

Quelles perspectives d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique?

Auteur : Sadzot, Helena

Promoteur(s) : Moreau, Charlotte

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11634>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**QUELLES PERSPECTIVES D'EMPLOI POUR
LES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI
DANS LE SECTEUR DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ?**

Jury

Promotrice:
Charlotte MOREAU

Lectrices:
Lola ARPIGNY
Fanny DETHIER

Mémoire présenté par **Helena SADZOT**

En vue de l'obtention du diplôme de Management des
Entreprises Sociales et Durables

Année académique 2020/2021

On ne change pas les choses en s'opposant à ce qui existe déjà. Pour que les choses changent, il faut construire un modèle qui rende l'ancien obsolète.

Richard Buckminster Feller (1895 – 1983)

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail de plusieurs mois, qui m'a amené à faire des rencontres enrichissantes, à découvrir des initiatives inspirantes et à rêver d'une société inclusive et durable. Je tiens donc à remercier les deux personnes sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible: Charlotte Moreau et Michel Bronlet. Le dynamisme et le professionnalisme de Charlotte m'ont beaucoup motivée et m'ont rendue fière de ce travail.

Michel, toujours à l'écoute et dévoué à un projet riche de sens. Je suis heureuse d'avoir pu contribuer à ce projet et d'apprendre à ses côtés.

Je remercie chaleureusement Laurie Cuelenaere et Séverine Gilson pour leur accueil et leurs conseils.

Merci encore à Juliette Villez, pour son accompagnement et sa positivité.

J'adresse un grand merci à l'équipe du Cynorhodon et à ses stagiaires, avec qui j'ai passé de bons moments et où j'ai beaucoup appris par rapport aux thématiques clés de ce mémoire.

Merci à Dorothée Luczak pour ses rêves qu'elle partage et communique si bien.

À toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans le cadre de ce mémoire, encore merci ! Ça a été une expérience enthousiasmante et très riche en apprentissages.

Merci à Margot Renard pour les années d'étude passées ensemble et tous ses bons conseils.

Finalement, un grand merci aux membres de ma famille et à Brice Bruyns pour leurs nombreuses relectures, leur intérêt pour mon travail, et d'être toujours à l'écoute et si présents.

Liste des abréviations

AG	Assemblée générale
ASBL	Association sans but lucratif
CA	Conseil d'administration
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CES	Centre d'Économie Sociale de l'ULiège
CISP	Centre d'Insertion Socioprofessionnelle
EBE	Entreprise à but d'emploi
EFT	Entreprise de formation par le travail
EI	Entreprise d'insertion
ES	Entreprise sociale
ETP	Équivalent Temps Plein
IDESS	Initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale
ISP	Insertion socioprofessionnelle
PPDE	Personnes privées durablement d'emploi
RIS	Revenu d'intégration sociale
TZC	Territoires Zéro Chômeur

Lexique

Aleap	Fédération de Centres d'Insertion Socioprofessionnelle qui assure leur une représentation et défend le secteur.
Atout EI	Fédération des Entreprises d'Insertion.
Cynorhodon	L'ASBL le Cynorhodon est un CISP-EFT qui offre des formations pour adultes en maraîchage biologique, agriculture biologique et gestion écologique d'espaces verts.
Interfédé	Fédération qui regroupe les cinq fédérations du secteur CISP, et soutient et coordonne les activités des CISP en Wallonie.
Intradel	Intercommunale de traitement des déchets de la Région wallonne.
SPI	Agence de développement de la province de Liège qui facilite l'implantation des entreprises.

Introduction

Le 21^e siècle est certainement un siècle charnière pour l'Humanité, en raison des grands défis auxquels nous faisons face: crises sociales, réchauffement climatique, perte massive de biodiversité, etc. La crise sanitaire de la covid-19 apparaît comme un signal d'alerte de ce qui nous attend si nous ne changeons pas notre façon de consommer sans limites et sans frontières. En fait, c'est tout le système capitaliste et productiviste qui doit être remis en question. Il ne s'agit pas ici de nier les impacts positifs que celui-ci a pu avoir dans le développement de nos sociétés, mais bien d'affirmer que les impacts néfastes qu'il engendre aux niveaux environnemental et social ne sont plus soutenables.

La transition écologique apparaît donc comme nécessaire et urgente. De nombreuses personnes vivent en prêtant une attention grandissante à l'écologie et sont plus sereines en vivant en adéquation avec les valeurs qui en découlent. Par ailleurs, le monde du travail tel qu'il fonctionne actuellement ne convient plus à tous. Nous vivons une période de remise en question importante et de recherche de bien-être, dans laquelle de plus en plus de personnes décident de se reconverter, afin de trouver du sens à leur métier ou tout simplement de réaliser un travail en accord avec leur mode de vie et leurs valeurs.

J'ai moi-même l'envie de travailler dans un domaine qui corresponde à mes valeurs et à mes préoccupations, qui sont le respect de l'environnement et l'inclusion de personnes fragilisées. C'est pourquoi je suis heureuse d'avoir pu réaliser un mémoire en lien avec ces deux thématiques et d'avoir pu réfléchir à la question suivante: « *Quelles perspectives d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique ?* ». Au fil des lectures et de mes rencontres, j'ai pu réaliser à quel point l'inclusion de personnes fragilisées dans la société qui se construit autour de la transition écologique me tenait à cœur.

Le présent mémoire est composé de trois parties principales: la partie théorique, la partie méthodologique et la partie pratique.

La **partie théorique** traite de trois thématiques, nécessaires pour aborder la partie pratique: les activités liées à la transition écologique, l'emploi et l'économie sociale. Le premier chapitre traite des **activités liées à la transition écologique** et s'intéresse aux nouvelles activités qui voient le jour en réponse au réchauffement climatique ainsi qu'au potentiel que cela représente pour la Belgique en termes de création d'emploi. Nous nous intéressons

ensuite au maraîchage, métier en vogue actuellement, qui est nécessaire pour avancer vers une alimentation durable, mais qui reste trop peu considéré et trop peu rémunéré. Le chapitre sur l'**emploi** est écrit dans une perspective d'insertion socioprofessionnelle, c'est-à-dire que nous y présentons le système belge d'aide sociale et d'aide à l'emploi, ainsi que le profil des personnes éloignées de l'emploi. Nous nous intéressons également à l'importance d'avoir un emploi, tant au niveau financier que psychosocial. Les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle et les Entreprises d'Insertion sont décrits dans ce chapitre, et nous verrons qu'il existe malheureusement un vide entre ces deux types de structure. La dernière section est consacrée aux Territoires Zéro Chômeur, une expérimentation qui a lieu en France depuis 2017 et qui pourrait bien être une solution concrète au chômage de longue durée. Le dernier chapitre théorique s'intéresse à l'**économie sociale**. Nous la définissons, avant de la mettre en lien avec l'insertion socioprofessionnelle et la transition écologique, pour voir quels liens peuvent être établis entre ces différentes thématiques.

Dans la **méthodologie**, j'explique comment s'est construit ce mémoire, en en décrivant les différentes étapes: recherche bibliographique, entretiens et résultats. J'y décris également l'observation participante que j'ai effectuée ainsi que l'objectivité dont j'ai essayé de faire preuve.

La **partie pratique** est une proposition de réponse à la question initiale de ce mémoire. J'y développe un business plan pour la création d'une entreprise sociale visant à offrir un travail stable à des personnes éloignées de l'emploi, dans les métiers de la transition écologique. Cette entreprise sociale viendrait combler un vide entre, d'une part, les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle actifs dans le maraîchage biologique et la gestion écologique d'espaces verts, et d'autre part, les entreprises classiques. Une partie de l'activité de cette entreprise serait de proposer les services des travailleurs à différents clients. L'autre partie consisterait en des activités de maraîchage et de recyclage de meubles sur le terrain de l'entreprise.

Bonne lecture !

Partie théorique

Il est nécessaire de maîtriser les savoirs de base sur plusieurs thématiques pour répondre à la question centrale de mon mémoire, à savoir « *Quelles perspectives d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique ?* ».

La première thématique abordée est celle des **activités liées à la transition écologique**. Nous verrons que de nouvelles activités sont nécessaires pour faire face aux enjeux du réchauffement climatique et que cela a un potentiel de création d'emploi non négligeable. Nous nous intéresserons ensuite au métier du maraîcher, qui joue un rôle crucial en faveur de l'alimentation durable, mais dont les conditions de travail sont à ce jour peu enviables.

La deuxième thématique est l'**emploi** dans une perspective d'insertion socioprofessionnelle. Nous commencerons par un aperçu des dispositifs belges visant à soutenir les citoyens dans leur recherche d'emploi et à leur apporter une aide financière. Nous passerons ensuite en revue les raisons qui font que certaines personnes se trouvent être éloignées de l'emploi. Deux types de structure d'insertion (Centres d'Insertion Socioprofessionnelle et Entreprises d'Insertion) seront ensuite présentés. Finalement, une explication des Territoires Zéro Chômeur français permettra au lecteur de comprendre un dispositif essentiel au projet développé dans la partie pratique de ce mémoire.

La dernière thématique est celle de l'**économie sociale**, que nous décrirons avant de réfléchir aux liens qui peuvent être faits entre celle-ci, l'insertion socioprofessionnelle et la transition écologique.

1. Activités liées à la transition écologique

1.1. Introduction

La transition écologique crée de nouvelles activités qui sont nécessaires à la protection de l'environnement et qui génèrent de l'emploi. Une partie de ces emplois ne requiert pas de qualification et est non délocalisable. Cela crée des opportunités non négligeables pour la Belgique. Par ailleurs, le métier de maraîcher retrouve depuis plusieurs années un certain attrait, et nombreuses sont les personnes qui se lancent dans leur propre production. Nous allons voir dans ce chapitre que c'est un métier éprouvant, qui requiert beaucoup de compétences et dont il est difficile de vivre. Le lecteur y trouvera une définition des maraîchers auxquels il est fait référence dans ce travail, de l'agriculture biologique et de l'alimentation durable.

1.2. Nouveaux métiers liés à la transition écologique

Nous vivons probablement une période clé dans l'Histoire de l'Humanité, puisque nous devons prendre des mesures de protection de l'environnement sans précédent si nous ne voulons pas condamner le futur des prochaines générations. Le dernier rapport synthétisé du GIEC¹ est sans équivoque à cet égard:

« Si elles se poursuivent, les émissions de gaz à effet de serre provoqueront un réchauffement supplémentaire et une modification durable de toutes les composantes du système climatique, ce qui augmentera la probabilité de conséquences graves, généralisées et irréversibles pour les populations et les écosystèmes. Pour limiter l'ampleur des changements climatiques, il faudrait réduire fortement et durablement les émissions de gaz à effet de serre, ce qui, avec l'adaptation, est susceptible de limiter les risques liés à ces changements. »
(Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat et al., 2015, p.25)

Notre responsabilité est grande, puisque nous sommes la cause première du réchauffement climatique, et qu'il nous incombe à nous, êtres humains, de trouver des solutions. Une transition écologique est nécessaire et peut difficilement être contestée aujourd'hui. Toujours selon le GIEC « *Plaider l'ignorance ne peut plus être une excuse pour ne pas agir.* » (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat et al., 2015, p.6). La transition écologique entraîne toute une série de nouvelles activités qui génèrent de nouveaux emplois et

¹ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

métiers: diagnostics énergétiques, recyclerie, écoconstruction, déconstruction de sites industriels, compostage, éducation nature et environnement, etc. Les métiers de l'économie circulaire sont également nombreux et leur nombre va augmenter dans les prochaines années.

Selon l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte français, les **métiers verts** sont des professions qui « *contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser et corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement* ». On y retrouve les métiers du traitement de déchets, de la pollution, de la production et distribution d'énergie et d'eau, et de la protection de la nature. Les **métiers verdissants** n'ont pas une finalité environnementale, mais ils prennent « *en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier* ». Les métiers verdissants sont liés à l'agriculture et la sylviculture, à l'entretien des espaces verts, à l'industrie, etc. En France, 3.761.000 personnes réalisent un métier verdissant et 142.000, un métier vert (sur la période 2012-2017) (Margontier & Nauroy, 2020).

En Belgique, les mesures prises en vue de respecter l'accord de Paris (d'ici 2050, ne pas dépasser l'augmentation de deux degrés Celsius par rapport aux températures préindustrielles) pourraient, d'ici 2030, générer la création de 80.000 emplois supplémentaires (Bréchet, 2016). C'est une opportunité économique pour notre pays, puisque ces emplois sont des métiers qui peuvent être réalisés par des travailleurs avec un niveau faible ou moyen d'éducation, et qui sont difficilement délocalisables. La Belgique est le pays européen où les mesures climatiques ont le plus d'impact sur l'emploi (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions., 2019).

D'autres métiers, qui existaient déjà auparavant, vont certainement gagner en importance. Le métier de maraîcher, notamment, dont il est question dans la section suivante.

1.3. Maraîchage

Une distinction entre maraîcher et agriculteur s'impose avant toute chose. L'**agriculteur** possède une certification qui assure qu'il est formé en agronomie, qu'il a été formé à la gestion d'une exploitation agricole et qu'il a trois ans d'expérience dans le domaine. Cette certification lui permet d'obtenir des aides financières (*Reprise ou création d'une exploitation.*, s. d.). Le **maraîcher** n'a aucune reconnaissance officielle, cette profession n'étant pas protégée. Il n'y a donc pas de recensement des maraîchers en Wallonie. J'ai pu trouver deux chiffres pour avoir une idée de leur nombre. Le premier concerne la province de

Liège, où un conseiller en maraîchage biologique travaille avec 76 maraîchers biologiques. Il y a huit ans, il n'en accompagnait qu'une dizaine. Le second chiffre provient du Centre Interprofessionnel Maraîcher (CIM), qui a pour but de mettre en place des services pour la production de légumes en Wallonie. En 2020, 91 producteurs étaient membres du CIM, dont 52% travaillaient en biologique. En 1990, le CIM recensait 13 producteurs. Dans les deux cas, ces chiffres illustrent une augmentation du nombre de maraîchers.

Une doctorante de l'UCLouvain, Antoinette Dumont, a rédigé une thèse qui étudie des questions peu étudiées auparavant. L'intitulé de sa thèse est le suivant: « *Analyse systémique des conditions de travail et d'emploi dans la production de légumes pour le marché du frais en Région wallonne (Belgique), dans une perspective de transition agroécologique* ». Ce travail m'a été d'une grande utilité pour identifier les maraîchers auxquels je fais référence dans ce travail et prendre connaissance des enjeux auxquels ils font face. Ce sont les maraîchers que Dumont (2017) catégorise comme « maraîcher petite surface » (MPS) et « maraîcher moyenne surface » (MMS), qu'elle a distingués selon leur niveau de capital et leur surface d'exploitation. Les MPS détiennent une superficie brute de légumes de moins de 2,5 hectares et les MMS, entre 2 et 10 hectares. Dumont (2017) dresse le portrait de ces deux catégories de maraîchers, sur base d'une soixantaine d'entretiens réalisés avec des agriculteurs et maraîchers. La plupart des MPS travaillent en biologique, par opposition au conventionnel.

L'organisation internationale pour l'agriculture biologique (Organics International – IFOAM) définit l'**agriculture biologique** de cette façon:

« *L'agriculture biologique est un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets adverses. [...]* » (Definition of Organic Agriculture | IFOAM, s. d.)

Pour être biologique, il faut que « *l'ensemble des maillons de la chaîne qui va du producteur de matières premières agricoles et aquacoles jusqu'au détaillant doit être contrôlé.* » (Production biologique - Portail de l'agriculture wallonne, s. d.). Les critères sont divisés en quatre pôles: santé, écologie, équité et précaution. C'est tout un processus qui demande du temps et de l'argent, et des vérifications fréquentes. C'est pourquoi certains maraîchers et agriculteurs misent sur l'appellation « local » (Callois, 2020). Cela a tout son sens d'un point

de vue environnemental, et cela permet aux consommateurs de connaître la manière de travailler du producteur.

L'intérêt du maraîchage s'accroît en raison du réchauffement climatique, de la mondialisation, et de l'industrialisation de l'alimentation. En effet, les pratiques des maraîchers s'inscrivent dans une démarche d'alimentation durable, grâce à leur caractère territorial et souvent biologique. Malheureusement, le changement climatique complique le travail des maraîchers, comme l'exprime un conseiller en maraîchage, dans le cadre d'une recherche-action² menée par le Centre d'Économie Sociale de Liège (CES): « *La production est devenue irrégulière ! En plus de la difficulté du métier, ils sont hyper attaqués par le changement de climat.* » (Moreau, 2020).

