



# ADN des Entreprises d'Économie Sociale

Note réflexive issue des travaux  
du Groupe de Travail ESCAP

ACTEUR DE  
**L'ÉCONOMIE  
SOCIALE**

Avec le soutien de  
la  
  
Wallonie

Janvier 2025

**Co-rédacteur-trice-s de la note  
(par ordre alphabétique):**

Maïté Bielen (SPW EER), Jacques Debry (Febecoop), Rachel Delcour (Step Entreprendre), Olivier Desclez (Progress), Mathieu De Poorter (UNIPSO), Sébastien Fosseur (Crédal), Solène Gastal (CIRIEC), Jean-François Herz (Saw-B), Flora Kocovski (W.ALTER), Claire Lava (SPW EER), Charlotte Moreau (HEC ULiège), Denis Morrier (Home Net Service), Quentin Mortier (Saw-B), Anne Remacle (UNESSA), Helena Sadzot (HEC ULiège), Barbara Sak (CIRIEC), Bénédicte Sohet (ConcertES), Benjamin Walravens (UNESSA).

**Personnes ou institutions  
qui soutiennent la note  
(par ordre alphabétique):**

Thérèse-Marie Bouchat, Centre d'Économie Sociale ULiège, Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement ULB, Chaire en Économie Sociale UCLouvain, Chaire en Économie Sociale ULiège, Chaire en Économie Sociale UMONS, Comptoir des Ressources Créatives (David Philippart), Coopérative Paysans-Artisans, Crédal, Virginie Dewulf (Co-présidente de l'OA de COOPCITY), Direction de l'Économie Sociale SPW EER, Febecoop, Financité, iES!, Christophe Kevelaer (Coopérative CERA), Philippe Lovens (Urbike), Smart, Step Conseil, Denis Stokkink, W.ALTER.

**Pour citer le document:**

Moreau, C. & al. (2025), ADN des Entreprises d'Économie Sociale, ESCAP.

**Éditeur responsable:**

Charlotte Moreau, Centre d'Économie Sociale, Rue Louvrex, 14, Bât. N1d, 4000 Liège.

**Conception graphique:** Hungry Minds.

Cette publication est disponible via ce lien:

**<https://hdl.handle.net/2268/331989>**

OU en scannant le QR code suivant:



# Table des matières

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Raisons d'être de cette note..... | 4 |
|-----------------------------------|---|

|                                         |   |
|-----------------------------------------|---|
| Brève contextualisation historique..... | 6 |
|-----------------------------------------|---|

|                                                                     |   |
|---------------------------------------------------------------------|---|
| Comparaison des cadres réglementaires belges et internationaux..... | 7 |
|---------------------------------------------------------------------|---|

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Entreprises d'économie sociale et autres concepts ..                                          | 10 |
| Comment situer les entreprises à impact par rapport aux entreprises d'économie sociale ?..... | 11 |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Les pratiques des entreprises d'économie sociale .....        | 12 |
| Des pratiques distinctives, cumulatives et transversales..... | 12 |

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE .....</b> | <b>14</b> |
|----------------------------------|-----------|

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Le point de vue scientifique.....                                        | 14 |
| Débat: Une compréhension plus restrictive de l'activité économique?..... | 15 |
| Spécificités belges .....                                                | 15 |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>PRIMAUTÉ DE LA FINALITÉ SOCIÉTALE .....</b> | <b>16</b> |
|------------------------------------------------|-----------|

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Le point de vue scientifique.....                             | 16 |
| Que permet la primauté de la finalité sociétale?.....         | 17 |
| Débat: Certaines finalités sont-elles «non-acceptables»?..... | 17 |
| Débat: Quelles garanties sont offertes par les statuts?.....  | 17 |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>AUTONOMIE DE GESTION .....</b> | <b>18</b> |
|-----------------------------------|-----------|

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le point de vue scientifique.....                                             | 18 |
| Que permet l'autonomie de gestion?.....                                       | 18 |
| Débat: Toutes les ASBL sont-elles autonomes? .....                            | 18 |
| Débat: Quel impact du niveau de subsidiation sur l'autonomie de gestion?..... | 19 |
| Spécificités belges .....                                                     | 19 |

## DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>ATTRIBUTION DE LA QUALITÉ DE MEMBRES .....</b> | <b>20</b> |
|---------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le point de vue scientifique.....                                                              | 20 |
| Que permet le «membership» non exclusivement lié à l'apport en capital ou en fond propre? .... | 21 |

## DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE....</b> | <b>22</b> |
|--------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le point de vue scientifique.....                                                 | 22 |
| Que permet le contrôle démocratique d'une EES?.....                               | 22 |
| Débat: La participation (et du coup, la démocratie) est-elle effective? .....     | 22 |
| Débat: Un mode de gestion participatif n'est-il pas caractéristique des EES?..... | 23 |
| Spécificités belges .....                                                         | 23 |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>AFFECTATION NON CAPITALISTE DU SURPLUS.....</b> | <b>24</b> |
|----------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le point de vue scientifique.....                                                                              | 24 |
| Que permet l'affectation non capitaliste du surplus?.....                                                      | 26 |
| Débat: Dans les coopératives, quelle valeur donner à la part au moment de son retrait de la coopérative? ..... | 27 |
| Débat: Une tension salariale limitée n'est-elle pas caractéristique des EES?.....                              | 27 |
| Spécificités belges .....                                                                                      | 27 |

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>Conclusion.....</b> | <b>28</b> |
|------------------------|-----------|

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>Bibliographie.....</b> | <b>30</b> |
|---------------------------|-----------|



# Raisons d'être de cette note

## UNE ÉTUDE COLLABORATIVE

Le travail présenté ci-après résulte d'une intense réflexion collective menée sur plus d'une année (2023-24) et qui a rassemblé des acteurs de l'économie sociale (ES) de divers types et secteurs autour Groupe de Travail d'ESCAP. ESCAP<sup>1</sup> est une initiative partenariale coordonnée par le Centre d'Économie Sociale d'HEC ULiège (CES), avec le soutien de W.Alter, l'acteur public wallon finançant des projets en ES en Wallonie (Belgique) et des ChairES en Economie Sociale. Afin de renforcer les liens entre les entreprises d'économie sociale (EES) et la recherche académique, ESCAP rassemble des chercheurs et des acteurs de terrain vers la co-construction de connaissances et d'outils favorisant le développement de l'ES.

## L'ÉCONOMIE SOCIALE DANS UN CONTEXTE EN PLEINE ÉVOLUTION

De divers horizons, émergent des questionnements de plus en plus fréquents et centraux sur les contours de l'ES, sur ce qui distingue les EES d'autres acteurs, sur ce qui fait son essence, son ADN.

Ces questionnements surgissent, d'un côté, avec l'apparition **de nouveaux types d'acteurs** entrepreneuriaux extérieurs à l'ES, notamment avec les entreprises qui se revendiquent à mission ou à impact. En effet, si nous ne remettons pas en question les potentiels impacts positifs de ces autres modèles entrepreneuriaux, il reste essentiel de bien comprendre ce qui distingue une EES de ces nouvelles formes organisationnelles. Les statuts traditionnels des EES (ASBL, coopératives, mutuelles, fondations) donnent davantage de garanties, de garde-fous sur la mise en œuvre des pratiques au cœur des EES. Pour autant, une entreprise qui respecte toutes les pratiques des EES sans en adopter les formes légales traditionnelles pourrait être qualifiée d'EES. Elle passerait néanmoins sous les radars et ne serait pas facilement identifiée dans les statistiques des EES (généralement classifiées selon les formes légales).

Par ailleurs, les EES sont de plus en plus confrontées aux logiques de marché en termes de mise en concurrence, de subside contractuel,

d'indicateurs de performance (*Laville & Nyssens, 2017*) ce qui peut mettre au défi l'équilibre entre la primauté de leurs missions sociales et les impératifs économiques (*Battilana, Fuerstein & Lee, 2018 ; Petrella, 2017*).

Réaffirmer les pratiques des EES qui les distinguent d'autres formes organisationnelles et entrepreneuriales est donc, à cet égard, essentiel et devrait permettre aux EES de se reconnaître et de s'affirmer comme parties et acteurs de l'économie sociale. Ceci est d'autant plus important que les secteurs d'activité dans lesquels les EES sont actives sont de plus en plus variés. Si les EES ont historiquement été davantage présentes dans des secteurs tels que la culture, la santé ou l'action sociale (*Marée & Saive, 1983*), on trouve aujourd'hui des EES dans l'énergie, la finance, l'informatique ou encore la logistique. En parallèle, on trouve désormais des entreprises capitalistes dans des secteurs auparavant réservés aux organisations non-capitalistes (*Ben-Ner, 2002*).

## UN BESOIN DE CLARIFICATION DE PLUS EN PLUS PRÉGNANT

De l'autre côté, les questionnements proviennent également **des acteurs francophones belges de l'écosystème ES**, à savoir décideurs politiques, administrations publiques, fédérations et réseaux, travailleurs et employeurs, financeurs, conseillers,



formateurs, chercheurs. Ces acteurs développent des compréhensions diversifiées des contours des EES. Que ces acteurs comprennent pleinement et finement le périmètre des EES est essentiel pour développer un écosystème soutenant. De plus, la non-articulation entre les réglementations wallonnes et bruxelloises (francophones) complexifie le vécu des EES sur le terrain et la compréhension de ces frontières institutionnelles et administratives.

## LA CO-CONSTRUCTION D'UN CONSENSUS

**Plusieurs projets** – belges francophones, mais aussi franco-belges – ont abordé et travaillé sur les critères qui font l'ADN des EES, mais également sur les pratiques largement partagées dans le secteur (des projets tels que Secoia<sup>2</sup>, Visés<sup>3</sup>, Denis<sup>4</sup>). Pourtant, ces travaux n'ont été que peu diffusés. Plusieurs raisons sont évoquées: cette thématique de l'ADN et des pratiques associées n'était pas au cœur des projets; la question reste délicate et soulève de nombreux enjeux et craintes de mésutilisation; les volontés d'utilisation des travaux par les acteurs sont sujet à débat au sein même de leurs diverses instances,...

Suite à ces constats, **un groupe de travail ESCAP<sup>5</sup>** (intitulé GT ADN des EES) a été mis sur pied. Il rassemble une vingtaine d'acteurs de l'ES

francophone belge (académiques, écosystème ES, administration publique wallonne et acteurs de terrain), qui ont débattu lors de nombreuses réunions et travaillé ensemble à l'écriture de cette note.

## UN SOCLE FONDATEUR COMMUN

Cette note a pour **objectif** d'identifier les pratiques qui font l'ADN des EES, c'est-à-dire des pratiques qui sont mises en œuvre par toutes les EES (dans toute leur diversité) et qui, combinées, les distinguent d'autres formes organisationnelles. Les EES mettent donc en œuvre d'autres pratiques vertueuses qui génèrent probablement des effets très bénéfiques; cette note n'est en aucun cas une liste exhaustive des pratiques développées par les EES. Par contre, les pratiques identifiées dans cette note sont les pratiques communes qui rassemblent les EES et les distinguent d'autres formes organisationnelles. Ce sont les pratiques qui sont observées dans toutes les EES, elles sont transversales. Et ces pratiques sont cumulatives: pour être une EES, il faut mettre en œuvre l'ensemble de ces pratiques. C'est bien par la mise en œuvre de l'ensemble de ces pratiques qu'une EES peut être identifiée et distinguée d'autres types d'organisation. Par ailleurs, sans prétendre à l'exhaustivité, cette note cherche également à comprendre les effets générés par

les caractéristiques et les pratiques des EES.

Cette note est avant tout destinée **aux acteurs de l'écosystème de l'économie sociale** en Wallonie et à Bruxelles. Cette note pourrait, bien sûr, être également utilisée dans d'autres cadres, voire être inspirante pour des exercices analogues dans d'autres régions/pays.

