J. (2002). Brèves remarques sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. *Bulletin d'information. Association canadienne des sociologues et anthropologues de langue française*, *24* (1), 4-8.
- Herman, R., & Redina, D. (2001). Donor Reactions to Commercial Activities of Nonprofit Organizations: An American Case Study. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *12*(2), 157-169.
- Hiez, D., & Laurent, R. (2011). La nouvelle frontière de l'économie sociale et solidaire : l'intérêt général ? *Revue internationale de l'économie sociale* : Recma(319). doi:10.7202/1020806ar
- Hubermann, A. M., & Miles, B. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck — Wesmael.

- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thietart (Ed.), *Méthodologie de la recherche en gestion* : Nathan.
- International Organization for Migration. (2015). Migrants and Cities: New Partnerships to Manage Mobility. Retrieved from Switzerland:
http://publications.iom.int/system/files/wmr2015_en.pdf
- Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2013). L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future. *La revue internationale PME [RIPME]*.
- Jeantet, T. (1999). *L'économie sociale européenne, ou la tentation de la démocratie en toute chose*. Paris : CIEM Edition.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from our Differences. *Research on social entrepreneurship: understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 105-125.
- Korosec, R. L., & Berman, E. M. (2006). Municipal Support for Social Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66(3), 448-462. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00601.x
- Laville, J.-L. (2000). Le tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique. *Sociologie du travail*, 42 (4).
- Laville, J.-L. (2001). Les raisons d'être des associations. In J.-L. Laville, A. Caillé, P. Chanial, É. Dacheux, B. Eme, & S. Latouche (Eds.), *Association, démocratie et société civile* (pp. 61-140). Paris : La Découverte.
- Le Forem (2018). Les chiffres de la demande d'emploi — Janvier 2018 [Press release]. Retrieved from
https://www.leforem.be/MungoBlobs/1009/753/20180205_Chiffres_EmploiJan2018.pdf
- Lévesque, B. (2006). Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales*, ET0604.
- Lewis, E. (1980). *Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Power*. Bloomington: Indiana University Press.
- Marée, M., & Mertens, S. (2002). *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Liège : Éditions de l'Université de Liège.
- Méda, D. (1999). *Qu'est-ce que la richesse ?* Paris : Aubier.
- McKinsey & Company. (2015). *Contribuer au diagnostic du système scolaire en FWB*. Retrieved from Bruxelles: <http://www.pactedexcellence.be/wp->

content/uploads/2017/04/Rapport-final-FWB.pdf

- Mertens, S., Bacq, S., & Rijpens, J. (2016). Chapitre 19 — L’entrepreneuriat social. In F. Janssen (Ed.), *Entreprendre. Une introduction à l’entrepreneuriat* (2 ed.). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Mertens, S., & Marée, M. (2015). So, What Does a Social Economy Enterprise “Produce”? In M. J. Bouchard & D. Rousselière (Eds.), *The Weight of the Social Economy - An International Perspective*: Peter Lang.
- Najam, A. (2000). The Four C's of Government Third Sector-Government Relations. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(4), 375-396. doi:10.1002/nml.10403
- Newman, I., & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Nyssens, M. (2006). Tiers-secteur. In J.-L. Laville & A. D. Cattani (Eds.), *Dictionnaire de l’autre économie* (pp. 619-628). Paris : Folio Actuel.
- Nyssens, M. (2006). Social Enterprise : At the crossroads of markets, public policies and civil society: Routledge.
- Observatoire Bruxellois de l’Emploi. (2009). *Gestion publique, gouvernance et service public d’emploi : quelques éléments de réflexion*. Retrieved from http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Gouvernance_et_SPE.pdf
- Observatoire bruxellois de l’Emploi, & Actiris. (2017). *Les exigences linguistiques sur le marché du travail et les connaissances linguistiques des demandeurs d’emploi en Région de Bruxelles-Capitale*. Retrieved from Bruxelles: http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Focus_Exigences%20Connaissances%20Linguistiques%20RBC%202017.pdf
- Ordonnance du 18 janvier 2001 portant organisation et fonctionnement [d’Actiris]. (2001). *Moniteur belge*, 12 avril, p. 12379.
- Ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l’emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale. (2003). *Moniteur belge*, 29 juillet 2003, p. 39 629
- Ordonnance organique du 23 février 2006 portant les dispositions applicables au budget, à la comptabilité et au contrôle. (2006). *Moniteur belge*, 23 mars, p. 16710.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*: Routledge.
- Orianne, J.-F. (2006). Politiques actives d’emploi et professionnels de l’employabilité : critique et clinique. *Travail Emploi Formation*, 6, 53-92.

- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181. doi:10.7202/1002253ar
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20 (2). doi:10.3917/savo.020.0011
- Pauvreté en Belgique : Annuaire 2015*. (2015). W. Lahaye, I. Pannecoucke, J. Vranken, & R. Van Rossem (Eds.), Retrieved from <https://biblio.ugent.be/publication/5924838/file/5924852.pdf>
- Pilczer, J.-S. (2010). La notion de service public. *Informations sociales*, 158 (2), 6-9.
- Rainey, H., & Steinbauer, P. (2002). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. In R. Stillman (Ed.), *Public Administration: Concepts and Cases* (pp. 299-319). Boston : Houghton Mifflin.
- Remy, C. (2015). Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? In Galabov, Antony & Rouet, & Gilles (Eds.), *Services publics, Entreprises publiques, quelle place pour les citoyens ?* (pp. 81-100). Paris : Harmattan.
- Remy, C. (2016). *Des partenariats publics privés pour l'insertion des demandeurs d'emploi : Une question de confiance ?* (Doctorat), Université de Liège. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2268/204242>
- Roques, M. (2004). Chômage et santé psychologique : synthèse et perspective. In C. Bonardi, N. Gregori, J. Y. Menard, & N. Roussiau (Eds.), *Psychologie sociale appliquée: Emploi, travail, Ressources Humaines* (pp. 53 - 73). Paris : In Press.
- Salamon, L. M. (1987a). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1), 29-49.
- Salamon, L. M. (1987b). Partners in public services: The scope and theory of government-nonprofit relations. In W. W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 99-117). New Haven: Yale University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213-248. doi:10.1023/a:1022058200985
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector* (Vol. 1). Baltimore, MD: John Hopkins University.
- Seibel, W. (1989). The function of the mellow weakness: Nonprofit organizations as problem-

- non-solvers. In E. James (Ed.), *The Nonprofit Sector in International Perspective* (pp. 77-192). Oxford: Oxford University Press.
- Simar, L. (2013). Transfert de compétences « Marché de l'emploi », une opportunité ? *Bulletin de documentation*, 73 (2), 47-82.
- StepStone. (2013). *Enquête sur les tendances du recrutement et le comportement des candidats — Tendances 2009-2013*. Retrieved from <https://www.stepstone.be/b2b/recruteurs/expertise-en-recrutement/white-papers/loader.cfm?csModule=security/getfile&pageid=19711>
- Thietart, R.-A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4 ed.). Paris : Dunod.
- Thiry, B. (2017). L'architecture de l'intérêt général : Economie sociale et solidaire et économie publique. Liège : HEC — Université de Liège et CIRIEC.
- Union des entreprises à profit social (UNIPSO). (2010). Définition : de non marchand à profit social. Retrieved from <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique118>
- Vandemeulebroucke, M. (2017). Les piliers, ces petites boîtes étroites qui enferment l'associatif. *Alter Échos*. Retrieved from <https://www.alterechos.be/les-piliers-ces-petites-boites-etroites-qui-enferment-lassociatif/>
- Velmuradova, M. (2004). *Épistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion*. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document>
- vie-publique.fr. Déclaration de politique générale de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur les axes de travail du gouvernement, à l'Assemblée nationale le 19 juin 1997, parue dans « La Lettre du Gouvernement » du 24 juin 1997. Retrieved from <http://discours.vie-publique.fr/notices/973144689.html>
- Villadsen, K. (2008). 'Polyphonic' welfare: Luhmann's systems theory applied to modern social work. *International Journal of Social Welfare*, 17(1), 65-73. doi:10.1111/j.1468-2397.2007.00504.x
- Weisbrod, B. (1997). The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwinning with Public Enterprise and Government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 1(4), 541–555.
- Young, D. R. (2000). Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149-172. doi:10.1177/0899764000291009
- Young, D. R., & Grinsfelder, M. C. (2011). Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations. *Journal of Public Affairs Education*, 17(4), 543–567.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity's most pressing needs*: Public Affairs.

Zimmer, A. (2010). Third Sector-Government Partnerships. In T. Rupert (Ed.), *Third Sector Research*: Springer.

Zimmer, H. (2012). Inadéquations sur le marché du travail. *BNB Revue économique*.