L'alimentation durable est décrite par Bardot (2020) comme une notion polysémique, en évolution et systémique, prenant en compte les enjeux environnementaux, sociaux, économiques et politiques à chaque étape de la production. Uniquement 17% des fruits et légumes consommés en Wallonie sont produits localement. Au niveau belge, 88% des achats en fruits et légumes sont réalisés en grandes et moyennes surfaces (Fédération Wallonne Horticole et al., 2018). Il y a donc encore du chemin à parcourir pour produire et consommer local, et soutenir les maraîchers peut participer à une amélioration de ces chiffres. D'autant plus que de plus en plus de collectivités cherchent à s'approvisionner en légumes locaux et de saison, mais ne trouvent pas de producteurs capables de répondre à une demande si importante.

Le travail de la terre permet à de nombreuses personnes de retrouver du sens à leur existence dans la société actuelle. Un rapport traitant d'une ASBL mettant en lien des personnes souffrant de maladies mentales et des agriculteurs donne la parole à un bénéficiaire:

« *Le fait de vivre dans un monde aliéné, oui cela explique en partie pourquoi je vais mal aujourd'hui. Travailler la terre, c'est quelque chose qui me manquait. Et ce qui compte pour moi, c'est qu'ici on n'est pas dans le divertissement. Ce projet a du sens et est lié à un besoin de base.* » (Mortier, 2017, p.4).

² Cette recherche-action a pour intitulé « Recherche prospective sur l'identification de débouchés en maraîchage biologique (ou similaire), et plus largement dans les secteurs liés à la transition écologique, pour les personnes éloignées de l'emploi et plus particulièrement, pour les stagiaires sortants des CISP ». Elle est expliquée dans partie méthodologique.

La recherche-action menée par le CES a permis de mettre en lumière certains constats concernant le maraîchage: malgré la pertinence du métier, il est difficile d'en vivre. Tout d'abord, les conditions de travail sont rudes, c'est un travail physique, qui s'effectue à l'extérieur. Gérer une exploitation maraîchère requiert des compétences variées: connaissance des cultures, gestion d'un plan de culture et d'un plan d'affaires, marketing, comptabilité, avoir un réseau, etc. Les maraîchers travaillent beaucoup d'heures, principalement en saison haute (Moreau, 2020). Dumont (2017) estime que les MMS travaillent 3.160 heures par an en moyenne. Le salaire horaire des maraîchers est très faible, comme Dombret le signale ici:

« L'engouement pour la production biologique de légumes est bel et bien là, depuis les années 80. Pourtant, la majorité des producteurs de Région wallonne, cultivant une surface inférieure à 2,5 ha, n'ont le plus souvent pas encore trouvé de compromis satisfaisant entre leurs aspirations de viabilité économique, de justice sociale et de respect de l'environnement. Ces chefs d'entreprise tâtonnent toujours, généralement rémunérés sous les 10 € bruts de l'heure, et conscients que la reconnaissance dont ils bénéficient reste une reconnaissance de discours, peu valorisée dans des prix différenciés. ». (Dombret, 2018, p.6)

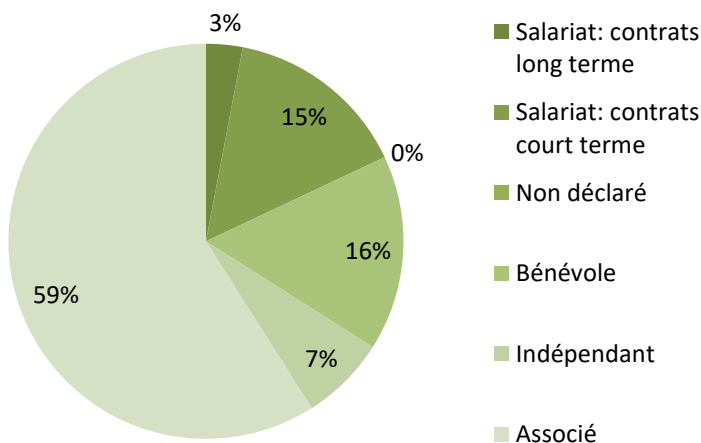
Les personnes formées au maraîchage biologique en Centre d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP) trouvent rarement du travail dans ce secteur. Il n'y a en fait comme option que de se lancer en tant qu'indépendant (seul ou accompagné), ou de trouver une place comme ouvrier agricole. Le métier d'ouvrier agricole offre peu de stabilité financière, puisque c'est un métier saisonnier. Par la nomination « ouvrier agricole », je fais référence ici à la définition d'ouvrier semi-qualifié en culture maraîchère bio, donnée par l'Interfédé. L'ouvrier agricole reste sous la responsabilité d'un patron et exécute les tâches de production, de récolte et de conditionnement qui lui sont demandées (De Bolsters, s. d.).

Les maraîchers interrogés lors de la recherche-action affirment qu'il est difficile de trouver des ouvriers agricoles lorsque le besoin en main-d'œuvre se fait plus intense (Moreau, 2020). L'étude menée par Dumont (2017) met en lumière que les systèmes MPS et MMS en biologique engagent généralement des travailleurs belges, qui sont en reconversion professionnelle. Les contrats saisonniers ne sont que rarement effectués par des travailleurs étrangers.

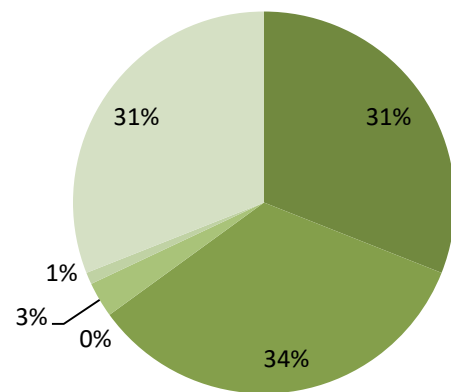
Le constat que dresse Dumont (2017) concernant les exploitations MMS est intéressant. Ce sont celles qui offrent le plus de contrats à durée indéterminée à l'hectare à leurs travailleurs. Il y a donc là un potentiel de création d'emploi pour des personnes formées au maraîchage.

Il existe en Belgique différents statuts pour les travailleurs agricoles, et leur prévalence varie fort en fonction de la catégorie d'exploitation. Ce sont les contrats à durée indéterminée, les contrats à durée déterminée, les contrats d'étudiant, le travail en tant qu'indépendant, le travail non déclaré, les contrats de saisonniers et les contrats Agence Locale pour l'Emploi (ALE). Ces deux derniers contrats méritent d'être expliqués. Le travail en tant que saisonnier n'ouvre pas le droit à la sécurité sociale et peut s'effectuer pour un maximum de 65 jours sur l'année, via des contrats journaliers. Les activités qui peuvent être réalisées sous contrat saisonnier sont les suivantes: arboriculture fruitière, viticulture, culture des champignons, floriculture, agriculture, arboriculture et tri (*Travail saisonnier dans l'agriculture et l'horticulture - Acerta, s. d.*). Le contrat ALE est octroyé à un demandeur d'emploi ou à un bénéficiaire du RIS, pour qu'il effectue certaines activités, notamment agricoles et horticoles. Le travailleur est payé en chèques ALE, qui sont cumulables avec les allocations qu'il perçoit (*Agence Locale pour l'Emploi (ALE) - Le Forem, s. d.*).

Proportion d'actifs en fonction de leur statut, dans les fermes MPS en agroécologie



Proportion d'actifs en fonction de leur statut, dans les fermes MMS en agroécologie



2 Répartition des actifs selon leur statut (Dumont, 2017, p.123)

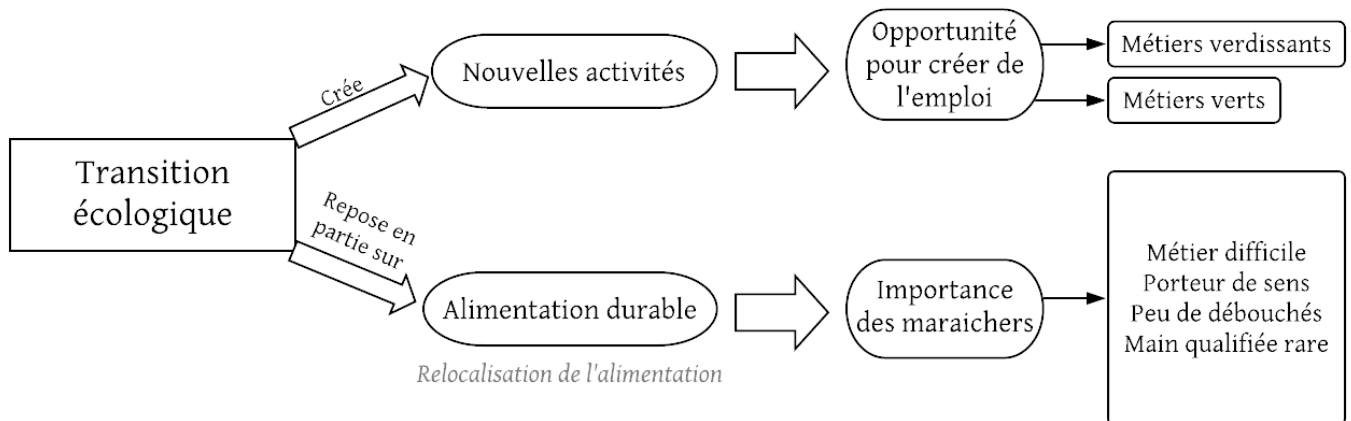
1 Répartition des actifs selon leur statut (Dumont, 2017, p.123)

Ces graphiques illustrent la prévalence des différents statuts qui existent au sein des fermes MMS et MPS biologiques. Nous pouvons observer que les fermes MPS fonctionnent majoritairement avec des associés, alors que les MMS emploient plus de personnes. Les exploitations MPS fonctionnent avec plus de bénévoles (16%) que les MMS (3%). Aucun des deux systèmes d'exploitation ne déclare fonctionner avec de la main-d'œuvre non déclarée.

1.4. Conclusion du chapitre

Ce chapitre témoigne des opportunités offertes, en termes d'emploi, par la transition écologique. Il traite également de l'importance des maraîchers pour la transition vers une alimentation durable et des problématiques actuelles qu'ils rencontrent.

Le schéma suivant illustre synthétiquement les idées-clés abordées dans ce chapitre:



2. Tour d'horizon de l'emploi dans une perspective d'insertion socioprofessionnelle

2.1. Introduction

Ce chapitre sur l'emploi est un pilier nécessaire pour traiter ensuite la partie pratique. Nous ferons d'abord un tour d'horizon des structures institutionnelles liées à l'emploi et à l'aide sociale. Nous tenterons de décrire les différents profils des personnes éloignées de l'emploi, pour dresser un tableau global, tout en gardant en tête qu'il existe autant de profils que de personnes éloignées de l'emploi. Nous passerons ensuite en revue différents éléments qui illustrent l'importance d'avoir un emploi pour le développement personnel et la place sociale qu'occupe une personne. Une section est consacrée aux Centres d'Insertion Socioprofessionnelle, pour décrire leur mission, leur public-cible, les compétences qui y sont acquises, les enjeux de ce type de structure et l'accompagnement social qui y est effectué. Nous verrons qu'il manque un chaînon entre les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle et les entreprises classiques, avant de nous intéresser aux Territoires Zéro Chômeur, fondamentaux dans le cadre de ce travail.

2.2. Explication du système wallon d'aide à l'emploi

Plusieurs organismes d'aide à l'emploi et d'aide sociale existent et accompagnent le citoyen wallon dans ses démarches professionnelles.

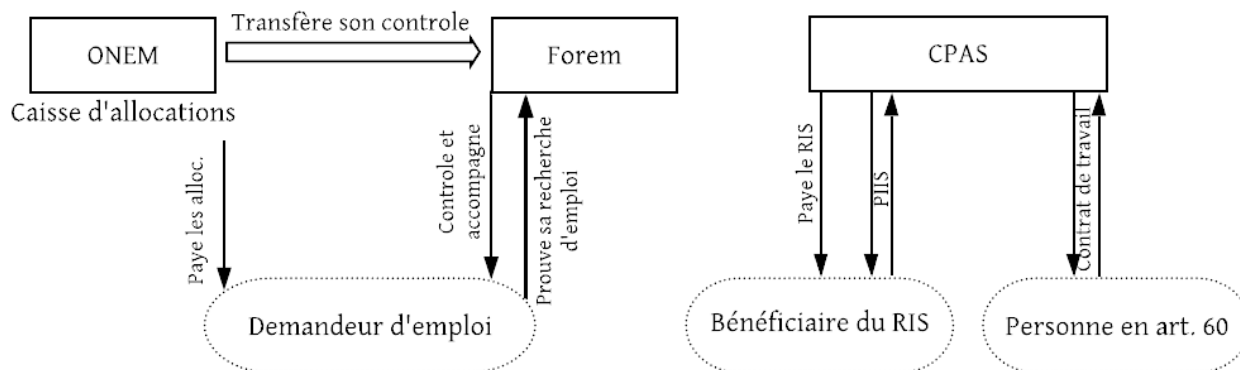
Le **Forem** est le service public de l'emploi et de la formation professionnelle. Toute personne résidant sur le territoire de la Wallonie peut le solliciter en cas de recherche d'emploi (*Le Forem en détail*, s. d.). Après des études ou à la fin d'une période de travail ou d'inactivité, le citoyen wallon doit s'inscrire au Forem s'il n'a pas trouvé d'emploi. Il est en charge de contrôler que les personnes percevant les allocations de chômage répondent correctement aux critères pour les percevoir, que les personnes soient employables et qu'elles mettent tout en œuvre pour trouver du travail.

L'**ONEM** est l'Office National de l'emploi, responsable de la sécurité sociale, c'est-à-dire du système d'assurance-chômage et de certaines mesures pour l'emploi (*Mission - Vision - Valeurs - Stratégie | L'ONEM | ONEM*, s. d.). C'est l'ONEM qui distribue les allocations de chômage, financées par l'Etat fédéral. Il a transféré sa compétence de contrôle au Forem.

Le **CPAS** est le centre public d'action sociale. Chaque commune ou ville a son propre CPAS. Sa mission est de veiller au bien-être de chaque citoyen et de lui offrir une assistance sociale, plus particulièrement à ceux qui disposent de moyens de subsistance insuffisants ou qui sont sans domicile fixe. Ainsi, les CPAS doivent œuvrer à ce que chacun puisse mener une vie conforme à la dignité humaine, à travers l'octroi d'un revenu minimum, appelé revenu d'intégration sociale (RIS) (*Loi organique des centres publics d'action sociale (CPAS)*, s. d.). Le montant de ce revenu et les conditions d'accès sont les mêmes pour tous les CPAS. Chaque entité peut cependant décider de proposer des services supplémentaires, comme le service de médiation de dettes, ou d'aide à la gestion administrative, entre autres. Un Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS) est signé entre le CPAS et le bénéficiaire lors de l'octroi du RIS, afin de s'assurer que la personne se mobilise pour améliorer sa situation.

L'insertion socioprofessionnelle en Région wallonne peut prendre plusieurs formes: formation en CISP, travail en EI, et contrat sous article 60§7. Les CISP et les EI font l'objet de sections ultérieures. L'article 60§7 de la loi organique du 8 juillet 1976 des CPAS prévoit une subvention pour la mise à l'emploi des bénéficiaires du RIS. Le « travailleur article 60 » peut travailler pour le CPAS, qui est son employeur, ou être « *mis à disposition d'une commune, d'une ASBL, d'une intercommunale à but social, culturel ou écologique, une société à finalité sociale visée, un autre CPAS [...]* » (*Loi organique des centres publics d'action sociale (CPAS)*, s. d.). Ces contrats ont une durée de 12 à 24 mois. Ainsi, les personnes bénéficient d'une expérience professionnelle et obtiennent le droit aux allocations de chômage à fin de leur contrat. Elles obtiennent un revenu plus élevé que le RIS, ce qui peut représenter une bulle d'oxygène au niveau financier.

Le schéma ci-dessous offre une vision globale du système wallon d'aide à l'emploi et d'aide sociale.