## ARTICULATION DE L'ÉTUDE

Avant de décrire ces pratiques, cette note aborde les différentes compréhensions des EES d'un



point de vue à la fois historique, conceptuel et législatif. Ensuite, un schéma illustrant **les pratiques spécifiques, transversales et cumulatives des EES** sera présenté. Les pratiques des EES seront alors décrites: Activité économique; Primauté de la finalité sociétale; Autonomie de gestion; Démocratie économique avec l'attribution de la qualité de membres et le contrôle démocratique de l'entreprise; et finalement, Affectation non capitaliste du surplus. Certaines de ces pratiques ouvrent des débats, brièvement développés dans cette note.

- 1 [escap.be](http://escap.be)
- 2 [www.ces.uliege.be/portfolio-items/brochure-secoia](http://www.ces.uliege.be/portfolio-items/brochure-secoia)
- 3 [www.projetvisesproject.eu/-Projet-VISES-](http://www.projetvisesproject.eu/-Projet-VISES-)
- 4 [impact.concertes.be](http://impact.concertes.be)
- 5 [escap.be/gt-escap](http://escap.be/gt-escap)

Malgré l'importance des enjeux d'inclusivité, nous avons choisi de ne pas recourir à l'écriture inclusive dans ce document afin de favoriser la lisibilité et la fluidité du texte.



# Brève CONTEXTUALISATION historique

Les EES, comme toutes les entreprises et organisations, font partie d'un contexte socio-économique, et leur conceptualisation doit être éclairée au regard des évolutions de ce contexte. Leurs contours ont donc évolué, en fonction des enjeux propres à chaque époque. L'ES a évolué avec le capitalisme, et, en particulier, s'est affirmée lors des grandes mutations de celui-ci (Defourny et al., 1992). Passons rapidement en revue le contexte historique qui amène à la compréhension actuelle des EES.

## AU 19<sup>e</sup> SIÈCLE

Ainsi, au 19<sup>e</sup> siècle, c'est en réaction aux problèmes sociaux générés par l'économie capitaliste que se sont construites les EES, par les corporations puis les associations qui rassemblent alors principalement les actions collectives des ouvriers. Les initiatives émanaient souvent de ceux-là mêmes qui souffraient de ces problèmes. Sur base du principe du *self help*, ces acteurs ont créé des coopératives et des mutuelles pour répondre à des besoins communs qu'ils éprouvaient, ces besoins allant d'abord vers des biens ou services de première nécessité : nourriture, logement, soins de santé (Duverger, 2023; CIRIEC, 2012). Jusque dans les années 1970, les associations sont progressivement institutionnalisées, devenant par-là moteur de croissance économique, générateur d'emplois et accompagnant la consommation de masse (Duverger, 2023).

## LES ANNÉES 1970

Les années 1970, dans la foulée notamment des mouvements de 1968, voient s'établir les EES comme tiers secteur (Borzaga & Defourny, 2004), cherchant à défendre un modèle distinct du secteur public et du secteur privé lucratif (Duverger, 2023) qui répond à des besoins sociétaux (formation par le travail, insertion, éducation permanente...). Des organisations en autogestion voient également le jour à cette époque.

## LES ANNÉES 2000

Dans les années 2000, les écueils du capitalisme, notamment avec la crise des *subprimes* qui touche le monde entier, poussent les entreprises à

défendre une certaine responsabilité sociétale. Les EES apparaissent alors comme une alternative au capitalisme dominant, comme une manière radicale de mettre en œuvre des pratiques de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), pouvant aller jusqu'à promouvoir une vision véritablement transformatrice de nos sociétés.

## RÉCEMMENT

Plus récemment, les EES se positionnent de plus en plus fréquemment comme des acteurs de la transition socio-écologique (cf. *concept de transition juste*) pour répondre à des enjeux tels que la décroissance, le post-capitalisme, la gestion des communs, l'économie de guerre, la sobriété, etc.

En effet, de nombreuses recherches démontrent que les EES ont désormais tendance à adopter des approches multi-objectifs qui intègrent conjointement des aspects à la fois socio-économiques et écologiques dans leurs business modèles (Campi et al. 2006; Smith et al., 2013; Huybrechts et al. 2014).

En réalité, si les EES étaient historiquement engagées dans la poursuite de finalités à caractère socio-économique (réduction des inégalités et de la pauvreté, amélioration de la cohésion sociale, de la santé et de l'emploi), nous pouvons observer, depuis deux décennies au moins, une évolution progressive de leurs missions vers des enjeux de nature écologique (climat, biodiversité, ressources) (Hudon & Huybrechts, 2017).



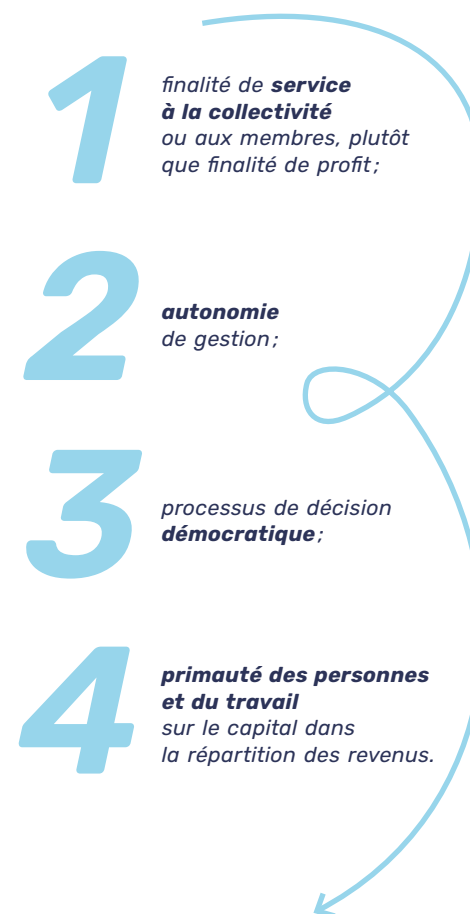
# Comparaison des CADRES RÉGLEMENTAIRES belges et internationaux

**La reconnaissance légale et institutionnelle des EES diffère d'un contexte à l'autre et n'est pas la même au niveau européen, en Wallonie ou à Bruxelles. Nous vous proposons ici une comparaison de ces différentes définitions afin de comprendre les contours variables de ce concept.**

Cette comparaison est réalisée au regard de la définition adoptée en Wallonie. En effet, non seulement ce groupe de travail rassemble principalement des acteurs de l'écosystème wallon, mais en outre, il s'agit de la réglementation la plus ancienne toujours active. L'article 1er du Décret wallon relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008 est basé sur une définition de l'économie sociale adoptée entre 1988 et 1990 par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (CWES).

La définition a été réexaminée en 2007 sans qu'aucun changement fondamental y soit apporté. Cette définition est toujours au cœur du Décret wallon, depuis 2008, et a d'ailleurs inspiré d'autres pays comme l'Espagne ou le Québec (Defourny, 2017).

*Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants:*



Les formes juridiques reconnues au niveau wallon sont donc les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations. Les principes auxquels nous comparerons les autres réglementations sont les suivants:

- Activité économique;
- Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit;
- Autonomie de gestion;
- Processus de décision démocratique;
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Le tableau détaillé ci-après, sur les réglementations belges (*page de gauche*) et internationales (*page de droite*), permet un aperçu synthétique des différents cadres réglementaires. Les comparaisons sont faites à partir de la connaissance et du contexte belge.



**TABLEAU COMPARATIF  
DES DIFFÉRENTES  
RECONNAISSANCES  
LÉGALES ET  
INSTITUTIONNELLES  
DES CONCEPTS  
D'ÉCONOMIE SOCIALE ET  
D'ENTREPRISE SOCIALE**

Dans ce tableau en double page, les comparaisons sont faites par rapport à la situation en Wallonie (première colonne).

## en Belgique...

|                          | WALLONIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | BRUXELLES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | FLANDRE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concept</b>           | Économie sociale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Entreprise sociale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Économie sociale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Principes</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité économique</li> <li>• Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit</li> <li>• Autonomie de gestion</li> <li>• Processus de décision démocratique</li> <li>• Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes similaires mais beaucoup plus détaillés et précisés.</li> <li>• Distinction entre intérêt mutuel et intérêt général</li> <li>• Notions supplémentaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économiquement viable</li> <li>• Travail rémunéré de qualité et viable</li> <li>• Tension salariale limitée</li> <li>• Durabilité des modes de production et de consommation</li> <li>• Transparence</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes similaires mais dans l'objectif général de l'emploi pour des publics défavorisés</li> <li>• Notions supplémentaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilité</li> <li>• Transparence</li> <li>• Ancrage local</li> <li>• Rentabilité et efficacité</li> </ul> </li> <li>• Pas de référence à l'autonomie de gestion</li> </ul> |
| <b>Formes juridiques</b> | Coopératives - Associations - Mutuelles - Fondations                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Toutes personnes morales de droit public ou privé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Entreprises ou initiatives                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Statuts</b>           | Décret: «Décret relatif à l'économie sociale» (20/11/2008)                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ordonnance - Agrément: «Ordonnance relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales» (23/07/2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Décret: «Décret relatif à l'appui à l'entrepreneuriat dans le domaine de l'économie sociale et à la stimulation de l'entrepreneuriat socialement responsable» (17/02/2012)                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Date</b>              | 2008                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Sources</b>           | wallex.wallonie.be                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | www.ejustice.just.fgov.be                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | www.ejustice.just.fgov.be                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



# ...et au niveau international

| UNION EUROPÉENNE (UE)                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)                                                                                           | ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Économie sociale                                                                                                                                                                                                                                                                       | Entreprise sociale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Économie sociale et solidaire                                                                                                                                | Économie sociale et solidaire                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes similaires</li> <li>• Distinction entre intérêt mutuel et intérêt général</li> <li>• La gouvernance peut être démocratique et/ou participative</li> <li>• Reconnaissance des objectifs environnementaux en tant que tels</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes similaires</li> <li>• Dimension entrepreneuriale forte</li> <li>• Pas de restriction sur la forme juridique</li> <li>• Identification de deux manières d'atteindre la finalité sociale: biens/ services produits ou méthodes de production</li> <li>• Notions supplémentaires: Entrepreneuriat responsable; Transparence</li> <li>• Pas de référence à la gouvernance démocratique, même si «associer les travailleurs et parties prenantes»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes similaires</li> <li>• Pas de référence à l'autonomie de gestion</li> <li>• Objectifs sociétaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes similaires</li> <li>• Reconnaissance des objectifs environnementaux en tant que tels</li> <li>• Notions supplémentaires: Référence aux valeurs<sup>6</sup>; Viabilité et durabilité sur le long terme; Transition vers une économie formelle</li> </ul> |
| Coopératives - Associations - Mutuelles - Fondations                                                                                                                                                                                                                                   | Entreprises                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Coopératives - Associations - Mutuelles - Fondations - Entreprises sociales - Initiatives communautaires                                                     | Entités                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Communication: «Construire une économie au service des personnes: plan d'action pour l'économie sociale»                                                                                                                                                                               | Règlement UE 346/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2013 relatif aux fonds d'entrepreneuriat social européens.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Recommandation: «Recommandation sur l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale»                                                                 | Définition universelle dans le Conférence internationale du Travail 110 <sup>e</sup> session, 2022                                                                                                                                                                                                         |
| 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2022                                                                                                                                                         | 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| eur-lex.europa.eu                                                                                                                                                                                                                                                                      | eur-lex.europa.eu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | www.oecd.org                                                                                                                                                 | www.ilo.org                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>6</sup> Les valeurs citées dans cette définition sont les suivantes: souci des personnes et de la planète, égalité, équité, interdépendance, autogestion, transparence, responsabilisation, réalisation d'un travail décent, matérialisation de moyens de subsistance décents.



# Entreprises d'économie sociale et autres CONCEPTS



Il est utile de mettre les entreprises d'économie sociale<sup>7</sup> et leurs caractéristiques en perspective par rapport à d'autres concepts d'entreprise qui sont proches, ou dont certains voudraient les rapprocher. Nous pensons en particulier aux entreprises à profit social, et aux entreprises à impact, à mission, ou autres dénominations. Aucune de ces appellations n'est reconnue légalement en Belgique, et si l'entreprise à profit social fait l'objet d'une fédération dans les trois régions du pays (Bruxeo à Bruxelles, Unipso en Région wallonne et Verso en Région flamande), il n'existe pas de définition communément acceptée de ces entreprises...