2.3. Profil des personnes éloignées de l'emploi

La dénomination « personne éloignée de l'emploi » n'est pas un titre officiel, aussi convient-il de définir quels publics sont repris sous cette appellation. Dans le cadre de ce travail, nous la définirons sur base du travail de terrain des Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP), qui ont pour mission de former ces personnes. Durant la formation, ces personnes sont nommées « stagiaires ». Selon l'Interfédé, les stagiaires sont éligibles s'ils sont inscrits en tant que demandeurs d'emploi inoccupés (DEI) et disposent au maximum du certificat d'enseignement secondaire du deuxième degré ou d'un titre équivalent (Lulling, 2018).

Le fait d'être éloigné de l'emploi dépend de la conjoncture économique du territoire. En effet, s'il y a des personnes éloignées de l'emploi, c'est parce que le marché de l'emploi est trop exigeant, notamment au niveau des compétences sociales et de la productivité. Dans notre société, le travail est perçu comme une vertu, et l'oisiveté comme le vice suprême (Dunand & du Pasquier, 2006).

Le problème d'éloignement de l'emploi s'accroît avec le temps: la personne perd des compétences sociales et techniques, ou celles-ci ne sont plus adaptées, et des problématiques sociales peuvent apparaître. L'employeur, de son côté, aura tendance à discriminer les personnes qui n'ont plus exercé d'activités professionnelles pendant un certain temps (Semenowicz, 2017). Dunand & du Pasquier (2006) soulèvent deux questions intéressantes: comment faire pour insérer rapidement des personnes dont le profil n'intéresse pas les employeurs ? Comment maintenir l'activité des personnes plus éloignées de l'emploi pour éviter leur marginalisation, et espérer qu'elles soient en adéquation avec le marché actuel ?

Le public bénéficiaire des Entreprises d'Insertion est composé de personnes handicapées et de demandeurs d'emploi sans handicap, mais présentant des problèmes sociaux, des chômeurs de longue durée, des jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés, issus de minorités défavorisées et des femmes (de Jonckheere et al., 2008). Nous pouvons ajouter à cette liste les personnes en reconversion professionnelle.

Les raisons pour lesquelles ces personnes se trouvent être éloignées de l'emploi, et donc concernées par des dispositifs d'insertion peuvent être dues à « *des difficultés sociales et professionnelles en raison de leur âge, de leur comportement, de leur état de santé, de la précarité et de leur situation matérielle* » (Bonin & Rossignol, 2007, p.55). Il semble y avoir une différence selon le moment de vie des personnes éloignées de l'emploi. Les jeunes adultes

peuvent se trouver en situation de marginalisation parce qu'ils découvrent un décalage entre leurs aspirations et les exigences du marché de l'emploi. Par contre, à partir de 55 ans, il devient difficile de trouver un emploi. Les structures d'insertion sont alors un moyen d'atteindre l'âge de la retraite sans vivre de nouvelle rupture (Dunand & du Pasquier, 2006).

Nous allons maintenant nous intéresser à l'importance que revêt le travail, au niveau du développement personnel et à travers la place qu'il nous confère dans la société.

2.4. Importance d'avoir un travail

Le fait d'avoir un emploi engendre de nombreux effets positifs, financiers évidemment, mais également sociaux et psychologiques.

L'aspect le plus évident, le salaire, est un moyen de subvenir à ses besoins, et de bénéficier de plus de ressources économiques que ce que peuvent offrir des allocations de chômage ou le RIS. C'est également une reconnaissance du travail accompli.

L'activité de travail permet d'être au contact d'une équipe, et de « *progresser en termes de compétences sociales et professionnelles* », principalement lorsque la personne se trouvait en situation d'exclusion sociale. Cela confère un certain sentiment d'appartenance à la société, d'autant plus qu'occuper une fonction permet de se sentir utile, de trouver du sens et une manière d'exister dans la société. Aboutir à la production d'un bien ou accomplir un service est gratifiant (de Jonckheere et al., 2008).

Indépendamment du fait qu'il offre une occupation valorisante et structurante, le travail permet à celui qui l'exerce de s'aménager un emploi du temps rythmé. Cela requiert une capacité d'organisation et de respect d'horaire. Le travail donne du sens au quotidien. Le fait d'être occupées permet aux personnes qui souffrent de dépendances de ne pas retomber dans leurs vices (de Jonckheere et al., 2008).

A un niveau plus personnel, le travail permet un réel développement, principalement au niveau de la confiance en soi. De Jonckheere et al. (2008) expliquent que le travail est constitutif de l'identité. En effet, souvent, les personnes utilisent le verbe « être », plutôt que de dire ce qu'elles font, ou dans quelle entreprise elles travaillent.

Dire des demandeurs d'emploi qu'ils sont « privés d'emploi » est une revendication politique qui affirme que le travail est un droit et qui reconnaît tous les aspects positifs d'avoir un

emploi. C'est d'ailleurs un des fondements de l'argumentaire développé par l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur, que nous développerons plus tard.

Les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle sont l'objet de la section suivante et sont une solution pour aider les personnes éloignées de l'emploi à s'insérer socioprofessionnellement.

2.5. Centres d'Insertion Socioprofessionnelle

2.5.1. Introduction

Cela nous amène à réfléchir au but des structures d'insertion socioprofessionnelle. Il s'agit en fait d'insertion sociale et d'insertion professionnelle. L'insertion sociale est nécessaire dans un cadre assez large: dans la vie privée, dans la vie professionnelle et pour le bien-être, alors que l'insertion professionnelle concerne le cadre plus restreint du travail.

Les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP) visent à insérer socialement et professionnellement des personnes éloignées de l'emploi sur le marché du travail, par le biais de formations professionnalisantes. Il existe deux types de CISP: ceux qui ont une Démarche de formation et d'insertion (DéFI) et les Entreprise de formation par le travail (EFT). Les DéFI travaillent avec des publics plus éloignés de l'emploi et offrent, en plus de la formation professionnalisante, des formations de base (langue française entre autres), alors que les EFT ont une activité économique plus importante.

Certaines personnes arrivent en structure d'insertion en étant si exclues de la société et du marché de l'emploi qu'il y a tout un apprentissage social à réaliser avant même de pouvoir travailler les compétences professionnelles.

Les stagiaires en CISP continuent de percevoir les allocations de chômage ou le revenu d'intégration sociale (RIS), et perçoivent généralement en plus un euro par heure.

2.5.2. Profil des stagiaires en CISP

Selon une étude menée dans un CISP du Hainaut, il y a trois catégories de personnes en formation: les personnes en article 60 qui sont bénéficiaires du RIS, les demandeurs d'emploi depuis au moins six mois inscrits au Forem et les autres (Montée, 2016).

Le directeur d'un CISP, interrogé lors de la recherche-action du CES, distingue trois profils de stagiaire en formation de maraîchage, selon leurs capacités de travail: « *Celui qui peut devenir indépendant, qui en a les capacités, l'envie et les compétences techniques ; celui qui*

peut devenir aide maraîcher, pour travailler avec un autre ; celui pour qui le maraîchage est une option, une envie qui s'essouffle. » (Moreau, 2020)

Les acteurs de terrain distinguent les personnes qui vont se servir de la structure d'insertion comme d'un tremplin vers le secteur classique, et celles qui y trouvent une certaine stabilité. Cette stabilité peut être temporaire, dans le cas d'une structure de formation, ou durable, dans le cas d'une entreprise d'insertion. Une étude suisse le formule de façon explicite:

« [Il y a des personnes pour qui un] éventuel transfert sur le marché de l'emploi ne se pose même pas. Il s'agit avant tout de leur proposer un cadre qui les aide à se stabiliser.... les travailleurs des entreprises sociales définis comme des "cassés de la vie", doivent pouvoir avant tout bénéficier d'un cadre qui leur permette de retrouver confiance en eux ou, [...] de "maintenir la tête hors de l'eau". » (de Jonckheere et al., 2008, chapitre IV)

2.5.3. Compétences

L'Interfédération des CISP distingue quatre types de compétences qui s'acquièrent en CISP (« Pédagogie », s. d.):

- les compétences «**métier**»: les savoirs et savoir-faire liés spécifiquement à un métier ;
- les compétences de **base**: lire, écrire et calculer, qu'elles soient nécessaires à l'exercice de la profession ou qu'elles participent à l'émancipation sociale ;
- les compétences **transversales**: travailler en équipe, communiquer de manière adéquate, organiser et planifier son travail, respecter l'environnement, etc. ;
- les compétences **sociales et citoyennes**: la solidarité et l'autonomie, le développement de la confiance en soi et de l'esprit critique, la capacité d'affronter des situations nouvelles et de réaliser des projets seul ou en collectif, etc.

La notion même de compétence est subjective: à partir de quand estime-t-on qu'une personne a acquis une compétence ? De Jonckheere et al. (2008) affirment qu'on peut parler de compétence acquise quand la réussite de l'action est reproductible.

Les CISP n'offrent pas de certification à l'issue de la formation. Par contre, certains centres accompagnent leurs stagiaires vers un organisme de certification. Pour certaines filières d'activité, notamment les parcs et jardins, le Forem a développé des centres de validation des compétences, qui permettent aux personnes qui ont exercé une activité professionnelle sans avoir de diplôme de bénéficier d'une reconnaissance de leur expérience.

Les compétences sociales qui s'acquièrent en CISP méritent une attention toute particulière, car elles vont permettre au bénéficiaire de s'émanciper et de s'intégrer. Le passage en CISP n'a pas pour unique objectif de former à une profession pour que le bénéficiaire trouve un emploi par la suite, il y a un objectif important d'insertion sociale. Pour commencer, les CISP vont amener les stagiaires à respecter des règles de base, comme le fait d'arriver à l'heure, de ne pas consommer d'alcool sur le lieu de travail, ou encore de prévenir et justifier les absences. Ces règles ne sont pas toujours respectées à l'entrée des stagiaires en CISP et doivent donc être travaillées tout au long du parcours. L'utilisation des ressources fait partie des compétences sociales relevées par de Jonckheere et al. (2008). Cela signifie que le stagiaire ou le travailleur va mobiliser ses ressources pour effectuer ses missions, faisant du lieu de formation ou de travail un espace de mobilisation. Dans cette idée, les ressources humaines et la coopération sont valorisées, et même nécessaires pour effectuer certaines tâches. Le développement social est travaillé, au travers de l'amélioration des capacités relationnelles, grâce aux relations qui se tissent sur le lieu de formation ou de travail. Le développement social couvre une multitude d'apprentissages: l'entraide, l'ouverture aux autres, l'expression verbale des émotions, le contrôle de soi, etc. Gagné et al. (2018) décrivent d'autres compétences sociales: l'esprit d'équipe, l'esprit d'initiative, la facilité à communiquer et la facilité à faire des tâches répétitives. Enfin, de Jonckheere et al. (2008) relèvent deux autres facteurs importants au travail: le premier est le **développement personnel**, perçu par les auteurs comme but pertinent lorsque les personnes souffrent de difficultés sociales. Les Entreprises d'Insertion permettent « *à la conscience et à la confiance d'émerger et de se retrouver* » (de Jonckheere et al., 2008, Introduction). Le second est le **rythme de la vie quotidienne**, qui a pu être perdu par les personnes étant restées désœuvrées pendant une longue période. L'activité quotidienne vient rythmer la semaine et développer la capacité d'organisation de la personne.

2.5.4. Enjeux des CISP

Pour fonctionner, les CISP-EFT ont une activité économique. En effet, les subventions reçues dans le cadre du travail d'intégration ne permettent pas de couvrir tous les frais. Ainsi, un CISP qui forme à la gestion d'espaces verts va réaliser des chantiers chez des clients externes, générant du chiffre d'affaires. La productivité d'une équipe de CISP est moindre que celle d'une entreprise classique, puisque les travailleurs sont en formation et ne travaillent pas toujours à un rythme soutenu. Dès lors, un enjeu important des CISP est l'équilibre entre la formation et la rentabilité. Il faut parvenir à effectuer des chantiers intéressants pour la

formation des stagiaires, tout en satisfaisant les demandes des clients, par souci de rentabilité. Les CISP et les EI doivent jongler entre les aspects économiques et les aspects sociaux, et donc gérer « *le pilotage simultané d'objectifs très différents* », ce qui, selon Dunand et du Pasquier (2006, chapitre 3), rend leur gestion plus complexe qu'une PME de taille équivalente.

Les CISP ne fournissent pas une assistance: il est attendu du bénéficiaire qu'il s'implique dans l'amélioration de sa situation et de son employabilité. Le stage en entreprise est une manière concrète d'y parvenir.

Il n'existe à ce jour pas d'étude de l'impact social des CISP. Leur résultat est souvent mesuré au nombre de personnes trouvant un emploi à la sortie de la formation. Pourtant, l'acquisition de compétences sociales et techniques et l'amélioration du bien-être de la personne sont d'une grande importance. Par ailleurs, Dunand et du Pasquier (2006) mettent en avant un biais à l'utilisation du taux de réinsertion sur le marché de l'emploi comme indicateur de réussite des structures d'insertion. En effet, le taux de réinsertion dépend fortement de la situation économique du territoire. Comme le soulignent de Jonckheere et al. (2008, chapitre 2), « *ce n'est pas tant ce vers quoi mène le projet qui est important, mais bien plutôt le fait que la personne se mobilise et s'investisse durant son insertion dans l'entreprise sociale* ». En effet, le stage est parfois l'occasion de retrouver goût à l'activité, après une longue période d'oisiveté. Le simple fait que la personne s'implique dans un projet de formation et respecte le cadre est parfois déjà une grande réussite.

2.5.5. Accompagnement social

En plus des activités propres au métier auquel ils forment, les CISP ont une activité importante d'accompagnement social. Une agent d'insertion en CISP interviewée explique que son rôle consiste à aider les stagiaires à régler tous les problèmes sociaux et administratifs qu'ils rencontrent durant la formation. L'accompagnateur social, ou l'agent d'insertion, va ainsi orienter le stagiaire vers des réseaux de soutien adéquats, le soutenir dans sa recherche d'emploi ou de logement et le sensibiliser à des questions d'hygiène de vie (de Jonckheere et al., 2008).

Les formateurs n'ont pas ce rôle d'accompagnement, bien qu'il soit attendu que tout formateur en CISP jouisse de compétences sociales telles que l'écoute, l'empathie, le respect, etc. Ils vont jouer un rôle dans l'apprentissage de l'autonomie du stagiaire, en lui confiant des

tâches progressivement plus responsabilisantes. En étant confrontés à des situations de travail, les stagiaires vont réagir et amener les formateurs à travailler avec eux des compétences personnelles et sociales (de Jonckheere et al., 2008).

L'accompagnateur social va définir un projet professionnel avec le stagiaire, qui sera évalué dans la continuité pendant toute la durée de la formation. Il s'agit pour l'accompagnateur de ne pas tomber dans de l'assistance: le bénéficiaire doit rester pilote de sa vie.

Une relation se tisse entre l'accompagnateur et le bénéficiaire, et celui-ci peut trouver chez l'accompagnateur un réconfort et un soutien pour affronter les difficultés qu'il rencontre. Ce dernier n'a pourtant pas un rôle de psychologue, mais il se montre à l'écoute du bénéficiaire, et peut l'orienter vers un service psychologique si nécessaire.

Nous allons voir à la section suivante qu'à la suite de leur passage en CISP, les personnes ne sont pas toujours prêtes à décrocher un emploi. À ce titre, les Entreprises d'Insertion pourraient être une solution.

2.6. Entreprises d'Insertion

Les Entreprises d'Insertion (EI) sont une possibilité d'emploi pour les personnes formées en CISP. Mais comme nous allons le voir ici, cette solution ne convient pas à tous. Les EI ont une activité économique qui est « *orientée vers la qualité, la formation et la création d'emplois durables.* » (Atout EI, s. d.). Ainsi, elles visent l'insertion de personnes qui sont éloignées du marché de l'emploi, au travers du travail et d'une activité productrice de biens ou de services.

2.6.1. Fonctionnement des EI

Pour être agréé EI, l'entreprise doit être une société coopérative à responsabilité limitée, une société anonyme ou un groupement d'intérêt économique. Elle doit également être agréée en tant qu'initiative d'économie sociale. Si l'EI a pour vocation d'engager des travailleurs (gravement) défavorisés, elle n'a pour obligation que de parvenir à engager 50% minimum de travailleurs en insertion au bout de quatre ans pour continuer à percevoir les aides financières. Les travailleurs sont engagés pour un mi-temps minimum et durablement, c'est-à-dire qu'ils reçoivent un contrat à durée indéterminée ou déterminée et que l'EI est encouragée à les maintenir dans l'emploi pour une durée de cinq ans (Atout EI, 2019).