## LES ENTREPRISES À PROFIT SOCIAL

Elles sont définies par UNIPSO (la confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social) comme des entreprises qui développent des services répondant à «des besoins essentiels de la population, tels que les soins de santé, l'hébergement des personnes handicapées, l'aide à domicile, l'éducation ou l'accueil de la petite enfance. Ces entreprises poursuivent une finalité non lucrative et bénéficient en partie de ressources collectives afin de garantir la qualité et l'accessibilité financière de ses services à la population»<sup>8</sup>.

En ce sens, les entreprises à profit social constituent une partie de l'économie sociale. Historiquement, c'est leur caractère non-marchand qui les distingue d'autres types d'entreprises sociales même si cette distinction tend à s'estomper, comme le montre par exemple le nouveau code des sociétés et des associations en Belgique (entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2019) qui lève l'interdiction faite jusqu'alors aux associations de se livrer, à titre principal, à des activités commerciales.

## L'ENTREPRISE À IMPACT

Il s'agit de la dénomination générique que nous utiliserons pour désigner une société commerciale qui entend intégrer dans son modèle économique des objectifs sociaux et environnementaux, et qui formalise les engagements qu'elle prend à cet égard.

La démarche des entreprises qui empruntent cette voie s'inscrit dans la continuité de la notion de **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, apparue dans les années 1970 pour mettre en évidence les obligations qui devraient peser sur les entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes externes, à côté de celles qu'elles ont vis-à-vis leurs actionnaires (responsabilité vis-à-vis des stakeholders versus responsabilité vis-à-vis des shareholders). Au niveau de l'Union Européenne, la RSE est définie comme le «concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes», et cela «au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de

la société et de l'environnement»<sup>9</sup>. En Belgique, dans le même sens, la RSE est définie comme «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle peut se définir comme un processus permanent d'amélioration, dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise»<sup>10</sup>.

En ce sens, la norme **ISO 26000** existe en Belgique depuis 2010, et contient des lignes directrices et non des exigences. Il ne s'agit donc pas d'une certification, contrairement à d'autres normes ISO. La norme **ISO 26000** a pour ambition de clarifier la notion de RSE, d'aider les entreprises à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale.





7 Dans cette note, nous avons retenu le terme 'Entreprise d'économie sociale' (EES) car c'est le terme utilisé dans le décret wallon. Ce terme sera préféré à d'autres notions proches telles qu'entreprises sociales, économie sociale et solidaire ou encore entrepreneuriat social. Si ces notions désignent des réalités similaires, leurs contours diffèrent. Nous ne nous étendons cependant pas sur ce sujet dans le cadre de cette note.

8 Pour plus d'informations sur la définition: [www.unipso.be](http://www.unipso.be)

9 Livret vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (COM 2001 / 366) [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

10 Source: Belgium.be

11 [bcorporation.eu](http://bcorporation.eu)

12 [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

13 [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

14 [fr.be-impact.org](http://fr.be-impact.org)

15 [trendsimpactawards.be](http://trendsimpactawards.be)

16 [www.lasmala.be](http://www.lasmala.be)

17 Voir section *Brève contextualisation historique*, p.6.

18 Voir section *Les pratiques des entreprises de l'économie sociale*, p.12.

Revenons aux entreprises à impact. Il s'agit donc, pour ces entreprises, d'aller un pas plus loin, et de manifester une volonté d'assumer leur responsabilité vis-à-vis de tout ou partie de leurs parties prenantes externes en prenant des engagements en la matière. La démarche complète implique trois éléments:

- a) La définition d'une ou plusieurs finalité(s) externe(s) de type **sociétal** ou **environnemental** dans les statuts ou un document équivalent;
- b) Une forme **d'engagement** sur des objectifs qui permettront de réaliser la (les) finalité(s) externe(s);
- c) Une **gouvernance** mise en place pour veiller à la réalisation des objectifs comprenant des procédures internes, un reporting sur la réalisation des objectifs, et des mécanismes de contrôle externe.

Un certain nombre de formules d'encadrement et de labélisation ont dès lors été créées pour attester de cette recherche d'impact. Deux d'entre elles sont ici mentionnées:

la certification internationale B Corp et la Société à mission en France.

## B CORP

La certification «BENEFIT CORPORATION» lancée aux États-Unis en 2006, est aujourd'hui répandue dans le monde entier et donc également en Belgique<sup>11</sup>.

Cette certification est attribuée par un organisme indépendant, le *B Lab*, qui à partir de bonnes pratiques des entreprises en termes d'impact social, sociétal et environnemental, «*dessine un chemin de progrès et de transformation au cœur de leur modèle d'affaires*» ([bcorporation.fr](http://bcorporation.fr)). Dans certains pays (certains états aux USA, ou en Italie), il s'agit même d'une forme juridique.

## LA SOCIÉTÉ À MISSION

En France, cette forme juridique, introduite par la loi Pacte du 22 mai 2019<sup>12</sup>, qui permet «*à une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité*»<sup>13</sup>.

S'il n'existe pas de reconnaissance légale des entreprises à impact en Belgique, il s'agit néanmoins d'un terme souvent utilisé dans de nombreux contextes: communauté (*Be Impact*<sup>14</sup>), awards (*Trends Impact Award*<sup>15</sup>), collectif d'entrepreneurs (*La Smala*<sup>16</sup>), etc.

## COMMENT SITUER LES ENTREPRISES À IMPACT PAR RAPPORT AUX ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ?

Nous l'avons compris<sup>17</sup>, les EES se sont construites dès le 19<sup>e</sup> siècle et continuent à se développer comme une véritable alternative au capitalisme dominant. Les EES se distinguent des entreprises classiques privées parce qu'elles poursuivent une finalité de service à leurs membres ou à la collectivité, plutôt qu'une finalité de profit au bénéfice de leurs propriétaires (actionnaires), et qu'elles s'imposent, pour cela, des règles strictes au niveau du rôle du capital, de l'affectation des profits, et du contrôle démocratique (ces points sont développés dans la section suivante<sup>18</sup>).

L'approche des EES est donc beaucoup plus radicale que l'approche des entreprises à impact grâce à un verrouillage au cœur même du modèle de propriété et de gouvernance, qui rend impossible toute démarche spéculative dans la participation au capital; le modèle de propriété et de gouvernance traduit la volonté de mettre en œuvre une alternative au modèle d'entreprise capitaliste. L'approche «RSE – Entreprises à impact» ne remet pas en cause le modèle d'entreprise capitaliste, notamment concernant la propriété et le pouvoir, mais cherche à le corriger par des engagements que l'entreprise prend vis-à-vis de l'extérieur. Cependant, pour les entreprises à impact, générer du profit pour l'investisseur reste l'objectif premier, lequel risque dès lors de toujours finir par primer sur les engagements vis-à-vis des parties prenantes.





# Les PRATIQUES des entreprises d'économie sociale

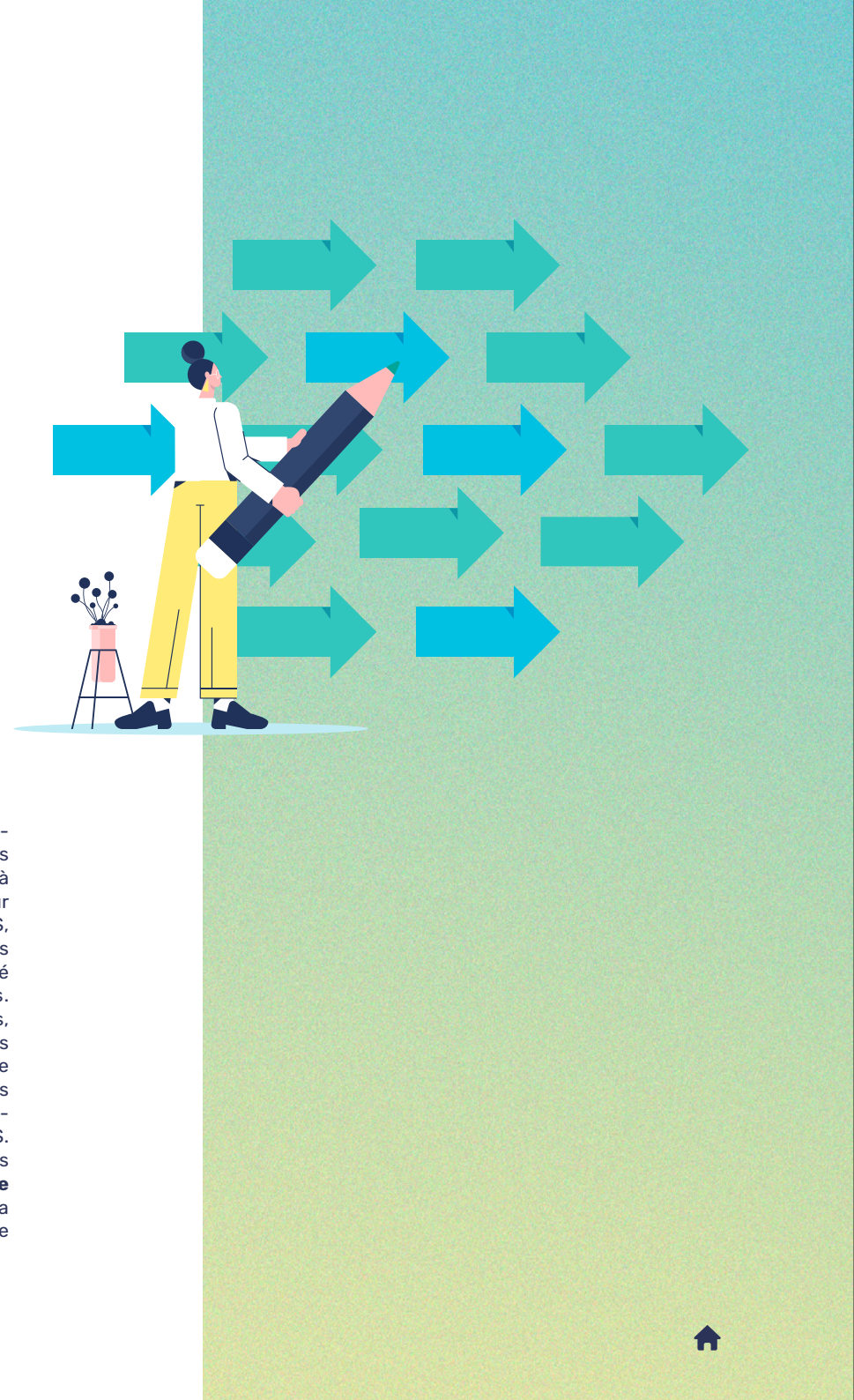
## DES PRATIQUES DISTINCTIVES, CUMULATIVES ET TRANSVERSALES

Le terme «entreprises d'économie sociale» (EES) est ici retenu. Il inclut l'ensemble des entités et organisations mettant en œuvre les principes et pratiques de l'économie sociale. En effet, les EES mettent en œuvre des pratiques qui les distinguent d'autres formes organisationnelles. Ce sont ces pratiques qui sont l'ADN des EES, elles reflètent leurs spécificités **distinctives**. Pour être considérée comme EES, l'organisation met en œuvre l'ensemble de ces pratiques: celles-ci sont donc **cumulatives**. Ce n'est pas une pratique 'ou' l'autre,

mais bien une pratique 'et' les autres. Ces pratiques, en plus d'être spécifiques et cumulatives, sont également **transversales**, c'est-à-dire qu'elles sont mises en œuvre par toutes les EES, peu importe leur forme juridique, leur secteur d'activité, leur taille...