A partir du moment où l'EI engage huit travailleurs du public-cible, elle perçoit de l'aide financière pour engager un accompagnateur social. Celui-ci a plusieurs fonctions, qui peuvent se synthétiser de la sorte:

« favoriser, d'une part, l'insertion des travailleurs ciblés dans des emplois durables et de qualité au sein de l'entreprise d'insertion ou de toute autre entreprise et, d'autre part, leur autonomie sur le marché du travail et les aider, dans le cadre d'un accompagnement psycho-social, à surmonter les difficultés ou les freins qu'ils rencontrent, dans leur insertion dans l'emploi, ou qui pourraient obérer leurs chances de maintien dans l'emploi ». (Economie Sociale // EI // Accompagnement, s. d.)

L'accompagnateur social et le travailleur réalisent ensemble un bilan personnel et définissent des objectifs professionnels et un plan de formation. L'accompagnateur suit le travailleur dans ses démarches de recherche d'un nouvel emploi et de validation des compétences. Chaque travailleur bénéficie d'un suivi individuel régulier et évolutif (*Economie Sociale // EI // Accompagnement, s. d.*).

2.6.2. Profil des travailleurs en EI

Les travailleurs en EI sont appelés travailleurs défavorisés ou travailleurs gravement défavorisés, selon certains critères. Dans les deux cas, ils ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et doivent être inscrits comme demandeurs d'emploi inoccupés au Forem. Les travailleurs défavorisés doivent remplir un critère parmi une liste de huit critères supplémentaires, qui reprend, par exemple, le fait d'être chef d'une famille monoparentale ou d'avoir entre 18 et 24 ans ou plus de 50 ans. Pour être considéré comme travailleur gravement défavorisé, en plus des deux conditions précédemment citées, la personne doit bénéficier d'allocations de chômage, d'insertion, du RIS, d'une aide sociale ou d'aucun revenu depuis au moins 24 mois (Atout EI, 2019).

2.6.3. Enjeux des EI

En Wallonie, les EI sont regroupées par Atout EI, qui est la Fédération Wallonne des Entreprises d'Insertion et des IDESS. Atout EI constate que très peu de nouvelles EI sont créées, sans en connaître la raison. Une étude est donc en cours pour identifier les freins à la création de nouvelles EI, afin de les rendre plus attractives aux yeux des entrepreneurs sociaux. Les secteurs les plus représentés sont les titres-services et la construction. Par contre, il n'existe pas en Belgique d'EI qui pratique le maraîchage.

Comme toute entreprise, l'EI a des contraintes de rentabilité. De ce fait, elle ne peut pas être totalement inclusive: il est attendu des travailleurs qu'ils fassent preuve d'un minimum de productivité, et que celle-ci progresse dans le temps. En effet, les aides financières perçues par les EI sont dégressives, c'est-à-dire que l'aide financière octroyée par travailleur diminue à au cours du temps et s'arrête totalement au bout de deux ans. Ensuite, il est censé avoir adopté un rythme de travail « classique », soit pour qu'il ne représente pas un cout excessif pour l'EI, soit pour être engagé dans une entreprise ne réalisant pas de l'insertion.

C'est cet enjeu de rentabilité qui explique pourquoi je considère qu'il y a un fossé entre les CISP et les entreprises classiques.

2.7. Fossé entre les CISP et les entreprises classiques

En 2018, 24,6% des stagiaires sortant de CISP ont trouvé un emploi à la suite de leur formation (Lulling, 2018). Ce chiffre peut considérablement être revu à la baisse pour les stagiaires issus de formation en maraîchage biologique. Cela peut s'expliquer en raison du profil du public-cible des CISP, qui certes, y acquière des compétences sociales et techniques, mais dont les problématiques familiales, financières, etc. demeurent. Il est donc nécessaire de proposer plus d'emplois dans des structures d'insertion, pour permettre aux personnes d'avoir accès à une situation de vie plus stable et d'évoluer à leur rythme.

Les EI sont une étape nécessaire dans le parcours d'insertion vers l'emploi « classique », mais elles ne sont pas une porte de sortie satisfaisante pour tous les stagiaires de CISP puisque, comme nous l'avons vu, elles font face à des contraintes de rentabilité.

Ce vide dans le parcours d'insertion socioprofessionnelle justifie l'importance de proposer un nouveau type d'entreprise, qui soit une étape supplémentaire dans le parcours et qui fasse le lien avec le CISP. Comme l'exprime Leroy: « *Le lien entre une entreprise sociale et l'EFT ou l'OISP [ancêtres des CISP] représente une plus-value pour le centre de formation: les stagiaires sont motivés par le stage en entreprise mais aussi par la possibilité d'emploi à la fin de leur formation* » (Leroy, s. d., p.12).

Il continue ainsi, soulignant la pertinence de créer ce lien:

« L'entreprise sociale bénéficie déjà d'un réseau interne, d'une certaine popularité par le biais de l'EFT ou de l'OISP. Elle connaît déjà le type de public et peut donc plus

facilement comprendre ses difficultés, elle peut bénéficier de travailleurs mieux formés et mieux préparés. » (Leroy, s. d., p.12).

Dunand et du Pasquier affirment que « *pour éviter les situations d'inactivité marginalisante des personnes qui ne retrouveraient pas d'emploi à l'issue d'un stage de réinsertion, il devient urgent de développer en parallèle des places d'activités sur un marché de l'emploi "complémentaire".* » (Dunand et du Pasquier, 2006, résumé).

Les structures d'insertion ne visent pas le départ de tous les travailleurs vers des entreprises « classiques », parce que certains rencontrent de telles difficultés socioprofessionnelles que leur parcours prend beaucoup de temps. Ils doivent se questionner sur leur avenir et réaliser tout un travail personnel d'acceptation de soi. Cela peut être douloureux et signifier devoir faire le deuil de certains projets de vie. Ainsi, certaines structures d'insertion permettent aux bénéficiaires de « *poser leurs bagages* », *se retrouver avec elles-mêmes avant de repartir affronter les difficultés liées à leur insertion* » (de Jonckheere et al., 2008, chapitre 2).

Les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée pourraient combler ce vide, c'est pourquoi nous allons les étudier dans la section suivante.

2.8. Expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

2.8.1. Principes et objectifs

L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) est une expérimentation française initiée en 2017, basée sur trois principes: personne n'est inemployable, ce n'est pas le travail qui manque, ce n'est pas l'argent qui manque (« Les fondements », s. d.). Sur dix territoires à petite échelle, des Entreprises à But d'Emploi (EBE) ont été créées, avec la vocation d'employer toutes les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) du territoire et de réaliser des activités définies sur base de leurs compétences et utiles à la communauté, non concurrentielles avec les entreprises déjà existantes sur ce territoire.

2.8.2. Fonctionnement

A travers ce dispositif, sur un territoire donné, toutes les PPDE peuvent obtenir un contrat de travail à durée indéterminée dans l'EBE locale, à condition d'être au chômage depuis plus d'un an et d'être domiciliée sur le territoire depuis plus de six mois, indépendamment de ses compétences. Le salaire perçu par les travailleurs dans le cadre de cette expérimentation en

France est le SMIC³, et est financé principalement par le transfert des allocations de chômage, mais aussi en partie par le chiffre d'affaires généré par l'activité professionnelle exercée dans le cadre des TZCLD (Dermine et al., 2019).

En pratique, un Fonds français d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée a été mis en place et est chargé de recueillir les fonds nécessaires à l'expérimentation. Ceux-ci proviennent de l'État, des conseils départementaux et régionaux, des communautés de communes volontaires entrées dans l'expérimentation et des organismes publics et privés volontaires (Hodeau et al., 2019).

La mise en place de l'expérimentation TZCLD se fait généralement en plusieurs étapes (Hodeau et al., 2019):

1. **Fabrication de consensus** entre les élus, les chefs d'entreprises, les personnes sans emploi, etc.: ce travail se réalise grâce au Comité Local pour l'Emploi, qui rassemble tous les acteurs souhaitant s'impliquer dans la lutte contre le chômage de longue durée (Dermine et al., 2019). Ce travail permet de répondre aux inquiétudes et doutes des différents acteurs ;
2. **Rencontre avec les PPDE**, pour identifier leurs envies et compétences. Les auteurs expliquent que ces entretiens, où les personnes sont amenées à parler d'elles et de leurs capacités, leur fait beaucoup de bien. Cette valorisation de soi est même un déclencheur pour certaines personnes, qui trouvent un emploi « classique » à la suite de l'entretien ;
3. **Recherche des travaux utiles pour le territoire**, et mise en correspondance de ces travaux avec les capacités des travailleurs. Les activités des PPDE identifiées lors des entretiens et désirant s'impliquer dans ce projet sont définies en fonction des besoins du territoire et sur base de leurs compétences. Une attention particulière est portée au fait de ne pas entrer en concurrence avec les entreprises du territoire.

Les activités les plus couramment réalisées dans le cadre des EBE se situent dans trois secteurs: la transition écologique (39,2%), la cohésion sociale et la lutte contre l'exclusion (36,4%), et le développement du tissu économique local (24,4%). Au niveau du secteur de la transition écologique, les activités ont trait à l'économie circulaire, à l'agriculture durable, à la consommation responsable, à l'écomobilité et à la lutte contre la précarité énergétique (*Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée: bilan intermédiaire 2019*, 2019).

³ Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

Cette expérimentation a eu lieu en France et attire les décideurs belges. En effet, comme nous allons voir à la section suivante, elle va être reproduite dans notre pays. Nous nous intéressons en particulier au cas de la Wallonie.

2.8.3. Application wallonne du dispositif

L'intérêt pour la Wallonie de répliquer le dispositif TZCLD est qu'il aborde la problématique du chômage de longue durée sous un nouvel angle: « *plutôt que de financer le coût de l'inactivité, il vaut mieux utiliser les bénéfiques directs et indirects du travail pour financer les compétences des gens et satisfaire les besoins de la collectivité.* » (Lorent, 2020). Il se distingue des dispositifs déjà existants en ce qu'il part des compétences et des envies des PPDE pour créer de l'emploi. D'ailleurs, l'expérimentation TZCLD n'a pas pour objectif de faire de l'insertion mais bien de créer des emplois, sur base du constat qu'ils ne sont pas suffisamment nombreux. On sort ainsi du schéma classique de l'accompagnement, et on responsabilise la personne, ce qui a pour conséquence de lui redonner en confiance en soi (Lorent, 2020). Finalement, la majeure distinction avec les dispositifs existants est le fait que les personnes reçoivent un contrat à durée indéterminée, pour un temps de travail et une activité qu'elles ont choisi.

L'article 23 de la Constitution belge dit ceci:

*« Chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. A cette fin, la loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantit [...] les droits économiques, sociaux et culturels [...]. Ces droits comprennent notamment: 1° le **droit au travail** et au libre choix d'une activité professionnelle dans le cadre d'une politique générale de l'emploi, visant entre autres à assurer un niveau d'emploi aussi stable et élevé que possible, le droit à des conditions de travail et à une rémunération équitables, ainsi que le droit d'information, de consultation et de négociation collective; [...] » (LA CONSTITUTION BELGE, s. d.)*

D'un point de vue juridique, l'Etat doit donc tout mettre en œuvre pour assurer un emploi à ses citoyens. Cela ne constitue pas une obligation de résultat, mais bien de moyens (Dermine, 2021).

En Belgique, la réflexion sur l'application du dispositif a été lancée par les partis Ecolo et PS, les syndicats CSC et FGTB et les Instances Bassins Enseignement qualifiant-Formation-Emploi. Pour ce faire, une étude sur les conditions budgétaires de l'importation vers la

Wallonie et Bruxelles a été commandée à Dulbea⁴. Une autre étude, examinant la faisabilité juridique a été commanditée par Actiris⁵ et est réalisée par des chercheurs et professeurs du Centre de Droit Public de l'ULB. Celle-ci a permis de mettre en avant les points de blocage spécifiques au contexte belge et les scénarios potentiels pour les dépasser (Dermine et al., 2019).

La difficulté de la transposition belge du concept français tient au fait que c'est l'Etat Fédéral qui est responsable de la sécurité sociale, mais ce sont les régions qui sont compétentes pour mettre en œuvre l'expérimentation: remise au travail des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires du RIS (Dermine et al., 2019).

L'étude Dulbea compare le cout moyen public de la privation d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale par personne (en moyenne 40.104€⁶) avec les dépenses totales annuelles d'expérimentation d'un projet pilote TZCLD sur la même région, par personne (entre 40.724 et 42.557€ annuels). Ces évaluations prennent en compte les dépenses directes et indirectes liées au non-emploi. Une partie de la rémunération des travailleurs sur les TZCLD étant en partie prise en charge par le chiffre d'affaires généré par l'EBE, cela permettrait à l'Etat de faire des économies, sans compter tous les externalités positives pour les personnes retrouvant une activité et pour la société dans son ensemble (Fontaine et al., 2020).

2.8.4. Limites

Dermine et al. (2019), relèvent plusieurs limites à l'expérimentation française, qu'il est important de considérer en Belgique pour éviter de reproduire les mêmes écueils lors de la transposition du dispositif.

Quand une personne touche un revenu qui l'amène à sortir de la pauvreté, elle va devoir rembourser des éventuelles dettes et passer des « seuils », notamment au niveau fiscal, qui font qu'en fin de compte, elle pourrait percevoir le même revenu qu'auparavant.

Les activités des EBE sont en grande partie des activités liées à la transition écologique, qui est un secteur à faible valeur ajoutée. Il est donc difficile de parvenir à la rentabilité nécessaire.

⁴ Centre de recherche d'économie appliquée de la Solvay Brussels School of Economics and Management et de l'Université Libre de Bruxelles

⁵ Office Régional Bruxellois de l'Emploi

⁶ Le montant varie selon le statut de la personne: bénéficiaire d'allocations de l'ONEM (40.104€), bénéficiaire du CPAS (39.578€) ou bénéficiaire d'aucune intervention publique directe (27.753€).

Une autre limite est le fait qu'une fois que les activités décidées par les Comité Local pour l'Emploi et les travailleurs sont lancées, il est difficile d'en développer de nouvelles, pour qu'elles soient adaptées aux nouveaux travailleurs.

Finalement, certains détracteurs du projet regrettent que l'Etat mette en œuvre un nouveau processus plutôt que de renforcer les structures existantes. C'est notamment le cas d'Yves Martens, coordinateur du collectif Solidarité contre l'exclusion. Il considère également que les TZCLD doivent s'appuyer sur les professionnels de l'insertion pour être réalistes (Van Ruymbeke, 2021).

2.8.5. Recommandations

Au vu de ces limites, les personnes qui s'intéressent à l'implémentation belge des TZCLD formulent des recommandations. Globalement, il s'agit de tirer des enseignements de ce qui a fonctionné en France et de ce qui est à améliorer. Par exemple, les Français n'offraient pas un encadrement technique et social aux travailleurs. Cet encadrement est par contre prévu dans le dispositif wallon.

Il est essentiel de déterminer avec justesse le public bénéficiaire des TZCLD. Les négociations en cours semblent privilégier les personnes demandeuses d'emploi depuis plus de deux ans et qui sont domiciliées sur le territoire déterminé. Le public bénéficiaire doit également être composé des désaffiliés et des bénéficiaires du RIS. Un des fondements de l'expérimentation est l'exhaustivité dans l'engagement de toutes les PPDE du territoire. Si les aides fournies par la Région sont trop peu importantes, les entreprises pourraient avoir tendance à être sélectives dans le recrutement pour n'engager que des personnes dont une certaine productivité peut être attendue.

Un bon salaire est un indicateur d'un emploi de qualité. Il faut également que l'emploi dans le cadre des TZCLD soit sous contrat à durée indéterminée, à temps choisi, avec un accompagnement social et de la formation. Le salaire octroyé doit être suffisant puisque, comme mentionné ultérieurement, certains seuils vont être franchis à la sortie de la pauvreté, et il faut éviter que cela ne rende la situation des personnes encore plus précaire qu'auparavant. De même, les personnes qui décideraient de travailler à mi-temps doivent bénéficier d'un revenu décent. La question du salaire ne relève pas uniquement de l'aide octroyée par la région, car le salaire peut être ajusté grâce au chiffre d'affaires de l'entreprise.