Ces pratiques sont d'abord illustrées sous forme de schéma. Ensuite, chaque pratique est décrite d'un **point de vue scientifique**. Ces descriptions sont principalement issues des travaux de Mertens & Marée (2007) et de Moreau & Mortier (2017). Ensuite, pour appréhender l'intérêt et le sens de ces pratiques, quelques **effets potentiels** générés par les particularités de ces modèles

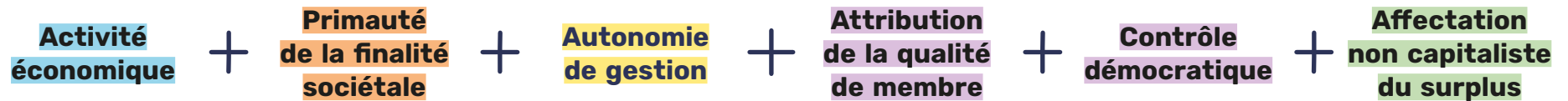
de gestion sont brièvement développés. Par ailleurs, si l'ensemble des membres du groupe de travail à l'origine de cette note s'accordent sur les pratiques qui font l'ADN des EES, des **points de débat** liés à certaines de ces pratiques ont néanmoins été relevés et méritent d'être relayés. Ces débats concernent les contours, les limites parfois discutées de ces pratiques. Comme chaque contexte spécifique, la Wallonie et Bruxelles connaissent des spécificités qui impactent certaines pratiques des EES. Ces **spécificités belges** sont alors identifiées. Finalement, une **phrase synthétise** la compréhension de la pratique sur laquelle les membres de ce collectif se sont accordés.



# Qu'est-ce qui caractérise toutes les ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

(ASBL, Coopérative, Fondation, Mutuelle)  
et les distingue des autres ?

## DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE



Une EES met en œuvre une activité économique en produisant des biens et/ou des services.

Une EES poursuit une finalité sociétale, qui sera toujours prioritaire par rapport à la recherche de profit au bénéfice des propriétaires de l'entreprise.

Une EES dispose d'une autonomie de gestion et n'est pas contrôlée majoritairement par un unique acteur public ou entreprise privée capitaliste, ou par plusieurs acteurs publics ou entreprises privées capitalistes liés entre eux et qui cherchent leur(s) intérêt(s) propre(s); cela s'appréhende par la composition des organes officiels de prise de décision (AG et OA) de l'EES.

Une EES repose sur des membres qui ont un intérêt pour sa finalité sociétale, et dont la qualité de membre n'est pas exclusivement liée à l'apport en capital ou en fonds propres; ces membres composent l'Assemblée Générale.

Une EES est contrôlée par ses membres de façon démocratique car le pouvoir de vote n'est pas exclusivement lié à l'apport en capital ou en fonds propres, le principe 'une personne = une voix' étant couramment appliqué.

Une EES affecte prioritairement le surplus généré à la poursuite de la finalité sociétale et met en œuvre une non-redistribution du surplus ou une redistribution limitée, et ce par divers mécanismes (ristournes coopératives, limitation de la distribution de dividendes, mise en réserve).

### DÉBAT

- Une compréhension plus restrictive de l'activité économique?

### DÉBAT

- Certaines finalités sont-elles «non-acceptables»?
- Quelles garanties sont offertes par les statuts?

### DÉBAT

- Toutes les ASBL sont-elles autonomes?
- Quel impact du niveau de subsidiation sur l'autonomie de gestion?

### DÉBAT

- La participation (et du coup, la démocratie) est-elle effective?
- Un mode de gestion participatif n'est-il pas caractéristique des EES?

### DÉBAT

- Dans les coopératives, quelle valeur donner à la part au moment de son retrait de la coopérative?
- Une tension salariale limitée n'est-elle pas caractéristique des EES?





# Activité économique



## LE POINT DE VUE SCIENTIFIQUE

Les EES mettent en œuvre des activités économiques de **production de biens et/ou de services**. Si de nombreux débats existent autour de la définition de la notion d'activité économique, il est admis que les activités économiques sont les activités qui créent, qui produisent des biens ou des services. Ainsi, l'EES produit des biens ou des services.

Cette **conception relativement extensive** n'exclut du champ des activités économiques ni la création de biens ou de services non marchands (dont le financement serait assuré principalement par des subsides ou des dons), ni la création de biens ou de services par des bénévoles, ni les activités réalisées par des organisations qui n'ont pas de personnalité juridique (associations de fait).





## DÉBAT

### Une compréhension plus restrictive de l'activité économique ?

Certains envisagent une conception plus restrictive des activités économiques de production, les limitant à la création, par du personnel rémunéré, au sein de structures qui ont la personnalité juridique, de biens ou de services qui sont échangés sur le marché à un prix couvrant la majorité des coûts de production. Ils restreignent dès lors la portée du concept d'activité économique de production, et donc celui d'économie sociale, à la **sphère marchande** de l'économie. Cette conception conduit à exclure du champ de l'économie sociale les associations de fait, les associations qui sont principalement financées par des ressources non marchandes, celles qui agissent essentiellement grâce à la mobilisation du travail bénévole ainsi

que les mutuelles et la plupart des fondations (qui ne vendent en effet pas le produit de leurs activités).

Sur le plan opérationnel, cette conception se heurte toutefois à un problème épineux : celui de la **délimitation de la sphère marchande** de l'économie. Même les comptables nationaux éprouvent d'énormes difficultés à identifier à partir de quand des ressources affectées à un processus de production sont majoritairement marchandes. La difficulté provient essentiellement de l'apparemment croissant des modes de financement publics avec des mécanismes de marché (solvabilisation de la demande, contractualisation des subventions, etc.).

Au vu de ces difficultés, les membres de ce groupe de travail se positionnent en faveur d'une compréhension extensive de l'activité économique, comme développé dans le point de vue scientifique.



## SPÉCIFICITÉS BELGES

En Wallonie, la Stratégie Alternatif'ES Wallonia (2019-2024) met en avant, dans ses axes stratégiques, le soutien à l'innovation sociale et la facilitation du processus de création d'EES, ainsi que leur professionnalisation et leur changement d'échelle afin de renforcer leur impact social. Ainsi, dans le cadre de cette stratégie Alternatif'ES Wallonia, les conditions de reconnaissance comme EES sont complétées par des critères de financement qui favorisent les projets en innovation sociale et/ou les projets financièrement autonomes à terme.



## CONCLUSION

**Une EES met en œuvre une activité économique en produisant des biens et/ou des services.**





# Primauté de la finalité sociale



## LE POINT DE VUE SCIENTIFIQUE

Les EES se distinguent des entreprises classiques privées parce qu'elles poursuivent une **finalité de service à leurs membres ou à la collectivité** plutôt qu'une finalité de profit au bénéfice de leurs propriétaires (Defourny & Nyssens, 2017). Ce principe clarifie le fait que l'objectif de l'activité économique est de rendre un service aux membres ou à d'autres personnes et n'est pas un outil de plus-value financière. Les bénéfices sont cependant autorisés. Ils constituent un moyen de mieux réaliser ce service, de mieux atteindre la finalité sociale, mais non le mobile principal de l'activité.

Les EES peuvent être distinguées selon qu'elles poursuivent une finalité d'intérêt mutuel ou d'intérêt général. L'économie sociale rassemble donc aussi des organisations qualifiées d'**intérêt mutuel**, qui veillent avant tout aux intérêts de leurs membres. C'est le cas de coopératives de travailleurs, de producteurs ou de consommateurs. Les coopérateurs sont alors aussi les « membres-usagers » de la coopérative. On retrouve alors la notion de double qualité (Huybrechts &

Mertens, 2014; Mamouni Limnios et al., 2018). D'autres EES poursuivent avant tout une **finalité d'intérêt général** et cherchent à impacter, outre parfois ses membres-usagers, des membres « non-usagers », des bénéficiaires du service, des parties prenantes beaucoup plus diverses, cherchant à défendre l'intérêt général.

C'est, par exemple, le cas d'une association de sensibilisation aux droits de l'enfant. Les membres alors n'y sont pas les bénéficiaires de l'activité. Cette finalité d'intérêt général peut aussi bien être sociale qu'environnementale. Une entreprise qui poursuit une finalité environnementale tout en mettant en œuvre toutes les autres pratiques identifiées est bien reconnue comme EES à notre sens.

Les finalités des EES sont très variées. D'une manière générale, on peut constater que leur raison d'être réside (Defourny, 2009):

- soit dans le **résultat de leur production** Services d'action sociale, services de proximité, actions de prévoyance, aide à domicile, hébergement des personnes âgées, accueil de la



*petite enfance, soins de santé, éducation et formation, aide à la création et à la gestion d'entreprises, défense des droits et des intérêts, protection de l'environnement, recyclage des déchets, services culturels, sportifs et de loisirs, etc.,*

- soit dans leurs **modalités de production** Insertion socio-professionnelle, commerce équitable, finance alternative, énergie renouvelable, etc.,
- soit dans la **combinaison** de ces deux aspects.

## ? QUE PERMET LA PRIMAUTÉ DE LA FINALITÉ SOCIÉTALE ?

Trouver et développer des réponses aux enjeux sociétaux auxquels nos sociétés font face est la priorité des EES, le capital étant toujours mis au service de cette finalité. Le capital n'est alors qu'un moyen utile pour répondre à ces enjeux, et non une fin en soi. Les décisions stratégiques sont prises en fonction de cette finalité sociétale prioritaire, tout en garantissant un équilibre financier

indispensable pour le maintien des activités. Les tensions entre finalité sociétale et impératifs économiques sont au cœur des EES, mais cette primauté de la finalité sociétale sur tout autre objectif de l'organisation rendra toujours prioritaire la poursuite d'un impact social et/ou environnemental. Et c'est bien ça qui distingue les EES des entreprises capitalistes.



## DÉBAT

### Certaines finalités sont-elles «non-acceptables» ?

Ce principe de finalité n'énumère pas quelles sont les finalités «acceptables» pour faire partie de l'économie sociale. Un débat existe autour de certains secteurs d'activité difficilement compatibles avec la primauté d'une finalité sociétale et qui, selon certains, devraient être exclus du périmètre des EES. On peut penser à la pétrochimie, à l'armement, à l'industrie du tabac. Quid, par exemple, d'une organisation qui chercherait à relocaliser la production de tabac ou de munitions en employant des personnes en insertion ? Tout en reconnaissant

l'existence de ce débat, cette note ne se positionne pas sur l'acceptabilité des secteurs d'activité.

### Quelles garanties sont offertes par les statuts ?

Un débat provient du fait que les formes juridiques ne constituent pas des garanties absolues au niveau de la finalité poursuivie. On relève de façon récurrente dans les discussions le problème posé par l'existence de «fausses ASBL»<sup>19</sup> ou de «fausses fondations». Ce qui est mis en cause est l'usage abusif d'une forme juridique fiscalement avantageuse choisie par des entrepreneurs qui y voient l'opportunité de mener une activité dans un format plus avantageux. Cette question renvoie plus largement aux risques de dérive qui restent présents dans toutes les organisations, les formes juridiques ne garantissant pas que l'organisation sera effectivement gérée de manière à réaliser la finalité annoncée.

<sup>19</sup> Un débat similaire existait auparavant autour de «fausses coopératives». Depuis l'entrée en vigueur en 2019 du nouveau Code des Sociétés et Associations, ce débat n'est plus d'actualité.



## CONCLUSION

**Une EES poursuit une finalité sociétale, qui sera toujours prioritaire par rapport à la recherche de profit au bénéfice des propriétaires de l'entreprise.**



# Autonomie de gestion



## LE POINT DE VUE SCIENTIFIQUE

L'autonomie de gestion vise traditionnellement à **distinguer les EES des pouvoirs publics**. En effet, les activités économiques menées par ces derniers ne disposent généralement pas de la large autonomie qui constitue un ressort essentiel de la dynamique associative et coopérative qui est au fondement même de l'économie sociale. Mais l'autonomie de gestion sert également à assurer une indépendance de l'EES vis-à-vis d'entreprises classiques privées (qui, par exemple, créent une fondation privée comme « véhicule » à des fins purement personnelles et privées).

L'autonomie de gestion doit être entendue à la fois comme un positionnement en dehors de l'appareil de l'État et comme la capacité d'une organisation à ne pas être soumise au contrôle d'une autre entité. Le contrôle prend généralement la forme d'une **participation majoritaire dans les organes officiels de prise de décision que sont l'Assemblée Générale (AG)<sup>20</sup> et l'Organe d'Administration (OA)<sup>21</sup>**.