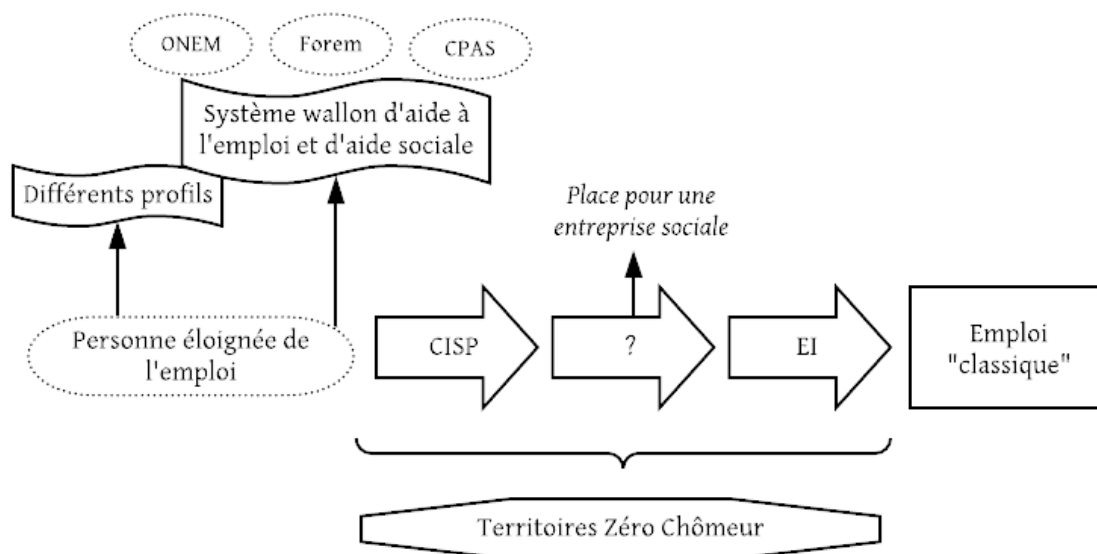
Un autre point d'attention qui est laissé au gouvernement wallon concerne les garanties pour les PPDE de récupérer leurs droits au chômage ou au RIS si l'expérimentation TZCLD ne leur convenait pas. De plus, l'implication dans les TZCLD doit rester volontaire: il faut laisser le choix aux chômeurs d'y prendre part ou non.

Yves Martens souligne l'attention particulière qui doit être accordée aux questions de genre: ce sont majoritairement les femmes qui s'occupent de la gestion du ménage, enfants y compris, donc il peut être plus difficile pour elles d'envisager d'avoir un emploi. Il faut pourtant qu'elles bénéficient des mêmes opportunités d'emploi que les hommes (Van Ruymbeke, 2021).

2.9. Conclusion du chapitre

Nous avons vu différentes thématiques au départ des personnes éloignées de l'emploi: les différents profils qu'elles présentent, le système wallon d'aide à l'emploi et d'aide sociale, et le fait qu'il existe un vide entre les différentes structures d'insertion. Il existe en effet des structures d'insertion socioprofessionnelle mais le panorama n'est pas suffisamment complet car toutes les personnes éloignées de l'emploi n'y trouvent pas une solution à long terme. Il y a encore du chemin en la matière, et le chapitre suivant, traitant du rôle de l'économie sociale, apportera quelques éléments de réponses, avant de proposer une solution innovante et reproductible dans la partie pratique de ce mémoire.

Le schéma ci-dessous permet au lecteur d'avoir une vision globale du chapitre et des thématiques abordées dans celui-ci.



3. Importance de l'économie sociale dans ce travail

3.1. Introduction

Ce chapitre s'ouvre avec une définition de l'économie sociale et de ses indicateurs, qui sont au nombre de neuf et se classent en trois catégories: indicateurs économiques et entrepreneuriaux, indicateurs sociaux et indicateurs de gouvernance. Je tente ensuite d'apporter une réponse à la question des liens qui existent entre les trois thématiques centrales de ce mémoire, à savoir l'insertion socioprofessionnelle, la transition écologique et l'économie sociale.

3.2. Définition de l'économie sociale

L'**économie sociale** a été définie en 1990 par le Conseil Wallon de l'Économie Sociale et fait l'objet d'un décret du Parlement Wallon depuis 2008. Elle comprend des organisations « *privées mais non capitalistes, qui, par leurs statuts et donc par des règles particulières, forment les principales composantes : les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations et les sociétés à finalité sociale* » (Degavre et al., 2020). Les principes de l'économie sociale en Belgique sont les suivants (*Décret relatif à l'économie sociale*, 2008):

- ✓ autonomie de gestion ;
- ✓ finalité de service aux membres ou à la collectivité ;
- ✓ processus de décision démocratique ;
- ✓ primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Ces principes généraux se traduisent dans les indicateurs qui suivent. En effet, l'entreprise sociale doit répondre à certains indicateurs économiques et entrepreneuriaux, sociaux et de gouvernance, décrits ci-après (Defourny & Nyssens, 2017). Il n'est pas nécessaire que l'entreprise sociale réponde à tous les critères, mais ils permettent de la situer et de l'évaluer.

Indicateurs économiques et entrepreneuriaux

Activité continue de production de biens et/ou de services > Les revenus sont générés principalement par la vente directe de biens et de services aux utilisateurs et par les contrats publics.

Niveau significatif de prise de risque économique > Les créateurs de l'entreprise sociale maintiennent l'équilibre économique et assument (totalement ou partiellement) le risque économique.

Présence minimum d'emploi rémunéré > Il peut y avoir des bénévoles, mais toute l'activité ne peut être gérée par ceux-ci. Des salariés doivent gérer l'organisation.

Indicateurs sociaux

Objectif explicite de service à la communauté > Le service à la communauté est souvent la raison d'être même de l'entreprise sociale.

Initiative émanant d'un groupe de citoyens ou d'organisations de la société civile > La création de l'entreprise sociale et sa gestion se réalisent généralement dans une dynamique collective.

Limitation dans la distribution des bénéfices > La maximisation du profit est évitée et l'entreprise sociale n'a pas pour but d'enrichir ses membres.

Indicateurs de gouvernance

Degré élevé d'autonomie > Cet indicateur est aussi appelé « autonomie de gestion » et signifie que l'organisation est gérée par des personnes privées, et non des institutions, qui ont le droit de faire entendre leur voix et de mettre un terme à leurs activités.

Processus de décision non-basé sur la propriété du capital > Ce processus est généralement décrit par la formule « une personne, une voix », c'est-à-dire que ce n'est pas le capital investi dans l'entreprise qui détermine le pouvoir de décision de la personne. La prise de décision se fait démocratiquement.

Dynamique participative incluant différentes parties prenantes > Les parties prenantes peuvent être les travailleurs, les usagers, les bénévoles, les pouvoirs publics locaux, etc. Les entreprises sociales promeuvent souvent la démocratie à l'échelle locale.

3.3. En quoi l'insertion socioprofessionnelle, l'économie sociale et la transition écologique sont-elles liées ?

L'économie sociale a traditionnellement répondu à des besoins sociaux non comblés, et une partie de ses activités ont été soutenues par l'État, qui utilisait certaines structures d'économie sociale comme un moyen de mettre en œuvre ses politiques.

Les trois concepts qui nous intéressent (insertion socioprofessionnelle, économie sociale et transition écologique) sont liés entre eux et interagissent.

On ne peut faire l'impasse sur le mouvement de la Transition pour s'intéresser à la transition écologique: « *La Transition est une expérience sociale en cours, un mouvement de citoyens qui se rassemblent pour réimaginer et reconstruire le monde en veillant à créer un mode de vie sain.* » (Hopkins & Thomas, 2016, p.7). La Transition entend répondre aux défis majeurs de notre époque. Les 'transitionneurs' « *se réapproprient l'économie, stimulent l'entrepreneuriat, réimaginent le travail, apprennent de nouvelles compétences et tissent des toiles de liens et de soutien.* » (Hopkins & Thomas, 2016, p.8). Ce mouvement n'a donc pas uniquement une vocation écologique, et la description qui est faite de la réappropriation de l'économie reflète les apports de l'économie sociale. Amjahad (2019) souligne l'importance que le mouvement de la Transition donne à la justice sociale, prenant en compte les personnes fragilisées, puisqu'elles sont plus vulnérables aux changements environnementaux et économiques à venir.

Une transition écologique n'aurait pas de sens sans être sociale selon Laurent (2018) qui parle de « transition sociale-écologique », et qui soutient qu'il est « *indispensable d'articuler les crises écologiques avec les questions sociales en gardant toujours à l'esprit que le processus de transition doit être juste* » (Laurent, 2018, p.3). Il ajoute: « *La relation sociale-écologique est donc, sur la question des inégalités, à double sens: les inégalités sociales nourrissent les crises écologiques, les crises écologiques aggravent en retour les inégalités sociales.* » (Laurent, 2018, p.5).

L'**insertion socioprofessionnelle** (ISP) peut être mise en pratique par des structures d'économie sociale, notamment par les CISP et les entreprises d'insertion. L'ISP trouve écho dans le mouvement de la Transition, à travers la volonté de mettre en œuvre une justice sociale.

L'**économie sociale** est une bonne manière de mettre en œuvre l'ISP et la transition écologique, car elle est un terreau propice pour créer des innovations sociales. La capacité à générer des innovations sociales est une qualité qu'on reconnaît aux entreprises sociales, grâce à leur finalité propre et leurs modes d'organisation internes (Degavre et al., 2020). Comme mentionné par de Jonckheere et al., « *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie ont la possibilité de faire jouer ensemble des logiques habituellement séparées, ce qui peut contribuer à aborder les problèmes sous un angle différent et à apporter des solutions innovantes à l'objectif d'insertion.* » (de Jonckheere et al., 2008, chapitre 1). Les

Entreprises d'Insertion font partie de l'économie sociale. Il faut espérer que celle-ci soit capable d'employer un nombre croissant de personnes éloignées de l'emploi, tout en restant détachée du marché de l'emploi classique de l'économie capitaliste (Dunand & du Pasquier, 2006).

La nouvelle société qui se construit autour de la transition écologique doit prendre en compte les personnes fragilisées. Pour ce faire, Christine Mahy, militante engagée dans la lutte contre la pauvreté en Wallonie, propose une transition basée sur des mécanismes de sécurité sociale. En effet, il est souvent attendu des 'transitionneurs' une certaine implication (apporter un plat à une auberge espagnole, se proposer pour assurer l'entretien d'un potager, etc.), chose qui est difficile pour des personnes qui luttent déjà au quotidien contre des problèmes financiers ou sociaux. Les personnes doivent pouvoir agir en fonction de leurs capacités, et « *Pour éviter un côté donneur de leçons, il est impératif de se questionner sur les raisons objectives qui empêchent certaines personnes de modifier leur comportement.* » (Dupont, 2019, p.7). Ces personnes devraient avoir la possibilité de trouver leur place dans ce mouvement sans pour autant être contraintes à s'impliquer activement ni être jugées sur leur mode de vie (Amjahad, 2019). Il faut laisser chacun vivre sa vie comme il le peut et le veut, sinon les injonctions à mener une vie écologique peuvent « *se transformer en charge mentale et/ou physique supplémentaire* » (De Monge & De Bouver, 2019). Concrètement, établir un dialogue au préalable pour que chacun puisse exprimer ses besoins et ses capacités est une solution pour ne pas « *nier les conditions objectives qui empêchent les plus pauvres de modifier certains de leurs comportements et de les voir comme des personnes qui n'ont pas compris et à qui il faut expliquer.* » (De Monge & De Bouver, 2019).

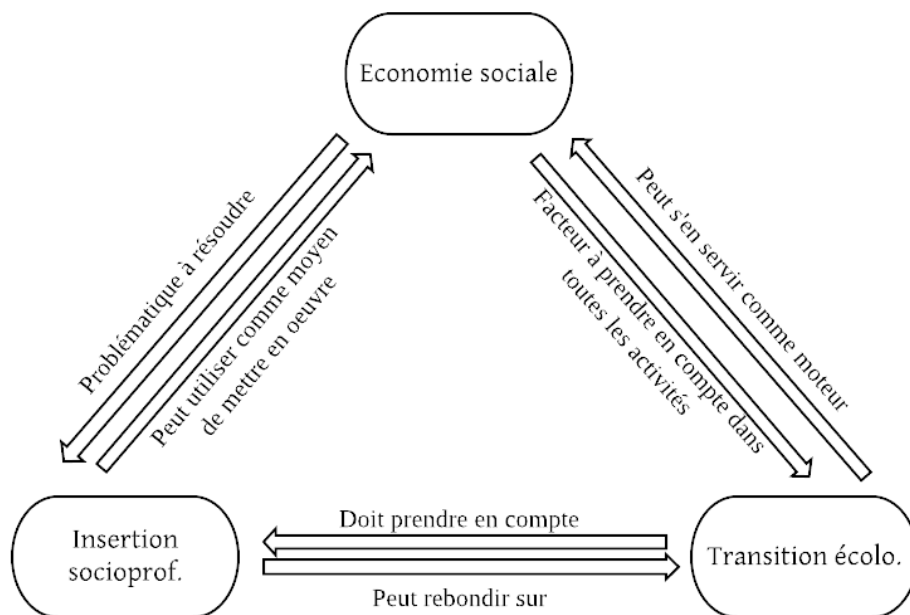
Il y a un écueil à éviter, qui serait de penser que les personnes éloignées de l'emploi sont les petites mains de la transition, qu'elles peuvent exécuter des activités moins valorisantes. Il faut leur fournir des emplois décents et des possibilités de s'épanouir dans un projet qu'elles peuvent s'approprier. « *Elles quittent dès lors une position de "dépendance" pour devenir actrices de changement ce qui valorise leur savoir-faire.* » (Dupont, 2019, p.8). Nous ne devons pas reproduire les mêmes rapports de pouvoir, excluant les personnes les plus pauvres (De Monge & De Bouver, 2019).

Finalement, Degavre et al. (2020) reconnaissent à l'économie sociale un potentiel transformateur, qui aurait le pouvoir d'amener du changement à grande échelle, « *grâce à leur*

articulation à des mouvements sociaux qui les soutiennent » (Degavre et al., 2020, p.8). Selon ces auteurs, l'économie sociale est un moteur de la transition.

3.4. Conclusion

Il m'a paru pertinent de schématiser les liens que je perçois entre l'économie sociale, l'insertion socioprofessionnelle et la transition écologique. Ce schéma n'est pas tiré de la littérature, mais des différentes interprétations que j'en ai faites.



Partie méthodologique

La question posée dans ce mémoire est la suivante: « *Quelles perspectives d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique ?* ». Elle est le fruit d'une réflexion et d'une étude préalable, que je présente dans la première section de cette partie méthodologique. Pour répondre à cette question, il m'a paru pertinent de réaliser le business plan d'une entreprise sociale permettant de remettre au travail ces personnes, dans ce secteur.

Lier le business plan à de la documentation théorique m'a permis d'approfondir celui-ci, et de réfléchir aux enjeux économiques et sociaux sous-jacents au business plan.

J'ai avancé de façon itérative et en triangulant les lectures, l'observation participante, les consultations d'experts en économie sociale, les entretiens avec des acteurs de terrain⁷ et les potentiels bénéficiaires de cette entreprise.

Tout au long du travail, j'ai noté mes réflexions dans un carnet de terrain, afin de faire émerger des questions, des points d'attention, et de garder une trace des avancées du projet.

Cette partie méthodologique décrit la recherche bibliographique, l'observation participante, la réalisation d'entretiens, la question de l'objectivité et les résultats obtenus.

⁷ Par « acteur de terrain », je fais référence à toute personne qui, grâce à son activité, a des connaissances qui pourraient nourrir l'étude, c'est-à-dire des encadrants en CISP, des stagiaires en CISP, des maraîchers, etc.

1. Travail préalable à ce mémoire

Depuis 2019, une recherche-action est réalisée conjointement par le Centre d'Économie Sociale (CES) de l'Université de Liège, la fédération Aleap et l'ASBL Cynorhodon. Elle est financée par le Fonds Venture de la fondation Roi Baudoin et a pour intitulé « *Recherche prospective sur l'identification de débouchés en maraîchage biologique (ou similaire), et plus largement dans les secteurs liés à la transition écologique, pour les personnes éloignées de l'emploi et plus particulièrement, pour les stagiaires sortants des CISP* ». Concrètement, la recherche a débuté par la réalisation de neuf entretiens exploratoires, qui ont ensuite été analysés et retranscrits de manière transversale. Ce travail a permis d'imaginer la création d'une entreprise sociale. Elle a été pensée et développée dans un Social Enterprise Model Canvas. La recherche s'est prolongée par mon travail, en tant que stagiaire de HEC.

Le projet, appelé « Emploi et Transition », est accompagné depuis le début par une dizaine de personnes qui constituent un comité de pilotage. Ces personnes, travaillant toutes dans le champ de l'économie sociale, apportent leur expertise lorsque des points de blocage ou des moments de prise de décision surviennent. Une liste reprenant les membres et leur organisme se trouve en annexe. Les comités de pilotage ont lieu tous les quatre mois.

Le projet a bénéficié d'un suivi rapproché, puisque les trois co-constructeurs se sont réunis régulièrement pour le faire avancer.

2. Recherche bibliographique

La recherche bibliographique, réalisée au préalable, avait pour but de connaître de façon théorique les enjeux du secteur, afin de les comprendre au mieux une fois dans la pratique.

J'ai lu différents articles concernant les thématiques abordées dans ce travail: insertion socioprofessionnelle, emploi maraîcher, perspectives d'emploi dans la transition écologique, territoires zéro chômeur, employabilité, etc. Quand c'était possible, j'ai utilisé des sources qui dataient de cinq ans maximum.

Cette recherche a dans un premier temps été assez large: j'ai sélectionné une série d'articles que j'ai téléchargés sur ULiège Library sur base des mots-clés identifiés pour chaque thématique précédemment citée. Dans un deuxième temps, j'ai lu les résumés et parcouru globalement ces articles, pour identifier ceux qui seraient les plus pertinents pour mon étude.

J'ai repris ces résumés et les idées développées qui m'intéressaient dans un document, pour ne pas devoir refaire ce travail si ma question de recherche évoluait et devait prendre en compte de nouvelles dimensions, d'abord identifiées comme non pertinentes. Le troisième temps de ma recherche a été consacré à la lecture des articles jugés intéressants et de les synthétiser, par thématique. Ainsi, la rédaction des différents chapitres de ce travail était facilitée.

De nouvelles ressources se sont cependant ajoutées au cours de mon travail, par arborescence, en fonction de ce qu'on me recommandait et des bibliographies des articles lus. Mon étude se précisant, j'ai pu définir de façon plus affinée ce que je recherchais et trouver des articles plus pertinents.

Ce travail bibliographique m'a permis de mieux connaître le secteur, ses concepts et idées clés, ainsi que les débats et problèmes autour de ce sujet (Saunders et al., 2019). Le but était à la fois personnel et académique. Je voulais connaître suffisamment les différentes thématiques pour maîtriser le secteur, et être à même de présenter ces différentes thématiques en prenant en compte toutes leurs dimensions.

J'ai essayé de trouver des articles critiques, qui n'allaient pas toujours dans le même sens, notamment concernant l'insertion socioprofessionnelle, pour laquelle j'ai trouvé des articles critiquant le concept d'insertion, remettant en cause les idées sous-jacentes à celle-ci.

Toutes les sources utilisées ne sont pas de la littérature scientifique. Pour certains domaines, comme les Territoires Zéro Chômeur, qui sont une expérimentation assez récente, il n'existe à ce jour pas de littérature scientifique. En revanche, la littérature grise est abondante. J'ai facilement pu trouver des présentations des expérimentations, des retours sur expérience, des critiques, etc.

J'ai pu discuter avec des professionnels des différents secteurs tout au long de la recherche, qui ont répondu à mes questions et m'ont aidé à mieux éclaircir des questionnements.

3. Observation participante

Saunders et al. (2019) distinguent quatre types d'observation, selon que l'observateur participe à l'activité du terrain ou non, et qu'il révèle son identité aux acteurs de terrain ou non. Ayant expliqué la raison de ma présence et ayant participé aux activités du CISP, je me situais donc dans la catégorie « participant en tant qu'observateur ».

Le projet visant à offrir un travail aux stagiaires du CISP, il m’a paru essentiel d’aller à leur rencontre. J’ai eu l’occasion de passer plusieurs journées avec eux, ce qui m’a permis de mieux les connaître, de préciser leur parcours et de créer une relation avant de m’entretenir avec eux. J’ai aussi pu observer leur manière de travailler qui, bien qu’elle soit propre à chacun, m’a aidé à mieux comprendre leurs difficultés et leurs forces.

4. Entretiens

La recherche-action qui est effectuée depuis octobre 2019 a débuté par la réalisation de neuf entretiens exploratoires, qui ont été analysés de façon transversale. J’ai donc pu utiliser cette analyse pour avoir une connaissance des thématiques importantes du projet, pour aller chercher des informations complémentaires à ce qui avait déjà été collecté et pour identifier les acteurs qu’il était pertinent que je rencontre. J’ai mené des entretiens complémentaires et réfléchi de façon plus approfondie à l’entreprise sociale à créer.

Ces entretiens avaient pour but de développer un projet qui soit réaliste et adapté à la volonté des acteurs de terrain. Ainsi, ils ont pu formuler des recommandations et des craintes, mais également suggérer des activités qui pourraient être mises en œuvre par la structure à créer.

Chaque catégorie d’acteurs m’a apporté différents types d’information:

Catégories d’acteurs	Objectifs des entretiens
Stagiaires en CISP	Rencontrer le public cible pour connaître ses intérêts et ses attentes par rapport au projet
Maraîchers	Rencontrer des acteurs de terrain
Réseaux et personnes de référence	Présenter un projet plus avancé et recueillir des recommandations
Communes et CPAS disposant d’un potager	Identifier comment le projet pourrait s’ancrer dans la commune, comprendre le fonctionnement et l’objectif des communautés qui entretiennent des potagers
Agences-conseil	Présenter un projet plus avancé et recueillir des recommandations, dénouer d’éventuels points de blocage

Entreprise d'insertion et Atout EI	Creuser la piste des entreprises d'insertion, identifier leurs avantages et inconvénients, en évaluer la pertinence pour le projet
CISP	Connaitre leur expérience, les débouchés de leurs stagiaires, avoir leur avis sur le projet, identifier des travailleurs potentiels

Une liste des organismes et personnes rencontrés se trouve en annexe.

Une distinction doit être faite entre les entretiens menés avec les stagiaires en CISP et les autres entretiens. Les premiers étaient amenés à parler de leur vie, de leur situation personnelle, alors que les autres avaient trait à des aspects pratiques d'organisation et de gestion.

Une difficulté s'est imposée lors des entretiens avec les stagiaires: il m'a paru délicat de poser les questions et d'obtenir des réponses sans être trop intrusive, sans entrer dans leur vie privée. Certains stagiaires étaient très loquaces et me racontaient des expériences personnelles relativement privées, d'autres au contraire parlaient peu, et je n'avais pas envie de les forcer à se raconter.

Les entretiens ont été réalisés individuellement, ce qui a pour avantage d'offrir la possibilité « *d'établir une relation avec eux tout en apaisant leurs craintes éventuelles de partager des données* ». Le caractère individuel des entretiens permet d'avoir une conversation ouverte et riche en informations (Saunders et al., 2019). Ce type d'entretien était nécessaire pour discuter avec les stagiaires, pour qu'ils soient à l'aise de se confier et de me raconter leurs expériences professionnelles. J'ai conscience qu'ils ont pu déformer la réalité afin de la rendre plus avantageuse à leur égard.

Le fait de discuter individuellement avec les autres catégories d'acteurs était intéressant, puisque cela nous permettait de présenter nos projets respectifs, avant de passer aux questions. Cela m'a aussi permis d'adapter les questions en fonction des informations que les personnes interrogées me donnaient. Saunders et al. (2019) expliquent que les managers et les employés d'une entreprise préfèrent généralement les entretiens plutôt que les questionnaires écrits. Ils ont tendance à accepter un entretien surtout lorsque le sujet annoncé est en lien avec leur travail. Il est vrai que j'ai pu constater un certain enthousiasme de la part de certaines

personnes à qui j'introduisais ma demande parce qu'elles travaillaient sur un sujet proche du mien ou qu'elles se questionnaient sur une thématique en lien.

Les entretiens ont été réalisés sur un mode semi-directif, sur base de guides d'entretien que j'avais préparés avant de débiter le stage. Ceux-ci se trouvent en annexe. Ils étaient structurés par catégories d'information que je souhaitais obtenir, avec les mots-clés des questions surlignés, afin que je n'aie qu'à jeter un œil pour mener l'entretien et ainsi maintenir une continuité dans la conversation.

Alors que tous les entretiens avec les stagiaires ont été réalisés en face à face, la plupart des autres entretiens ont été réalisés en visioconférence ou par téléphone en raison de la crise sanitaire. Des chercheurs ont observé plusieurs différences dans les interactions causées par le mode de conversation (téléphone ou face à face): au téléphone, les personnes interviewées parlent moins longtemps et donnent des réponses plus brèves. Elles ont tendance à demander si leurs réponses sont en adéquation avec la demande, et à demander à ce que l'interviewer répète la question. En face à face, il est plus facile d'interagir et de reformuler quand c'est nécessaire (Saunders et al., 2019). Il aurait donc été préférable de mener les entretiens en face à face, mais ils se sont bien déroulés, et j'ai invité les participants à me faire part de derniers commentaires ou suggestions s'ils en avaient. Réaliser tous ces entretiens en ligne ou par téléphone m'a fait gagner un temps considérable, ce qui m'a permis d'en réaliser un grand nombre: 19 entretiens, sans compter les sept avec les stagiaires.

5. Objectivité

J'ai tenté de maintenir une part d'objectivité importante, malgré le fait que le projet suscite chez moi un grand enthousiasme. Ainsi, j'ai accueilli les critiques faites au sujet du projet, pour m'assurer de sa légitimité et de percevoir à temps ses failles. Comme je l'ai expliqué plus haut, j'ai conscience que le fait de demander aux stagiaires de raconter leur parcours peut représenter un biais, puisqu'ils pourraient être tentés d'embellir leur réalité. Effectivement, il n'est pas facile de parler de soi et de ses difficultés. Dans la phase de recherche bibliographique, j'ai essayé de trouver des articles critiques par rapport aux thématiques mises en avant dans ce mémoire.

6. Résultats

Les entretiens que j'ai menés avec les acteurs autres que les stagiaires ont abouti sur une analyse transversale classée par thématique: personne/projet rencontré, CISP, article 60, entreprise d'insertion, maraîcher, autres, projet « Emploi et Transition ». Chaque thématique est divisée en sujets et en sous-sujets, et il est précisé pour chaque citation de qui elle est issue. L'analyse ainsi construite permet d'aller chercher des éléments précis et de comparer les apports des différents acteurs.

J'ai classé les entretiens des stagiaires dans un autre tableau, pour avoir plus de liberté quant aux informations intégrées. La classification est faite dans une perspective temporelle: avant la formation, pendant la formation, après la formation, informations générales et projet « Emploi et Transition ».

Ce travail a permis de mettre en lumière la pertinence de créer une structure employant des personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique. La rédaction d'un business plan était la façon la plus appropriée de réfléchir à cette structure entrepreneuriale et constitue la partie pratique de ce mémoire.

Partie pratique

J'ai décidé de répondre à la question initiale « *Quelles perspectives d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique ?* » par une réponse concrète et une proposition de projet, plutôt que par un tour d'horizon des perspectives d'emploi existantes. Au fil des rencontres, il est apparu qu'il manquait encore des chainons dans le parcours d'insertion socioprofessionnelle. Il était donc pertinent de continuer la recherche-action menée par le CES. Dans cette partie, un projet d'entreprise sociale, « *Emploi et Transition* », sera décrit et présenté sous la forme d'un business plan. Je définirais avant toute chose les objectifs d'un business plan et les hypothèses fixées pour celui-ci. Un historique du projet sera retracé afin de permettre au lecteur de mieux l'appréhender.

1. Historique du projet

La réflexion sur les pistes d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi formées au Cynorhodon débute en 2018, avec le projet Interreg Kreavert. Ce projet, mené en collaboration avec des partenaires transfrontaliers, vise l'inclusion sociale et l'intégration de groupes-cibles défavorisés au travers de l'idée de ville mangeable, notamment via la mise en place de jardins solidaires et publics. Des rencontres, ateliers et visites ont été réalisés dans le cadre de ce projet, ce qui a mené une partie de l'équipe du Cynorhodon à découvrir l'expérimentation française Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD). Cela a semblé être une piste d'emploi intéressante pour les stagiaires du Cynorhodon. L'obtention d'un appel à projets du Fonds Venture de la Fondation Roi Baudoin a permis de mandater le Centre d'Économie Sociale (CES) de l'Université de Liège pour réaliser une étude prospective des pistes d'emploi pour des personnes peu qualifiées, spécifiquement les stagiaires sortants des CISP dans le cadre de la transition écologique, et plus précisément en maraîchage biologique et dans la gestion écologique des espaces verts. La Fédération Aleap a également été mandatée dans le cadre du Fonds Venture pour assurer le suivi du projet. L'analyse exploratoire (présentée dans la méthodologie) a permis d'identifier plusieurs pistes de solution, dont une en particulier a été approfondie: la création d'une entreprise sociale. Celle-ci emploierait des personnes éloignées de l'emploi pour les mettre au service d'acteurs ayant des besoins en main-d'œuvre récurrents et/ou ponctuels non comblés. Nous pensons notamment aux maraîchers qui ont trop de travail en saison haute et qui pourraient bénéficier d'aide pour monter une serre, par exemple. Les travailleurs, présentant une productivité moindre au vu de leurs difficultés, seraient engagés par le biais du dispositif TZCLD. Ce projet, appelé « Emploi et Transition », sera décrit de façon plus approfondie dans le business plan.

Le projet « Emploi et Transition » a été présenté à diverses personnalités politiques, afin de sonder le soutien qui pouvait être obtenu et les opportunités de financement potentielles. Les personnes rencontrées sont au nombre de cinq:

- **Eric Van Poelvoorde**, en charge des haies dans le cabinet de Cécile Tellier, Ministre de l'Environnement, de la Nature, de la Forêt, de la Ruralité et du Bien-être animal ;
- **Duygu Celik**, conseillère au cabinet de Christie Morréale, Ministre de l'Emploi, de la Santé, de l'Action Sociale et de l'Égalité des Chances ;
- **Erwin Pirson**, conseiller en économie sociale au cabinet de Christie Morréale ;

- **Pierre Goffart**, conseiller et membre de la cellule Politique générale du cabinet de Philippe Henry, Ministre du Climat, de l’Energie et de la Mobilité ; et **Manu Disabato**, parlementaire Ecolo et membre de la Commission de l’Emploi, de l’Action sociale et de la Santé.

Comme expliqué dans la méthodologie, un comité de pilotage s’est réuni trois fois par an depuis le début du projet. Ce comité est composé de membres d’organisations variées et intéressées par les enjeux soulevés par notre projet ; une liste des membres se trouve en annexe. Cela est un réel atout pour notre projet puisqu’il permet d’avoir un œil extérieur et critique sur celui-ci, et de bénéficier de recommandations sur les décisions à prendre. De plus, Aleap, le CES et le Cynorhodon se sont réunis régulièrement pour faire avancer le projet.

Certaines pistes étudiées ont été abandonnées parce qu’elles ne nous auraient pas permis de conserver les aspects fondamentaux du projet. Je pense notamment à l’idée de créer un groupement d’employeurs (GE). Le GE, comme son nom l’indique, est un groupement d’employeurs qui s’associent pour engager ensemble des ouvriers polyvalents qui réalisent des missions chez les différents employeurs. Malheureusement, le cout de la main-d’œuvre aurait été bien trop élevé pour que les maraîchers puissent y avoir recours. Le GE n’aurait pas été approprié pour proposer de la main-d’œuvre exclusivement maraîchère, en raison de la saisonnalité du métier: tous les employeurs-maraîchers auraient eu besoin de la main-d’œuvre au même moment, et il y aurait eu un creux dans l’activité demandée. Les autres activités que nous entendons exercer, comme l’entretien d’espaces verts et le recyclage, ne sont pas propices au GE. De plus, il aurait été attendu des travailleurs une trop grande productivité par rapport à ce que des personnes éloignées de l’emploi peuvent fournir. Les GE exigent également de leurs travailleurs une grande adaptabilité, pour ne pas perdre de temps à chaque fois que la personne redécouvre l’environnement de travail. Cette attente aurait peut-être été trop exigeante par rapport au profil des travailleurs considérés.