Le contrôle n'est donc pas appréhendé par le critère d'origine (une autre organisation peut être à l'origine de la création de l'entité), ni le degré de régulation publique auquel seraient soumises les activités de cette entité, ni encore la dépendance de celle-ci vis-à-vis de certaines sources de revenus.

Une organisation contrôlée de facto par les pouvoirs publics (ou par leurs représentants) ou par une unique entreprise classique privée doit être exclue du champ de l'économie sociale. Ainsi, si l'OA et l'AG d'une EES sont uniquement composés de représentants des pouvoirs publics (locaux ou non) ou d'une seule entreprise classique privée, l'autonomie de l'entreprise n'est pas assurée, elle ne rencontre pas le principe d'autonomie de gestion. Elle n'est dès lors pas considérée comme une EES.



## QUE PERMET L'AUTONOMIE DE GESTION ?

L'autonomie de gestion, traduite dans la composition des organes officiels de prises de décision, garantit des décisions où prime la poursuite de la finalité sociétale que s'est donnée l'EES, et non les intérêts d'acteurs spécifiques privés ou publics. Une certaine forme de créativité et une capacité d'innovation semblent également permises par l'autonomie de gestion.



## DÉBAT

### Toutes les ASBL sont-elles autonomes ?

La forme juridique d'ASBL ne garantit pas l'autonomie de gestion. Certaines ASBL sont même explicitement considérées comme des ASBL publiques et devraient, à ce titre, être exclues du secteur de l'économie sociale.

- Les **ASBL communales** qui regroupent plusieurs personnes morales de droit public et associent parfois à ces groupements des personnes privées (physiques ou morales) à titre minoritaire. Ces ASBL sont bien des personnes morales de droit privé et ne se situent pas dans un lien de subor-

20 L'assemblée générale (AG) est l'organe souverain qui détient le pouvoir le plus étendu. Il est composé des membres effectifs ou coopérateurs et son rôle est de veiller à l'intérêt de l'EES et à l'accomplissement de ses missions. Ses fonctions sont par exemple la modification des statuts, la nomination et révocation des administrateurs, l'approbation des comptes et du budget, les décisions relatives à l'affectation du surplus, etc. Toutes les EES ont une AG, sauf les fondations qui ne possèdent pas d'assemblée générale, mais uniquement un organe d'administration.

21 L'organe d'administration (OA) est le terme utilisé dans le nouveau code des sociétés pour désigner le Conseil d'Administration (CA). L'OA est l'organe clé dans la mise en œuvre des principes de gouvernance, même si son pouvoir varie fortement d'une EES à l'autre. Les administrateurs composent l'OA et sont nommés par l'AG ou via les statuts ou sont cooptés (momentanément, en cas de vacance). L'OA détient les compétences résiduelles par rapport à l'AG, c'est-à-dire les compétences générales de gestion et de représentation. Les administrateurs ont une responsabilité légale.



dination hiérarchique envers les autorités qui les ont constituées. On les considère toutefois comme des autorités administratives (critère fonctionnel) et les communes peuvent utiliser divers moyens pour contrôler leur fonctionnement (contrôle de l'utilisation des subsides, majorité dans les organes de décision de l'ASBL, tutelle, etc.).

- Les **intercommunales** qui ont pris la forme juridique d'ASBL. Elles sont également considérées comme des autorités administratives.

La participation des pouvoirs publics dans les ASBL peut parfois prendre une forme implicite lorsqu'y siègent, en majorité, des personnes physiques exerçant un mandat politique ou une fonction dans l'administration. Conceptuellement, il s'agit d'ASBL publiques. Dans la pratique, elles sont difficilement repérables. On notera toutefois que, pour ceux qui considèrent simplement l'économie sociale comme une forme d'expression de l'action collective qui permet une certaine souplesse, la séparation avec la sphère de l'État n'est pas un enjeu crucial. À leurs yeux, ces ASBL font bien partie du champ de l'économie sociale.

### **Quel impact du niveau de subsidiation sur l'autonomie de gestion ?**

Même si l'autonomie de gestion est appréhendée par la composition des organes officiels de prises de décision, **l'impact d'un financement très majoritairement public** sur l'autonomie de gestion mérite d'être identifié comme un enjeu fort. En effet, une

EES très largement subsidiée et où les subsides sont assortis d'obligations extrêmement précises conserve-t-elle son autonomie ? Mertens (2010) parle de production déléguée de services collectifs, c'est-à-dire que l'État finance la fourniture de services collectifs au travers du financement de l'EES, lui en déléguant ainsi la production. Mais malgré l'éventuelle dépendance à un financement public, les EES semblent pouvoir conserver une capacité de négociation dans leur relation aux pouvoirs publics. Une organisation de jeunesse reste, par exemple, fort libre dans la manière de mettre en œuvre ses activités, et ce même si elle est très fortement subsidiée. Les exigences des pouvoirs publics peuvent aussi être moins précises et laisser davantage de liberté au mode d'organisation de la production des biens et services.

Ainsi, le principe de l'autonomie de gestion et, en particulier, la notion de contrôle ne sont pas appréciés de manière univoque. Cela se vérifie notamment dans le sort que l'on réserve aux institutions d'enseignement du réseau libre et aux mutualités. Pour certaines, elles se situent (notamment pour des raisons historiques) à l'intérieur du champ de l'économie sociale. Pour d'autres, elles n'en font résolument pas partie, en raison du contrôle important qu'elles subissent de la part de la puissance publique. Cette question peut se poser de façon similaire concernant le contrôle par un acteur privé capitaliste. Prenons l'exemple d'une entreprise d'insertion qui interviendrait uniquement en sous-traitance d'un grand groupe capitaliste. En quoi est-elle autonome, étant donné que sa source unique de revenus provient d'un même groupe privé capitaliste ?

Dès lors, cette note assume qu'il n'est possible d'appréhender de manière transversale le critère de l'autonomie de gestion que par la **composition des organes officiels de gestion**.



### **SPÉCIFICITÉS BELGES**

En Wallonie et à Bruxelles, le législateur définit un cadre légal qui reconnaît des initiatives publiques comme faisant partie intégrante du périmètre de l'économie sociale. Ainsi, ces initiatives organisées par des dispositifs légaux font, légalement et pratiquement, partie intégrante de l'écosystème.

En Région de Bruxelles-Capitale, l'ordonnance du 23 juillet 2018 qui définit l'entrepreneuriat social et démocratique reconnaît les initiatives publiques d'économie sociale, via l'agrément IPES.

En Région wallonne, le décret du 20 novembre 2008 définit l'économie sociale via des principes et des statuts, mais aussi, tel que décrit dans l'article 2, par une série de dispositifs que le législateur a voulu reconnaître comme d'économie sociale, à savoir les Entreprises d'Insertion (EI), les IDESS, les Entreprises de Travail Adapté (ETA), le champ d'intervention de W.Alter (anciennement SOWEC-SOM) et les agences-conseils.

Au fil du temps, d'autres dispositifs, in extenso et dans la continuité de ce que prévoyait le législateur en 2008, sont également considérés comme relevant du champ de l'économie sociale : les CISP, les Initiatives d'Économie Sociale (IES) et l'agrément Réemploi.

Le récent décret (voté le 06 avril 2024, mais pas encore publié au Moniteur belge) relatif à l'octroi de subventions aux Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) définit comme initiative d'économie sociale : l'agrément Initiatives d'Économie Sociale, l'agrément Entreprises d'Insertion (EI), les Centres d'Insertion Socio-professionnelle (CISP), les Initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale (IDESS), les entreprises de réemploi, les entreprises de travail adapté (ETA), et les régies de quartier.



### **CONCLUSION**

**Une EES dispose d'une autonomie de gestion et n'est pas contrôlée majoritairement par un unique acteur public ou entreprise privée capitaliste, ou par plusieurs acteurs publics ou entreprises privées capitalistes liés entre eux et qui cherchent leur(s) intérêt(s) propre(s) ; cela s'appréhende par la composition des organes officiels de prise de décision (AG et OA) de l'EES.**



## DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

# Attribution de la qualité de membre



### LE POINT DE VUE SCIENTIFIQUE

Une EES est «une initiative émanant d'un groupe de citoyens [résultant] d'une dynamique collective, impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini» (Defourny & Nyssens, 2013, p.14). Une EES repose donc, depuis sa création, sur un collectif de personnes. Un lien unit l'EES et les personnes qui l'initient ou la rejoignent ultérieurement. Ce lien consiste en l'adhésion au projet de l'entreprise, à sa finalité sociétale.

Une EES repose donc sur ses membres qui composent l'AG. Les membres sont «des personnes physiques ou morales qui répondent aux exigences de 'membership' fixées statutairement et qui ont un intérêt pour la mission de l'entreprise» (Rijpens, 2010, p.281).

Habituellement, lorsque l'EES poursuit avant tout une finalité d'intérêt général, elle cherche à impacter, outre parfois ses membres-usagers, des membres «non usagers», des bénéficiaires des services, des parties prenantes beaucoup plus diverses, cherchant à défendre l'intérêt

général. C'est, par exemple, le cas d'entreprise de sensibilisation à la protection de l'environnement ou à la protection des droits fondamentaux. Les membres ne sont pas nécessairement les bénéficiaires de l'activité.

Les organes de gestion sont composés de différentes catégories de personnes, qui adhèrent au projet à des degrés divers, qui ont des intérêts et des objectifs différents, voire potentiellement divergents (Defourny & Nyssens, 2006; Laville & Nyssens, 2001), mais qui ont toutes adhéré au projet en se faisant membre (ou associé) de l'EES. Ce sont bien les statuts de l'EES qui fixent les conditions requises pour pouvoir être admis comme membre. L'admission d'un membre doit être conforme au principe démocratique. Ainsi, l'admission d'un membre n'est pas décidée arbitrairement, mais sur base de critères objectifs, tels que le respect des conditions d'adhésion et l'intérêt pour la mission de l'entreprise. Les membres contrôlent alors l'EES, notamment en participant aux prises de décisions stratégiques, pour autrui et non pour eux-mêmes directement.

Lorsque l'EES poursuit avant tout une finalité d'intérêt mutuel, elle

cherche en priorité l'intérêt de ses membres. Dans les coopératives qui, traditionnellement, poursuivent plutôt l'intérêt de leurs membres, les coopérateurs ont alors une 'double qualité': ils sont à la fois membres par leur apport en capital en ayant souscrit une ou plusieurs parts, et ils sont également usagers par l'utilisation qu'ils ont des activités de l'organisation (Bauwens & Mertens, 2015). Les bénéficiaires des activités de l'entreprise sont les membres des organes de gouvernance.

Les membres-usagers, en tant que consommateurs, travailleurs ou encore épargnants, entretiennent une relation directe avec la coopérative. Par exemple, une coopérative de travailleurs verra ses organes de gestion principalement composés de ses travailleurs, qui sont à la fois les usagers de la coopérative et les propriétaires. Les parts sont nominatives. Ces prises de parts sont donc bien effectuées pour contribuer au capital de la société, et non pas dans un but spéculatif sur leur rendement financier, ou leur valeur future. La démarche est donc fondamentalement différente de celle d'un investisseur qui acquiert des parts d'une société pour en obtenir le meilleur rendement possible, et une plus-value à la cession. La libre cession des parts d'une coopérative est d'ailleurs rendue impossible par leur caractère nominatif.

En EES, les organes de gestion peuvent donc, soit être principalement composés de membres-usagers, soit être composés de parties prenantes plus diversifiées. Des nuances doivent cependant être apportées à cette distinction (De-

fourny & Nyssens, 2017). En effet, certaines ASBL peuvent voir leurs organes de gestion exclusivement composés de travailleurs, même si leur finalité est plutôt d'ordre général<sup>22</sup>. A contrario, une coopérative de travailleurs, poursuivant une finalité principalement d'ordre mutuel, peut rencontrer des difficultés pour rendre financièrement accessibles les parts de coopérateurs aux travailleurs de la structure. Des mécanismes de facilitation de l'accès aux parts ont ainsi été constatés dans certaines EES. Il n'en reste pas moins que ce sont alors d'autres parties prenantes qui détiennent une partie au moins du pouvoir de décision, même si la finalité de l'entreprise vise, avant tout, les travailleurs<sup>23</sup>. Dans les EES, la gouvernance est donc pensée pour être cohérente avec la mission, même si cette gouvernance révèle parfois des enjeux implicites.