En mai 2021, le directeur du Cynorhodon a rencontré la gestionnaire du Jardin Ressources d’Intradel, qui est un « *outil pédagogique créé pour sensibiliser les citoyens à une gestion plus écologique du jardin et des espaces verts en général.* » (Intradel - Le Jardin Ressources, s. d.). Cette rencontre a permis de nouer un partenariat fructueux autour du projet Jardin Miroir, qui sera décrit dans le business plan.

Au moment d’écrire ces lignes, il semblerait que le projet soit en bonne voie pour être lancé en septembre 2021 et entrer dans les critères de l’expérimentation TZCLD.

2. Introduction au business plan

2.1. Définition du business plan

Le business plan est un document que les entrepreneurs utilisent pour synthétiser de façon cohérente les informations relatives à la création de leur entreprise et en évaluer les risques et opportunités. Il permet également d'organiser la gestion de l'entreprise. C'est l'outil qui est utilisé pour présenter l'entreprise à des investisseurs et prêteurs potentiels (Van Caillie, 1990). Il se rédige au moment de la création d'une entreprise ou lors du développement de l'activité. Finalement, le business plan sert à l'entrepreneur, car il lui permet de réfléchir à son activité et de s'assurer que les décisions prises sont en adéquation avec la mission et les objectifs de l'entreprise (Chalencon et al., s. d.).

Dans notre cas, un business plan social est plus approprié. Les sections qui le composent sont légèrement adaptées par rapport à un business plan classique. Voici les sections d'un business plan social (Moreau et al., 2020):

- ✓ Résumé exécutif
- ✓ Besoin social et solution proposée
- ✓ Étude de marché
- ✓ Stratégie, implémentation et business model
- ✓ Plan de développement stratégique et projections financières
- ✓ Évaluation de l'impact social

Ces sections peuvent varier d'un projet à l'autre, en fonction du développement nécessaire de l'activité entrepreneuriale. Le nôtre ne suit d'ailleurs pas exactement ce développement.

La rédaction d'un business plan pour le projet qui nous occupe était nécessaire pour réfléchir de façon plus approfondie à ses objectifs, des parties prenantes, etc. Il nous a fallu faire des choix et arrêter certaines hypothèses, décrites dans la section suivante.

2.2. Hypothèses fixées pour le business plan

Pour réaliser le business plan de ce projet en constante évolution, il a fallu fixer certaines hypothèses, sans lesquelles il aurait été difficile de réaliser des projections financières. Ces hypothèses sont des suppositions vraisemblables ; elles ne dépendent pas uniquement de notre volonté.

Nous sommes partis du principe que nous avons de bonnes chances d'obtenir des subsides pour un projet-pilote en économie sociale, puisque nous avons été encouragés à le déposer par un membre du cabinet et que notre projet recoupe plusieurs axes fondamentaux à la politique belge actuelle.

Il est probable que nous soyons retenus pour l'expérimentation TZCLD étant donné que nous répondons aux critères fondamentaux du projet. Cependant, les critères plus spécifiques ne sont pas encore connus, notamment le nombre de travailleurs subventionnés.

Même les activités relèvent de l'hypothèse: ce sont les activités que nous comptons développer au sein de l'entreprise sociale, mais il se peut qu'il y ait des changements et que nous ne réalisions pas exactement les activités prévues, qui déterminent pourtant les projections financières.

Cela étant dit, il est normal que nous n'ayons pas encore toutes les informations nécessaires à la construction du projet. Tout projet avance sur base d'hypothèses et s'adapte à l'infirmité ou à l'affirmation de celles-ci. Puisque notre projet est innovant, il ne s'appuie sur aucun agrément ou dispositif existant. Nous devons donc nous baser sur ces hypothèses et envisager différents scénarios, afin de construire un projet résilient.

3. Business plan

3.1. Résumé exécutif

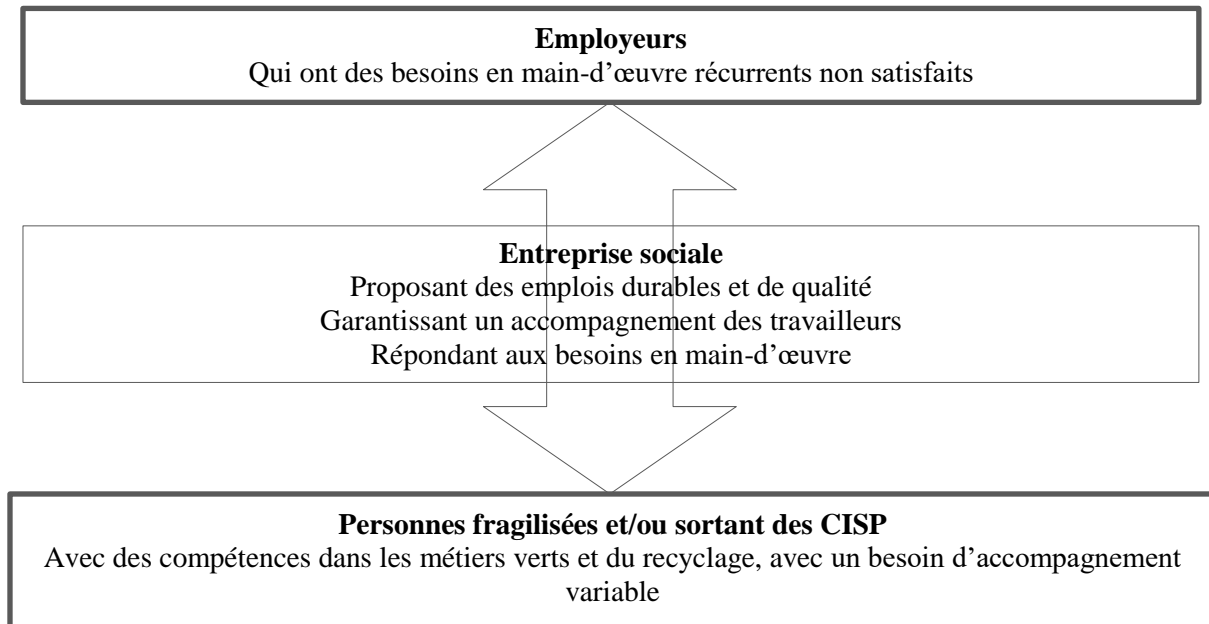
Cette entreprise sociale vise à **offrir un travail stable à des personnes éloignées de l'emploi, dans les métiers de la transition écologique**. Elle propose une solution concrète à deux problématiques identifiées dans le cadre d'une recherche-action universitaire:

- un manque de débouchés pour les personnes éloignées de l'emploi formées en maraîchage biologique ou à d'autres métiers liés à la transition écologique ;
- les maraîchers et producteurs biologiques éprouvent des difficultés à trouver de la main-d'œuvre qualifiée pour répondre à leurs besoins non constants.

L'entreprise sociale sera **active dans le domaine de la transition écologique**, employant des personnes éloignées de l'emploi, idéalement formées par un CISP, et proposant leurs services à **différents clients: maraîchers, communes, villes, provinces, particuliers, etc.** Les clients trouveront dans cette entreprise des services liés à la transition écologique, comme

l'aménagement écologique d'espaces verts, la gestion du compostage, la création de bacs potagers en mobilier de récupération, etc. Les maraîchers seront des clients particuliers, puisque nous leur proposerons une main-d'œuvre à prix réduit, dans le but de soutenir les acteurs de l'alimentation durable.

Le schéma suivant illustre la solution proposée en lien avec les besoins identifiés:



Les bénéficiaires seront donc les travailleurs, qui obtiendront un emploi stable, un accompagnement social et réaliseront une activité valorisante. Pour qu'ils puissent progressivement améliorer leurs compétences, l'entreprise sera dans une démarche de formation continue. Ils pourront éventuellement faire valoir les compétences acquises dans le cas où ils s'orienteraient ensuite vers une entreprise « classique ».

Afin de maintenir les travailleurs occupés toute l'année nous réaliserons, en plus des **missions réalisées chez les clients**, des **activités sur le terrain de l'entreprise**, à savoir le maraîchage, la gestion de la biodiversité, le recyclage de meubles, et dans le plus long terme, une pépinière horticole biologique.

L'**équipe d'encadrement** comptera un coordinateur, un encadreur technique et un accompagnateur social. Cette équipe évoluera en fonction du nombre de travailleurs engagés.

La majeure partie des dépenses sera la masse salariale, qui sera financée par le chiffre d'affaires et grâce à différentes aides, au vu du caractère « insertion » de l'entreprise sociale. Les aides régulières sur lesquelles nous comptons sont le transfert des allocations de chômage

permis par le dispositif TZCLD et les aides octroyées aux structures d'insertion. Nous comptons également sur des subsides pour le lancement de notre activité.

L'entreprise sera **basée à Herstal sur le territoire des ACEC**, ancienne citée industrielle. Ce territoire est mis à disposition par la SPI⁸ à Intradel, dans le cadre du projet Jardin-Miroir. Un plan du territoire se trouve en annexe.

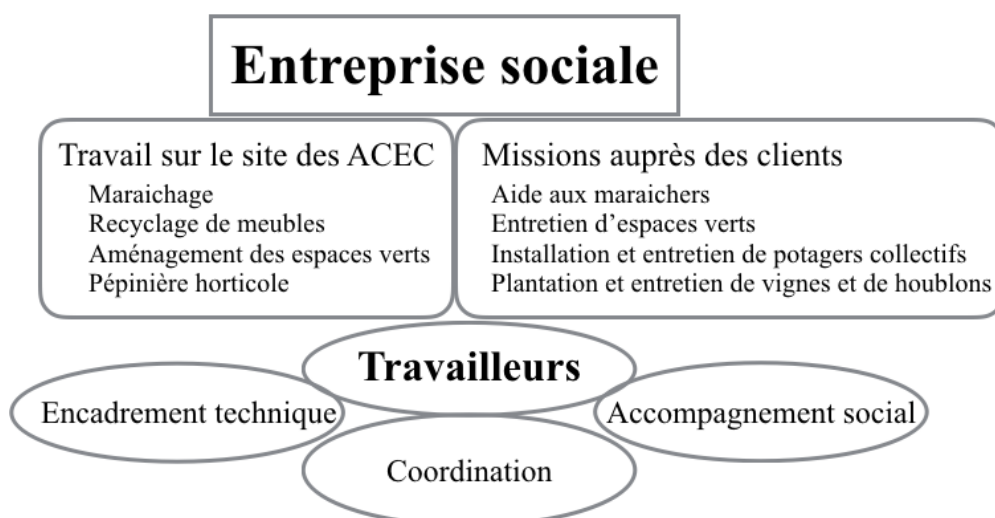
Les **organismes portant ce projet** sont deux, en plus du CES et Aleap qui l'accompagnent:

- Le Cynorhodon, CISP qui forme des personnes éloignées de l'emploi au maraîchage biologique et à la gestion écologique d'espaces verts. Le centre va plus loin que sa mission première, qui est la formation, puisqu'il cherche à proposer un débouché fiable aux stagiaires qu'il accompagne.
- Intradel, l'intercommunale de traitement des déchets de la Région wallonne, met en place le projet Jardin-Miroir, qui vise à servir d'exemple pour les citoyens qui veulent cheminer vers une société durable, par le biais de l'économie circulaire et d'activités de la transition écologique.

L'entreprise à créer se situe au confluent de cette rencontre d'objectifs.

L'**impact** que nous visons ne touche pas uniquement les bénéficiaires: il est également sociétal. Nous espérons que notre modèle d'entreprise pourra se répliquer sur d'autres territoires et changer le regard sur les personnes éloignées de l'emploi. Elles doivent être incluses dans la société, en particulier dans la nouvelle société qui se construit autour de la transition écologique.

Le schéma suivant illustre le fonctionnement de l'entreprise:



⁸ Agence de développement de la province de Liège qui facilite l'implantation des entreprises.

Tout au long du business plan, les objectifs de l'entreprise sociale et les recommandations qui ont été faites dans le cadre des entretiens réalisés pour ce mémoire sont repris dans des encadrés.

3.2. Besoin social

3.2.1. Contexte

Ce projet a été murement réfléchi et est construit sur base de multiples rencontres avec les acteurs de terrain et grâce au travail important de recherche-action décrit dans la méthodologie. Le caractère social de l'entreprise est justifié puisque l'objectif premier de l'entreprise n'est pas financier: il est à la fois social et environnemental. La recherche-action a permis de mettre en lumière deux constats, fondamentaux dans la construction de ce projet.

Constat n°1: il manque de débouchés pour les personnes éloignées de l'emploi formées au maraîchage biologique et similaire. 24,6% des personnes formées en CISP trouvent un emploi après leur formation (Lulling, 2018). Dans la filière qui nous intéresse « *Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux* », où se retrouvent les personnes formées au maraîchage biologique, c'est certainement moins. En effet, selon un agent d'insertion d'un CISP formant au maraîchage biologique, le taux d'insertion de ces stagiaires tournerait plutôt aux alentours de 10%. Elle explique que cela est dû au manque de débouchés dans la filière et par leur profil de personnes en insertion socioprofessionnelle.

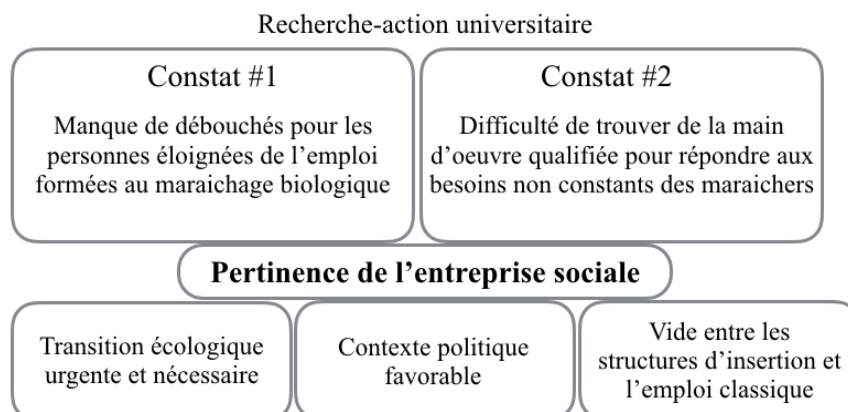
Constat n°2: les maraîchers et producteurs biologiques éprouvent des difficultés à trouver de la main-d'œuvre qualifiée pour répondre à leurs besoins non constants. Beaucoup de maraîchers travaillent en tant qu'indépendants. Cela demande tout un panel de compétences (maraîchage, gestion, vente, etc.) et beaucoup de volonté. Ils travaillent de longues heures et touchent à la fin du mois un salaire faible. Dès lors, ils n'ont pas beaucoup de moyens pour engager des ouvriers agricoles, d'autant plus qu'ils devraient les payer plus que ce qu'eux-mêmes se payent. Un responsable de la ceinture alimentaire verviétoise explique: « *Il n'existe pas de projet de maraîchage rentable, où les gens sont payés justement pour leur travail. Ce sont des gens qui sont motivés, qui ne comptent pas leurs heures, et qui sont d'accord avec la décroissance, c'est-à-dire vivre avec moins, sinon ils ne le feraient pas.* ». Dans les faits, seule une minorité de maraîchers est en mesure d'employer des ouvriers agricoles, principalement en haute saison.

Le conseiller en maraîchage biologique de la Province Liège affirme que lorsque les maraîchers recherchent de la main-d'œuvre qualifiée, ils la trouvent rarement. Puisqu'une partie des personnes formées se lancent en tant qu'indépendants, peu d'entre elles sont disponibles pour soutenir les maraîchers de façon ponctuelle ou régulière. Il est en effet peu viable de ne travailler que sur demande dans ce métier, en raison de son caractère saisonnier qui génère des moments de haute activité et d'autres périodes plus creuses.

Activités de la transition écologique: À ces deux constats s'ajoute le fait que la transition écologique crée de nouvelles activités (lutte contre la précarité énergétique, par exemple) et que certaines activités deviennent plus importantes (plantation de haies, entretien de réserves naturelles, entre autres). Cela demande de la main-d'œuvre, et représente une opportunité pour offrir un travail à des personnes privées d'emploi tout en les intégrant dans la société.