Dans les EES, la qualité de membre n'est donc pas exclusivement liée à l'apport en capital ou en fonds propres (c'est le cas des coopératives mais pas des ASBL par exemple). Ces spécificités fondamentales du sens du 'membership' dans les EES ont des conséquences importantes en ce qui concerne d'un côté, les modalités de pouvoir de vote et de contrôle dans ces entreprises (le pouvoir de décision ne revient pas exclusivement à ceux qui détiennent le capital ou les fonds propres), et de l'autre côté, l'affectation du surplus que l'activité économique des EES peut générer. C'est ce que nous allons voir dans les sections suivantes.



## ? QUE PERMET LE «MEMBERSHIP» NON EXCLUSIVEMENT LIÉ À L'APPORT EN CAPITAL OU EN FONDS PROPRES?

L'inclusion d'une diversité de parties prenantes dans la gouvernance des EES permet qu'une **diversité d'intérêts**, par nature non-capitalistiques, y soit représentée (*Fiandrino et al., 2022*). Ainsi, les EES peuvent s'appuyer sur l'intelligence collective pour définir et améliorer leur proposition de valeur en les adaptant aux enjeux propres à chacune des parties prenantes impliquées.

Ensuite, cette représentation d'intérêts potentiellement divergents dans les organes de gouvernance peut permettre d'éviter des conflits qui seraient apparus si ces parties prenantes diversifiées n'avaient pas pu échanger dans les organes de gouvernance (*Laville & Nyssens, 2001*). L'approche multi parties prenantes permet des espaces où ces divergences peuvent être débattues et où **l'intérêt général peut être réapproprié et reconstruit collectivement**.

Les décisions sont plus à même de refléter les intérêts des diverses parties prenantes, ce qui soutient l'**adhésion plus forte** des parties prenantes à l'EES, son projet, ses valeurs, sa finalité sociétale (*Bacchiaga & Borzaga, 2001*). Au vu de l'asymétrie d'information, permettre aux personnes les moins informées d'intégrer les organes de gouvernance permet d'éviter de potentiels comportements opportunistes (par exemple, les clients pourront contrôler la qualité

d'un service ou bien produit) (*Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991*). Par ailleurs, la **stabilité des capitaux** est renforcée par le 'membership'.

De plus, comme elles sont souvent ancrées localement (*Borzaga & Tortia, 2009*), les EES auront la capacité d'**identifier les besoins locaux et d'élaborer des solutions sur mesure** pour leurs communautés (*Douthwaite, 1996*). En ce sens, le caractère inclusif de la gouvernance des EES contribue à la bonne gestion de leurs missions et à la protection des intérêts de leurs parties prenantes. Par cette qualité de membres non exclusivement liée au capital ou aux fonds propres, les EES s'entourent de membres qui cherchent avant tout à permettre à l'EES de poursuivre au mieux sa finalité sociétale. La recherche de profits ne pourra pas guider leur implication personnelle dans l'EES, ce qui donne davantage de **garanties quant à la poursuite de la finalité sociétale**.

Ce «membership» agit comme un signal de **confiance** à l'égard des financeurs non marchands (privés ou publics), mais aussi vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. La **fiabilité** de l'EES est améliorée. En effet, le principe de gouvernance démocratique et participative permet de limiter les probabilités que d'éventuelles dérives de mission surviennent au fil du temps (*Ramus & Vaccaro, 2017*) puisque les dynamiques de transparence qu'il implique augmentent théoriquement les probabilités de leur détection.



### CONCLUSION

**Une EES repose sur des membres qui ont un intérêt pour sa finalité sociétale, et dont la qualité de membre n'est pas exclusivement liée à l'apport en capital ou en fonds propres; ces membres composent l'Assemblée Générale**

22. Il s'agit alors d'un choix fort, presque politique, de la part de l'EES pour donner le pouvoir de décision aux travailleurs de l'entreprise.
23. C'est par exemple le cas d'une coopérative de travailleurs qui va chercher des investisseurs publics et/ou privés pour entrer dans le capital en prenant des parts, et ce afin de soutenir le développement de la coopérative même s'ils ne sont pas travailleurs.



## DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

# Contrôle démocratique de l'entreprise



### LE POINT DE VUE SCIENTIFIQUE

Une EES étant contrôlée par ses membres qui composent l'AG, ceux-ci détiennent dès lors le pouvoir de décision et de contrôle de l'EES. Dans les EES, quelles que soient les parties prenantes qui en exercent le contrôle, le lien proportionnel entre l'apport en fonds propres et le pouvoir de décision à l'assemblée générale est annulé ou au moins limité.

- Dans le cas des ASBL, ceux qui ont le pouvoir de décision ne sont pas les apporteurs en fonds propres. Le principe «une personne – une voix» est généralement appliqué. Les statuts peuvent toutefois différencier le droit de vote en donnant, par exemple, un poids plus lourd à certaines catégories de membres.
- Dans le cas d'une coopérative, les apporteurs en capitaux détiennent le pouvoir de décision, mais celui-ci n'est pas proportionnel par rapport à leur apport en capital. La non-proportionnalité entre l'apport en capital et le pouvoir de décision peut prendre la forme de l'appli-

cation stricte du principe «une personne – une voix» ou d'autres formes de limitation (développées dans la section ci-contre sur les spécificités belges). La prise de participation au capital est effectuée pour contribuer au capital de la société tout en renonçant partiellement au pouvoir qui y est traditionnellement associé, ce qui indique un détachement envers le rendement financier.

La **limitation du pouvoir de vote** appliquée au sein des organes de gestion des EES concrétise un processus de gestion démocratique.



### QUE PERMET LE CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE D'UNE EES?

Au-delà des effets liés au «membership» mentionnés ci-dessus, l'implication d'une diversité de parties prenantes, en tant que membres, permet un **regard plus nuancé**, plus modéré sur les activités développées par l'EES. Les décisions sont alors plus à même de **refléter les intérêts** des différentes parties prenantes qui composent les organes de gouvernance.

Une **meilleure qualité des biens et/ou services proposés** est garantie par l'implication de parties prenantes multiples (consommateurs

ou clients, par exemple) (*Ben-Ner & Van Hoomissen, 1991*), qui peuvent ainsi exprimer leurs réalités et leurs besoins. En outre, le fait que plusieurs parties prenantes aient voix au chapitre renforce l'**ancrage local** de l'EES et soutient la nature plurielle de cet ancrage local.



### DÉBAT

#### La participation (et du coup, la démocratie) est-elle effective?

De nombreuses personnes s'interrogent sur la réalité des pratiques démocratiques, même si elles sont prévues par la loi. Ce questionnement est également présent dans la littérature scientifique.

Dans une étude sur la place du membre dans les coopératives en Belgique, Patrick Develtere et ses collaborateurs (2005) mettent en lumière le décalage qui existe entre l'idéal-type de la coopérative gérée démocratiquement et la réalité vécue au sein des coopératives. Ils n'hésitent pas à parler, dans certains cas, d'un «**déficit démocratique**».

D'autres auteurs évoquent la possibilité pour les coopératives de connaître une «vie démocratique peu vibrante», amenant ainsi un processus de «décoopérativisation»



ou de démutualisation, c'est-à-dire la conversion d'une coopérative en une autre forme d'organisation (Pezzini & Girard, 2018). Ce décalage est aussi observé dans d'autres EES.

Même lorsqu'ils en ont la possibilité, les membres manifestent parfois peu d'intérêt à participer effectivement à la gestion de leur entreprise. Marée et Saive évoquaient déjà en 1983 la dégradation du fonctionnement démocratique des EES (Marée, & Saive, 1983). **Différents facteurs** sont avancés pour expliquer que des entreprises, fondées au départ sur un idéal démocratique, maintiennent avec difficulté cette dimension dans la pratique au fil du temps ou de l'évolution de l'entreprise: taille croissante de l'EES, coûts associés aux mécanismes de décision collective, conflits d'intérêt entre différentes parties prenantes, caractéristiques socio-professionnelles des membres rendant difficile la participation aux prises de décision...

«Le défi pour les [EES] est donc de maintenir les dynamiques participatives et multipartites qui constituent leur valeur ajoutée, tout en étant capables de se développer pour faire face aux défis sociétaux qu'elles entendent rencontrer» (Hudon & Huybrechts, 2017, p.7). Cette vaste question sort du cadre de cette note mais mériterait certainement d'être approfondie par des travaux complémentaires.

### **Un mode de gestion participatif n'est-il pas caractéristique des EES ?**

L'EES peut décider, en outre, d'intégrer, dans ses processus de décision, **d'autres catégories de personnes que les membres**. Elle cherche alors à impliquer, grâce à une dynamique participative, différentes parties prenantes externes ou internes, des catégories de personnes concernées donc par l'activité, mais qui ne sont pas membres, dans la gestion de l'entreprise (Defourny & Nyssens, 2013). Cette participation se marque alors à d'autres niveaux qu'uniquement dans les organes officiels de prises de décisions que sont l'AG et l'OA. En effet, de nombreuses EES cherchent à **favoriser la participation des parties prenantes dans les décisions qui les concernent**.

Il existe d'ailleurs différentes formes de participation révélant différents degrés de contrôle et d'influence des parties prenantes sur les décisions. Wilkinson et al. (2010, p.11) ont développé un «escalateur de participation» allant de l'information à la codétermination, en passant par la communication, la consultation et le contrôle. Ainsi, les EES mettent en place des groupes de travail ou des commissions composés des parties prenantes concernées. Ces groupes de travail peuvent rassembler des bénévoles, des travailleurs, des consommateurs, des coopérateurs, etc. Un mode de fonctionnement très participatif de type «sociocratie» ou «holacratie» peut être rencontré.

Certaines EES vont jusqu'à former les parties prenantes à la participation, de manière à les rendre en capacité de participer. Cette participation au-delà des organes officiels de prises de décision peut particulièrement concerner les **travailleurs** (Granados & Rosli, 2019). Les EES portent alors une attention particulière à leurs employés, cherchant à prendre en considération leur avis via des groupes de travail ou autre organe de consultation.

Un **débat** existe autour du fait de placer ce mode de gestion participatif comme une caractéristique transversale à toutes les EES. En effet, ces pratiques sont souvent observées dans les EES. Il s'agit presque d'un projet «politique» pour l'économie sociale. Cependant, ces pratiques participatives ne sont, dans les faits, pas observées dans toutes les EES. On ne peut donc pas affirmer qu'il s'agit d'une pratique qui définit l'ADN des EES.

### **SPÉCIFICITÉS BELGES**

En Belgique, le Code des Sociétés et des Associations (CSA) régit les formes juridiques des EES que sont les Sociétés Coopératives (Livre 6) et les ASBL (Livre 9). Pour les Sociétés Coopératives, deux agréments sont prévus (voir le Livre 8 du CSA et les A.R. d'exécution)<sup>24</sup>:

- un agrément en tant que «société coopérative agréée», il s'agit de l'agrément communément appelé «agrément CNC»;

- un agrément en tant que «société coopérative agréée comme entreprise sociale», pour les coopératives qui se donnent plus spécifiquement «pour but principal, dans l'intérêt général, de générer un impact sociétal positif pour l'homme, l'environnement ou la société»<sup>25</sup>.

Pour les deux agréments, les conditions d'agrément stipulent que le droit de vote d'un associé ne peut excéder 1/10<sup>e</sup> des voix attachées aux parts présentes ou représentées.



### **CONCLUSION**

**Une EES est contrôlée par ses membres de façon démocratique car le pouvoir de vote n'est pas exclusivement lié à l'apport en capital ou en fonds propres, le principe 'une personne = une voix' étant couramment appliqué.**

24 Plus d'informations: [economie.fgov.be](http://economie.fgov.be)

25 Article 8:5 §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> du CSA et article 6 §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> de l'AR du 28.06.2019 qui fixe les conditions d'agrément «entreprise sociale» en exécution de l'article 8:5 §1<sup>er</sup>, 1<sup>o</sup> du CSA.



# Affectation non capitaliste du surplus



## LE POINT DE VUE SCIENTIFIQUE

Les EES ont une finalité de service à leurs membres ou à la collectivité, plutôt qu'une finalité de profit au bénéfice de leurs propriétaires. Les membres adhèrent pour contribuer à cette finalité, et non pour « rentabiliser » l'apport financier qu'ils font, les cotisations qu'ils paient, ou les dons qu'ils consentent. L'affectation du surplus (ou marges bénéficiaires) dégagé par l'activité économique est donc soumise à une règle imposant « **la priorité des personnes et du travail sur le capital** » (Defourny, 2017). Le surplus est donc affecté de manière non capitaliste.

Traditionnellement, le surplus est le montant qui reste après le paiement de tous les coûts que l'entreprise doit honorer. Dans les EES, l'éventuel surplus dégagé par l'activité (c'est-à-dire le profit au sens économique du terme) doit être prioritairement affecté aux projets qui sont nécessaires ou utiles pour la **réalisation de la finalité sociétale de l'EES**, ainsi qu'à la pérennisation et au développement de l'entreprise. Cela peut se traduire par la mise en réserve permettant de renforcer les fonds propres et/ou de prévoir de futurs investissements. L'EES peut également affecter le surplus à des dons à d'autres EES.

Il convient maintenant de distinguer les EES selon leur forme juridique. En effet, **dans les ASBL**, l'affectation non capitaliste du surplus se matérialise par une **interdiction de redistribuer ce surplus** aux membres<sup>26</sup>. L'interdiction de lucrativité vise évidemment tant les distributions pendant que le membre participe à l'ASBL, qu'au moment de son départ, et même au moment de la dissolution éventuelle de l'association.

Dans le cas des coopératives, la redistribution du surplus envers les apporteurs en capitaux est possible mais limitée. La distribution du surplus peut être décidée en proportion de la participation au capital, c'est-à-dire sous forme de **dividendes**, avec un taux de rendement annuel maximal fixé. Ces éléments peuvent même être inscrits dans les statuts. Nous reviendrons sur ce point dans la section ci-dessous sur les spécificités belges.

Par ailleurs, dans le cas des coopératives, celles-ci peuvent chercher à valoriser les relations avec leurs membres (consommateurs, travailleurs, producteurs...) par la pratique de la **ristourne coopérative**. Il s'agit, pour la coopérative, de redistribuer le surplus en fonction de la relation entretenue avec ses membres. Une ristourne est alors opérée sur les transactions réalisées entre le



membre et la coopérative, de façon proportionnelle.

Citons par exemple une entreprise active dans le secteur de l'agriculture biologique, qui accorde une réduction de 5% sur le prix de ses produits pour ses coopérateurs et travailleurs. Dans le cas d'une coopérative de travailleurs, des bonus salariaux octroyés aux travailleurs sont une forme de ristournes coopératives, c'est-à-dire de redistribution non capitaliste du surplus. Celle-ci est réalisée avant d'arriver au surplus, mais peut être considérée comme une pré-affectation visant à valoriser la relation du travailleur à l'EES. Une coopérative de producteurs pratiquera une forme de ristourne en payant les biens produits à un prix considéré comme juste, souvent plus élevé que le prix du marché<sup>27</sup>.

Dans le cas des coopératives à nouveau, la lucrativité limitée se traduit par d'autres règles concernant la **mise en réserve**. Les réserves sont les bénéfices qui n'ont été distribués sous aucune forme. Elles renforcent

les capitaux propres de la société. Dans une entreprise capitaliste, les réserves 'appartiennent' aux actionnaires. Ce n'est pas le cas, ou ce n'est que partiellement le cas, en coopérative. Le troisième principe coopératif stipule qu'une partie au moins des réserves est impartageable.

La conséquence de cette règle est que ces réserves ne pourront jamais revenir aux associés, ni sous forme de dividendes, ni sous forme de plus-values au moment de la démission, ni sous forme de distribution du solde d'actif net en cas de liquidation. Dans son application la plus radicale, la règle impose l'**impartageabilité de toutes les réserves**. Dans ce cas, lorsque le coopérateur quitte la société (par démission, exclusion, etc.), il reçoit en retour au maximum la valeur de souscription de son apport. De même, si la société est mise en liquidation, les associés ne recevront au maximum que la valeur de souscription de leurs apports. En droit belge, cette application stricte du principe d'impartageabilité de

toutes les réserves est retenue dans les conditions d'agrément «entreprise sociale»<sup>28</sup>.

Finalement, comme détaillé ci-dessus, le principe de «priorité des personnes et du travail sur le capital» se traduit par des limites données à la rémunération des propriétaires. Il convient de rappeler que ces limites à la rémunération du capital réduisent la pression au rendement et rendent possible des **choix de gestion au bénéfice des parties prenantes** (rémunération juste des fournisseurs, politique de GRH favorable, accessibilité des biens/services proposés, etc.).

26 L'association «ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts» (article 1: 2 du CSA).

27 Si la pratique de la ristourne coopérative peut également être observée dans les entreprises classiques privées (par exemple, auprès de certaines pharmacies), le contexte et l'esprit dans lesquels elle est pratiquée en EES sont foncièrement différents. Par exemple, une coopérative dans le secteur énergétique peut aussi bien être lancée par de grands groupes issus de l'économie classique, que par des citoyens. Dans le premier cas, l'objectif sera avant tout financier et éventuellement en termes d'amélioration de l'image de l'entreprise alors qu'une coopérative citoyenne vise avant tout l'émancipation et la sensibilisation. Les ristournes prendront alors un sens tout différent. La pratique de la ristourne, au fondement des coopératives, est d'ailleurs inscrite dans l'arrêté royal du 8 janvier 1962 régissant l'agrément au CNC des sociétés coopératives.

28 «En cas de démission, l'actionnaire sortant reçoit, au maximum, la valeur nominale de son apport réel»: «Lors de la liquidation de la société, le patrimoine subsistant après l'apurement du passif et le remboursement de la somme réellement versée par les actionnaires et non encore remboursée sur les actions, est réservé à une affectation qui correspond le plus possible à son objet» (Art 6, Arrêté royal fixant les conditions d'agrément comme entreprise sociale, 2019).





## ? QUE PERMET L'AFFECTATION NON CAPITALISTE DU SURPLUS?

Tout d'abord, par la contrainte qu'elle s'impose dans la distribution du surplus, l'EES semble plus digne de **confiance** (Bauwens & Mertens, 2018). En effet, le principe de limitation de la rémunération du capital assure la poursuite de la mission sociale en prévenant (en partie) les risques de la faire dévier (Conforth, 2014). La tentation de favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres est moindre/restreinte par la redistribution limitée aux apporteurs en capitaux (Ben-Ner & Van Hoomissen ; Gui,

1991; Hansmann, 1996; Spear, 2000). Les comportements opportunistes en sont limités.

Ensuite, la rémunération limitée des apports en capitaux semble agir sur l'**adéquation de la solution apportée**. La prise de distance par rapport à l'objectif de rentabilité permet « *de dégager des marges de manœuvre pour favoriser des activités économiques qui optimisent les effets positifs sur la collectivité en termes de cohésion sociale, d'équité ou de protection de l'environnement* » (Perret, 2015, paraphrasé par Bauwens & Mertens, 2015). La perception par les acteurs de la **fiabilité** de l'entreprise est plus grande.

De plus, la redistribution limitée aux apporteurs de capitaux permet d'**attirer des travailleurs** dont les objectifs et les valeurs sont alignés avec la mission de l'organisation (Rose-Ackerman, 1996).

Les différentes formes de ristournes coopératives produisent des effets multiples selon la catégorie d'acteurs : motivation des travailleurs dans le cas d'une coopérative de travailleurs, loyauté des consommateurs dans le cas d'une coopérative de consommateurs, fidélité des fournisseurs dans le cas d'une coopérative de producteurs, etc. La **fidélisation des coopérateurs** que renforce la ristourne coopérative est particulièrement importante dans les coopératives où il s'agit d'intéresser les usagers aux résultats de l'entreprise. Ceux-ci doivent « utiliser » l'entreprise pour que les résultats soient positifs.

Plus largement, l'utilisation du surplus à des fins sociétales contribue à un projet de société apriori **plus solidaire et plus démocratique**. L'affectation non capitaliste du surplus renforce la confiance des parties prenantes envers l'EES où des ressources non marchandes peuvent être sollicitées (Young, 2017). Cette pratique permet également de redonner une **légitimité aux parties prenantes**, autres que les actionnaires. Par les choix posés en matière d'affectation du surplus, l'EES reconnaît que ses parties prenantes (autre que les partenaires financiers) prennent aussi des risques, même si ceux-ci ne sont pas financiers. Ainsi, l'idée que, pour être capable de réussir, une entreprise n'a pas besoin de pouvoir rémunérer beaucoup les apporteurs de capitaux est accréditée. L'EES peut donc concentrer toute son énergie sur sa mission première.

En outre, en plus d'assurer mécaniquement une certaine forme de résilience face aux fluctuations du marché, cette affectation non capitaliste du surplus permet de donner davantage de garanties quant à la **durabilité** de l'entreprise. Cela passe, par exemple, par d'importantes mises en réserve, par la fidélisation des clients via, notamment, des pratiques de ristourne, ou encore par les décisions qui sont prises sur des bases soutenables. Les postures spéculatives des investisseurs sont évitées puisqu'ils ne peuvent pas s'approprier le surplus.





## DÉBAT

### **Dans les coopératives, quelle valeur donner à la part au moment de son retrait de la coopérative ?**

Dans les coopératives, un sujet fait débat : la valeur de la part au moment de son retrait. La valeur de la part au moment de son retrait est fixée à la valeur de souscription, c'est-à-dire la valeur fixée lors de l'émission de cette part<sup>29</sup>.

Cette valeur des parts au moment du retrait peut s'avérer problématique. Par exemple, attirer des financeurs dans le cadre de projets ambitieux qui exigent des investissements conséquents est parfois difficile, notamment à cause de cette contrainte. Cette question se pose également dans les coopératives de travailleurs (salariés ou indépendants), au moment du retrait des parts par un coopérateur.

Il est possible de fixer une autre valeur dans les coopératives agréées CNC, par exemple, la valeur de souscription indexée selon une formule déterminée, ou la valeur de souscription augmentée d'une partie déterminée des réserves. Ainsi, certains opérationnalisent la dimension 'non-spéculative' en recalculant chaque année la valeur de la part sur base des fonds propres de la coopérative. Une souplesse est donc possible. Néanmoins, pour respecter l'esprit de l'économie sociale, il convient de fixer, à l'avance, des méthodes de calcul qui sont objectives et non spéculatives.

Finalement, il semble important de rappeler que traditionnellement, la rentabilité d'un investissement s'évalue sur deux paramètres : la valeur de retrait ou de cession, et les dividendes perçus. Les EES peuvent dès lors jouer sur ces deux paramètres. Sortir à la valeur de souscription peut être acceptable si des dividendes raisonnables sont payés. La situation est alors comparable à un prêt : le prêteur reçoit des intérêts, et, à l'échéance, la valeur de souscription de son prêt.

### **Une tension salariale limitée n'est-elle pas caractéristique des EES ?**

La tension salariale, c'est-à-dire l'écart entre le plus haut et le plus bas salaire dans une entreprise, est une pratique qui fait débat. En effet, de nombreuses EES maintiennent délibérément une tension salariale limitée, cherchant à ce que l'écart soit le plus bas possible. L'Ordonnance bruxelloise intègre d'ailleurs dans ces critères de reconnaissance des EES la limitation de la tension salariale. Dans les faits, cette pratique est très complexe à opérationnaliser : Quelle limite appliquer ? Cette limite peut-elle être la même quelle que soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité ? Sur quelles données baser ces calculs ? Quid des avantages extra-légaux ?

Comment accéder à ces informations et/ou les rendre accessibles sans compromettre l'entreprise, tout en respectant le Règlement général européen sur la protection des données (RGPD) ?



## SPÉCIFICITÉS BELGES

En Belgique, comme expliqué plus haut, le Code des Sociétés et des Associations (CSA) prévoit pour les Sociétés Coopératives deux agréments. Pour les deux agréments, les conditions d'agrément stipulent que les dividendes octroyés aux associés sur leurs apports ne peuvent dépasser 6% de la valeur de ces apports. Dans les faits, on constate souvent que cette redistribution est encore moindre<sup>30</sup>.



## CONCLUSION

**Une EES affecte prioritairement le surplus généré à la poursuite de la finalité sociétale et met en œuvre une non-redistribution du surplus ou une redistribution limitée, et ce par divers mécanismes (ristournes coopératives, limitation de la distribution de dividendes, mise en réserve).**

<sup>29</sup> La valeur comptable, par contre, est la valeur actualisée qui tient compte, comme son nom l'indique, du bilan comptable de la société.

<sup>30</sup> De nombreuses coopératives ne rémunèrent pas du tout leurs apporteurs de capitaux, même si elles peuvent le faire.





## Conclusion

On le comprend, les entreprises d'économie sociale, par la mise en œuvre de l'ensemble de ces pratiques spécifiques, se distinguent d'autres formes entrepreneuriales et organisationnelles. Si les entreprises à mission ou à impact cherchent à générer un impact social et environnemental positif, elles ne se donnent pas les mêmes garanties que les entreprises d'économie sociale, et ne s'obligent pas à respecter des pratiques de fonctionnement et de gouvernance pour y parvenir.



Réalisée dans le cadre du projet ESCAP, cette note est l'aboutissement de débats intenses et riches sur les pratiques spécifiques et distinctives des EES. Ce dialogue, permis par la dynamique propre à ESCAP, aboutit à un accord entre de nombreux acteurs diversifiés de l'écosystème de l'économie sociale en Belgique francophone. Il est aussi le résultat de travaux précédents.

La mise en perspective d'un point de vue historique et légal permet de comprendre le contexte de ces réflexions. Les six pratiques spécifiques, transversales et cumulatives des EES sont décrites avec, pour chacune, le développement de débats toujours en cours sur les contours précis ou sur des enjeux particuliers. Par ailleurs, des spécificités liées au contexte belge ont été identifiées.

## Activité économique

Production de biens et/ou de services



## Primauté de la finalité sociétale

Finalité sociétale toujours prioritaire



## Autonomie de gestion

Autonomie dans les prises de décision



## Attribution de la qualité de membre

Contrôle par les membres dont la qualité n'est pas exclusivement liée à l'apport en capital ou en fonds propres



## Contrôle démocratique

Pouvoir de vote des membres non exclusivement lié à l'apport en capital ou en fonds propres



## Affectation non capitaliste du surplus

Non-redistribution ou redistribution limitée du surplus

En outre, quelques effets générés par ces pratiques spécifiques de fonctionnement et de gouvernance de l'entreprise sont soulignés. De manière transversale, les EES apparaissent comme une alternative fiable aux entreprises capitalistes. Par les pratiques concrètes qu'elles mettent toutes en œuvre, les EES entendent répondre aux enjeux sociétaux grandissants auxquels notre société fait face en termes à la fois d'injustices sociales et d'impératifs environnementaux. Solutions véritablement adaptées aux besoins sociaux et environnementaux, cohésion sociale renforcée, fiabilité et stabilité, confiance des parties prenantes, ancrage local fort... Voilà quelques-uns des effets générés par ce modèle organisationnel. Les EES se donnent, par ces pratiques, des garanties quant à la poursuite de leurs finalités sociétales pour tendre, in fine, vers une société plus juste, plus équitable, plus inclusive, plus solidaire, plus démocratique. Cela

ne se fait pas sans difficulté, sans heurts. Mais cela fonctionne! Et ce depuis de très nombreuses années, comme le montre la perspective historique.

Si les EES peuvent effectivement s'affirmer comme de véritables alternatives face aux enjeux auxquels nos sociétés font face, elles doivent cependant continuer à se repenser, se renouveler, pour continuer à relever les nombreux défis, tels que passer d'une économie féminine à une économie féministe (Duverger, 2023), ne pas se laisser manger par l'isomorphisme institutionnel (Duverger, 2023), réagir face à l'obligation croissante de devoir rendre des comptes (Kleszczowski & Raulet-Croset, 2022), se financer dans un contexte de raréfaction des ressources publiques (Itçaina & Richez-Battesti, 2022), ou encore intégrer les préoccupations environnementales dans les principes de l'économie sociale (Blanc, 2008).



# Bibliographie

- Bacchiaga, A. & Borzaga, C., (2003), «The Economics of the Third Sector», in Anheier, H. & Ben-Ner, A. (dir.), *The Study of the Nonprofit Enterprise, Theories and Approaches*, Kluwer Academic, Nonprofit and Civil Society Studies, New York, Springer, pp. 27-48.
- Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M., (2018), «New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs», in S. Rangan (Ed.), *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science* (pp. 256-288). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bauwens, T. & Mertens, S. (2015), Économie sociale et transitions polycentriques, In E., De Keuleneer, B., Rentier, L., Artige, P.-M., Boulanger, T., Bréchet, I., Cassiers, D., de La Croix, P., Donnay, K., Maréchal, A. & Touzri (Eds.), *La croissance: réalités et perspectives* (pp. 639-660). Charleroi, Belgique: Université Ouverte.
- Bauwens, T., Mertens, S. (2017). Économie sociale et gouvernance polycentrique de la transition, In I. Cassiers, K. Maréchal, D. Méda (dir.) *Vers une société postcroissance*.
- Ben-Ner, A., & Van Hoomissen, T. (1991). «Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62 (4), 519-550.
- Ben-Ner, A., (2002). «The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and The Future of the Nonprofit Sector», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(1), pp. 5-40.
- Blanc, J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire: Des relations complexes. *Économies et sociétés*, XLII (1), 55-82.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (Éds.). (2004). *The emergence of social enterprise* (1. publ. in paperback). Routledge.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2009). Social enterprises and local economic development.
- CIRIEC (2012), directed by Monzón Campos, J. L., & Chaves Ávila, R. (dir.). *The social economy in the European Union*. Report for the European Economic and Social Committee (EESC-2012-55-EN), Brussels.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social enterprise journal*, 10(1), 3-20.
- Gui, B. (1991). The economic rationale for the «Third Sector». *Annals of public and cooperative economics*, 62(4), 551-572.
- Davister, C. (2006). «La gestion des ressources humaines en économie sociale», *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. n°1, Chaire Cera, Université de Liège.
- Defourny, J., Monzón Campos, J. L., & International Centre of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (Éds.). (1992). *Économie sociale: Entre économie capitaliste et économie publique = The Third Sector: Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. (1. éd). De Boeck-Wesmael.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. In M. Nyssens (Ed.), *Social enterprise* (pp. 3-26). London and New York: Routledge.
- Defourny, J., (2009). «Foreword», in J. Kerlin (Ed.), *Social enterprise: A global comparison*, pp. 11-17, Medford, MA: Tufts University Press.
- Defourny, J. (2017). L'économie sociale, in Dir. J. Defourny et M. Nyssens, *Économie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Deboeck supérieur, pp. 30-72.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013), L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative, *EMES Working Papers Series*, no. 13/02.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). L'entreprise sociale, in Dir. J. Defourny et M. Nyssens, *Économie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Deboeck supérieur, pp. 221-262.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Économie sociale et solidaire: Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur. Deboeck supérieur.
- Develtere, P., Meireman, K., Raymaekers, P. (2005), *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. De plats van de vennoot binnen de coöperatie, HIVA, KULeuven, Leuven.
- Douthwaite, R. (1996). *Short circuit: A practical new approach to building more self-reliant communities*. Totnes: Green Books.
- Driguez, L. (2019), De l'intérêt de créer un nouveau concept: la lucrativité limitée, CIRIEC Working Paper, no. 2019/08.
- Duverger, T. (2023). *L'économie sociale et solidaire*. La Découverte.
- Fiandrino, S., Scarpa, F., & Torelli, R. (2022). *Fostering Social Impact Through Corporate Implementation of the SDGs: Transformative Mechanisms Towards Interconnectedness*.
- Gardin, L., & Laville, J.-L. (2017). L'économie solidaire, in Dir. J. Defourny et M. Nyssens, *Économie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur*, Deboeck supérieur, pp. 187-219.
- Granados, M. L., & Rosli, A. (2020). 'Fitting in' vs. 'Standing out': How social enterprises engage with stakeholders to legitimize their hybrid position. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 155-176.
- Gui, B., (1991). «The economic rationale for the third sector», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), pp. 551-572.
- Hansmann, H. (1996). «The ownership of enterprise», Harvard University Press, Cambridge.
- Hiez, D. (2021). Guide pour la rédaction d'un droit à l'Économie Sociale et Solidaire, ESS Forum International.
- Hudon, M., & Huybrechts, B. (2017). From distant neighbours to bedmates: Exploring the synergies between the social economy and sustainable development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 141-154.
- Huybrechts, B., & Mertens, S. (2014). The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(2), 193-212. <https://doi.org/10.1111/apce.12038>
- Itçaina, X., & Richez-Battesti, N. (2022). Introduction au dossier - Les polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire: Travail politique, institutionnalisation, régimes territoriaux: *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(1), 7-14. <https://doi.org/10.3917/reru.221.0007>
- Kleszczowski, J., & Raulet-Croset, N. (2022). Evaluating social impact in practice: Constructing a response to institutional demand in a French nonprofit organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93(2), 357-380. <https://doi.org/10.1111/apce.12368>
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach J.-L. Laville and M. Nyssens: Towards a theoretical socio-economic approach. In *The emergence of social enterprise* (pp. 324-344). Routledge.
- Laville, J.-L. & Nyssens, M., (2017), «Les associations et les politiques publiques», in Defourny, J & Nyssens, M. (Eds), *Économie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur* (pp. 302-323), De Boeck, Louvain-la-Neuve.
- Laville, J.-L. (2005), *Économie solidaire*, in Dir. Laville, J.-L., & Cattani, D. *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer, pp. 253-260.
- Mamouni Limnios, E., Mazzarol, T., Soutar, G. N., & Siddique, K. H. (2018). The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(1), 20-33. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.03.003>
- Marée, M. et Saive, M.-A. [1983], «Économie sociale et renouveau coopératif, définitions et problèmes de financement», CIRIEC, Working paper 83/07, Liège.
- Mertens, S. & Marée, M. (2007). Les contours de l'économie sociale: clarification conceptuelle, note d'information.
- Mertens, S. (Ed.). (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro.
- Moreau, C. & Mortier, Q. (2017), *Projet SE-COIA: Pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts de ces pratiques, rapport intermédiaire*.
- Petrella, F., (2003), «Une analyse néo-institutionnaliste des structures de propriété multi-stakeholder: Une application aux organisations de développement local», Thèse de doctorat, 434/2003, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain.
- Pezzini, E., & Girard, J.-P. (2018). Les coopératives: Une utopie résiliente la reconnaissance internationale des co-opératives et une analyse comparée France, Royaume-Uni, Italie et Québec. Fides.
- Rijpens, J. (2010). La gouvernance dans les entreprises sociales. In S., Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales*, pp. 219-285, Liège: Edipro.
- Rose-Ackerman, S. (1996). «Altruism, Nonprofits, and Economic Theory», *Journal of Economic Literature*, 34 (2), 701-28.
- Spear, R. (2000). «The co-operative advantage», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, n°4, p. 507-523.
- Young, D. R. (2017). *Financing nonprofits and other social enterprises: A benefits approach*. Edward Elgar Publishing.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Marchington, M. et Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. Dans A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington et D. Lewin (dir.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (p. 3-25). Oxford University Press.