Fossé après-CISP: Les acteurs de terrain constatent un manque de structures qui font le pont entre les structures d'insertion et les entreprises classiques. Les entreprises d'insertion existent et sont une solution avant l'emploi classique, mais elles sont encore trop sélectives en raison de la rentabilité qu'elles doivent atteindre. Le public que nous visons est plus éloigné d'un point de vue socioprofessionnel. Notre entreprise entend combler ce vide et offrir aux personnes éloignées de l'emploi la sécurité d'un contrat à durée indéterminée pour qu'elles puissent se stabiliser. Un directeur de CISP explique: « Avec le CISP, on sème. Or on doit encore arroser, tutorer. ». Au sein des CISP, le fait d'avoir cette perspective d'emploi peut être encourageant pour les stagiaires et pour les formateurs, qui voient une porte de sortie concrète à la formation. L'entreprise offrira un accompagnement social aux travailleurs, dans la continuité de l'accompagnement réalisé en CISP. L'accompagnement est essentiel, comme cela a été décrit dans le chapitre théorique traitant des CISP.

Le schéma suivant synthétise la pertinence de la création de l'entreprise sociale:



3.2.2. Mission et vision

Notre mission est d'offrir un travail stable à des personnes éloignées de l'emploi, ayant été formées à un métier lié à la transition écologique ou sans formation particulière, pour réaliser des activités qui comblerent des besoins non suffisamment satisfaits des acteurs œuvrant pour une société plus durable.

La vision que nous avons est celle d'une société inclusive et durable, mettant des personnes éloignées de l'emploi au service d'activités œuvrant pour la transition écologique. L'insertion socioprofessionnelle est un service d'intérêt public qui est soutenu par l'État et qui, comme vu dans le chapitre sur l'emploi, est réalisée par le biais de CISP, d'EI ou de contrat article 60§7. Ces solutions ne conviennent néanmoins pas à tous les publics.

Tout un chacun devrait avoir droit à un emploi, pour mener une vie digne. Ce droit est inscrit dans l'article 23 de la Constitution belge, et l'État a l'obligation de tout mettre en œuvre pour que les citoyens belges soient en capacité de trouver un emploi.

Être privé durablement d'emploi entraîne de la précarité, une perte de confiance en soi et de lien social (de Jonckheere et al., 2008). Les personnes passant par les CISP sont généralement moins productives que ce que le marché du travail ne l'exige, mais elles ne devraient pour autant pas en être exclues. Il existe des activités qui peuvent être adaptées à leurs capacités et qui leur permettraient de rendre service à la société.

Par ailleurs, les maraîchers ont un rôle essentiel à jouer dans la transition écologique puisqu'ils fournissent une alimentation saine, locale et souvent biologique. Malgré des conditions de travail difficiles, ils ne touchent qu'un faible revenu. Leur offrir un soutien de terrain ou logistique ponctuel permettrait d'alléger leur charge de travail, d'augmenter la production en alimentation locale et de faciliter le lien avec les consommateurs. De plus, si l'on veut proposer une alimentation saine et durable à l'ensemble de la population, il faut aider les petits producteurs à augmenter leur production. Un levier d'action peut notamment être de mettre à leur disposition de la main-d'œuvre qualifiée, prête à affronter la difficulté du métier, ce qui n'est pas facile à trouver en Belgique (Dumont, 2017). Des formes innovantes de circuit court ont vu le jour, et toute solution pour simplifier le lien entre le consommateur et le petit producteur est la bienvenue (Le Teno & Danlos, 2016).

3.2.3. Activités

L'entreprise réalisera deux types d'activité: les missions chez les clients et le travail sur son terrain. Ainsi, nous offrirons tout un panel de services à nos clients, et ce pour deux raisons. Comme nous l'a fait remarquer le directeur d'une EI, il est important d'avoir cette polyvalence, afin que la période hivernale ne soit pas trop creuse. Cela serait le cas si l'on se concentrait uniquement sur le maraîchage.

Objectif: Proposer des activités en lien avec la transition écologique qui permettent

- que les travailleurs soient actifs toute l'année
- que les travailleurs exercent des missions valorisantes et utiles à la société
- de simplifier les conditions de travail des maraîchers et agriculteurs en leur offrant de la main-d'œuvre à un prix abordable
- d'offrir des services non comblés par les entreprises classiques aux citoyens

Les services que nous offrirons à nos clients sont les suivants:

- Aux maraîchers: aide ponctuelle technique (pour les semis, les récoltes, la préparation de la terre, etc.) et logistique (en montage de serre, en préparation de paniers de légumes, etc.) ;
- Aux communes, villes et provinces: entretien de parcs et jardins, de réserves naturelles, des chemins communaux et espaces verts, travaux agroforestiers ;
- Aux entreprises et organisations: installation et entretien régulier des potagers collectifs ;
- Aux agriculteurs: plantation et entretien de vignes et de houblons ;
- Aux entreprises de transformation alimentaire: main-d'œuvre en cuisine.

Il est à noter que l'aide ponctuelle aux maraîchers est au cœur de notre mission.

En plus des services proposés aux clients, nous aurons **quatre pôles d'activité** sur notre site: maraîchage, entretien d'espaces verts, pépinière horticole et recyclage de meubles.

Le **maraîchage** se fera en pleine terre et en serre, sur base d'un plan de culture élaboré par un professionnel. La surface consacrée au maraîchage sera approximativement de un hectare et demi, dont un peu moins d'un tiers sous serre. Une partie du travail de la terre sera effectué en traction animale, grâce à deux ânes, qui s'intégreront dans le système maraîcher. La demande en légumes locaux et biologiques étant importante, nous ne devrions pas avoir de difficulté à écouler notre production, mais le plus probable est que nous la mettions en vente sur place, dans un petit magasin également dédié à la vente des meubles recyclés.

L'**aménagement des espaces verts** est une activité qui sera proposée aux clients extérieurs, mais qui débutera sur le terrain des ACEC, puisqu'il faudra aménager le site et en faire un lieu riche en biodiversité et agréable pour les promeneurs. Le terrain sera entouré de haies bocagères et des arbres fruitiers seront plantés entre les différentes parcelles maraîchères.

Dans la **pépinière horticole**, nous prévoyons de produire des plants biologiques à destination des maraîchers. Cette activité ne sera pas lancée directement, car elle se situe au niveau du pôle d'activités économiques et dépend de l'aménagement de l'entièreté du territoire des ACEC. Elle nécessite de l'expertise et l'installation de serres. C'est une activité qui pourrait générer beaucoup de travail et répondrait à une demande des maraîchers wallons.

Notre activité de **recyclage** aura pour objet la restauration, la transformation et le recyclage de meubles en ressources, qui seront proposés à la vente. Le volume de meubles revalorisés dépendra du nombre de travailleurs affecté à ce travail, puisque les meubles abimés et les pièces détachées ne manquent pas dans les recyparcs d'Intradel. Une partie de la production sera utilisée sur le terrain de notre entreprise sociale. Le reste sera mis en vente dans une boutique, servant également à vendre la production de légumes. L'activité de recyclage aura lieu à Grâce-Hollogne, Intradel disposant déjà à cet endroit d'un atelier de menuiserie.

Certaines autres activités nous ont été suggérées et témoignent du fait que le travail que nous pourrions réaliser ne manque pas: entretien de cimetières, service de nettoyage des caisses bleues, gestion des déchets verts, création d'un jardin thérapeutique en lien avec des centres de santé mentale, etc. Cette liste est amenée à évoluer au fur et à mesure du processus TZCLD, selon les compétences des travailleurs et les besoins du territoire.

Recommandation: Partir des attentes des personnes éloignées de l'emploi. Pour que le projet soit réaliste, il faut qu'il y ait de l'adhésion parmi le public bénéficiaire.

L'entreprise accordera une place importante à l'**accompagnement social**, pour permettre aux travailleurs une réelle amélioration de leurs conditions de travail grâce à la diminution des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. L'accompagnement permet également de respecter les contraintes administratives et d'augmenter leur autonomie à cet égard. Une responsable d'une ASBL qui lutte contre l'exclusion sociale explique: «*L'autonomie, c'est aussi de pouvoir dire "ça je ne sais pas faire et je me fais aider par quelqu'un"* ». L'entreprise sociale

s'adaptera aux capacités et au rythme de travail des travailleurs dans l'idée de faire émerger ce qu'il y a de meilleur chez chacun, et d'augmenter progressivement leur productivité.

Recommandation: Ne pas oublier de prendre en compte la réalité des travailleurs, il y a un travail social continu à effectuer avec une partie des personnes éloignées de l'emploi.

3.2.4. Valeurs

Les valeurs qui orientent ce projet d'entreprise depuis le départ sont les suivantes:

Inclusion: la volonté d'inclure toute personne qui souhaite travailler dans notre entreprise, sur base de ses compétences.

Durabilité: le respect de l'environnement est un critère clé pour décider des activités à mener.

Partage: les démarches entreprises se font en toute transparence, afin que notre projet puisse en inspirer d'autres. Les échanges avec des personnes intéressées par le projet ou simplement curieuses ont été nombreux.

Objectifs:

Être un modèle d'inclusion de personnes éloignées de l'emploi et inciter d'autres acteurs territoriaux et économiques à cheminer de façon inclusive vers une société durable.

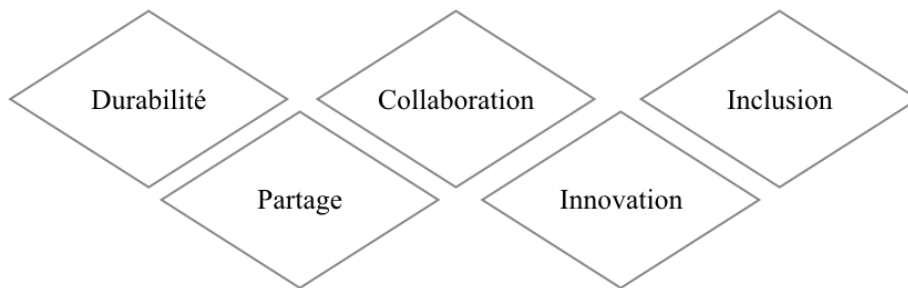
Inspirer des citoyens et des organisations à produire de façon respectueuse de l'environnement, en respectant des principes d'économie circulaire.

Collaboration: depuis ses prémices, ce projet se co-construit entre le Cynorhodon, le CES et Aleap. Intradel et ses partenaires du projet Jardin-Miroir nous ont rejoints, formant ainsi une équipe pluridisciplinaire. Les acteurs du comité de pilotage ont également contribué à l'élaboration du projet, le nourrissant de leur regard extérieur depuis le début. Nous sommes convaincus que le réseau dans lequel naît ce projet le rend riche et résilient.

Innovation: l'entreprise que nous imaginons est innovante, puisqu'elle se détache des modèles déjà existants, pour prendre à bras-le-corps deux problèmes sociaux actuels. Elle s'inspire de diverses formes d'entreprises sociales : EBE, IDESS, EI. Dans les EBE, le succès de l'entreprise ne repose pas sur le rendement de l'activité et des travailleurs. L'activité réalisée a beau être à faible valeur ajoutée, elle est réalisée si elle est utile. Le soutien financier étatique vient combler ce manque de rentabilité. L'activité des IDESS est trop

restreinte légalement par rapport à ce que nous souhaitons mettre en œuvre dans notre entreprise. Les EI, comme nous l'avons abordé précédemment, sont soumises à un impératif de rentabilité, qui les contraint à n'engager que des personnes dont une certaine productivité peut être attendue.

Les valeurs au cœur de notre entreprise sont représentées dans le schéma suivant:



3.2.5. Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
Projet imaginé par des acteurs de terrain, sur base d'une recherche-action universitaire co-construite, en réponse à des besoins identifiés au niveau des personnes éloignées de l'emploi et des potentiels clients Modèle souple et évolutif Accompagnement par un comité de pilotage Variété des activités proposées Régularité des travailleurs	Dépendance aux aides publiques Travail avec un public fragilisé Variété d'activités réalisées
OPPORTUNITÉS	MENACES
Déclaration Politique Régionale Expérimentation TZCLD Transition écologique nécessaire Partenariat Cynorhodon – Intradel	Ne pas être sélectionné être un TZCLD

Le projet est fort de plusieurs facteurs. Le plus important est qu'il ait été pensé et construit par des acteurs de terrain, qui sont experts dans l'insertion socioprofessionnelle et dans les activités de maraîchage, d'aménagement d'espaces verts et de recyclage. Le projet d'entreprise est basé sur les besoins identifiés lors la recherche-action du CES et s'appuie sur

les problématiques exprimées lors des entretiens réalisés, pour proposer une solution innovante et responsable. Il peut compter sur l'enthousiasme et le soutien de divers partenaires: les membres comité de pilotage et les partenaires du projet Jardin-Miroir. Les membres du comité de pilotage sont d'accord de continuer à apporter leur regard critique sur son évolution. C'est d'ailleurs grâce à ce comité et au travail soutenu mené dans le cadre de la recherche-action que le projet a évolué progressivement et s'est adapté aux opportunités qui se présentaient, tout en gardant à cœur ses deux aspects fondamentaux: la transition écologique et l'insertion socioprofessionnelle.

Recommandation: Savoir s'entourer des personnes adéquates et compétentes, vers qui se tourner en cas de besoin d'aide.

Le fait de reposer sur une variété d'activités importante est une autre force, puisque cela permet de valoriser un large éventail de compétences des travailleurs en insertion et de toucher un maximum de clients, toujours dans l'objectif de créer de l'emploi durable dans le secteur de la transition écologique. Les clients potentiels interrogés lors de la recherche-action ont souligné l'importance pour eux que les travailleurs auxquels ils feraient appel soient les mêmes d'une fois à l'autre ; régularité que nous pouvons leur garantir.

Recommandation: Avoir une variété de filières pour être sur plusieurs tableaux et donc avoir plus de visibilité.

Cependant, la variété des activités proposées représente également une **faiblesse** puisque cela requiert une adéquation complexe de la main-d'œuvre. Les acteurs interrogés parvenaient sans trop de difficulté à faire correspondre l'offre et la demande à l'aide d'un tableur Excel.

Le fait de travailler avec un public présentant des difficultés psychosociales représente une faiblesse. Nous y prêtons constamment une attention particulière, par le biais de l'accompagnement social qui est essentiel dans notre projet. Il faut que les travailleurs se sentent bien dans l'entreprise et qu'ils soient à la hauteur de ce qui est attendu d'eux. Le travail de terrain du Cynorhodon avec ce public nous enseigne qu'il faut s'attendre à un absentéisme assez fréquent. Dans une coopérative interrogée, qui est active dans la réinsertion socioprofessionnelle, une échelle de valeurs permet de travailler les compétences socioprofessionnelles. Ils cherchent à comprendre ce qui est justifiable ou pas pour la

personne et confrontent cela avec leur vision. Cela permet de mutuellement mieux se comprendre. C'est un outil dont nous pourrions nous inspirer pour atténuer cette faiblesse.

Recommandation: Partir d'une base neutre avec les travailleurs en insertion. Les encadrants techniques n'ont pas nécessairement besoin de connaître les difficultés psychosociales de la personne, c'est à l'accompagnateur social de s'en occuper.

Une autre faiblesse est le fait que, par essence, cette entreprise dépendra toujours d'aides financières. En la finançant, l'État agit pour l'insertion sociale, l'alimentation durable et la transition écologique. Cela fait référence au *financing mix*, qui légitime que les organisations à profit social aillent chercher des revenus auprès de différentes sources, notamment auprès de l'État lorsque les bénéfices générés par l'organisation sont dits « de groupe⁹ » (Young, 2018). L'obtention du droit d'être un TZCLD serait une garantie qui nous permettrait de tester le projet durant un horizon de temps moyen, à la suite duquel nous démontrerions les effets positifs d'une telle structure, tant au niveau individuel que sociétal.

Recommandation: Faire attention à la dépendance aux allocations de chômage, car cela peut être dangereux de reposer principalement sur des aides financières extérieures. D'autant plus que les aides publiques prennent parfois du temps à arriver.

L'obtention du droit d'être un des TZCLD est donc décisive pour notre projet d'entreprise, et constitue dès lors **une menace considérable**. Cependant, comme développé ultérieurement, nous avons envisagé divers scénarios et nous n'abandonnerions pas le projet dans l'éventualité où nous ne serions pas sélectionnés.

Nous avons eu la chance de penser un projet adapté au contexte, ce qui fait que plusieurs opportunités se sont présentées à nous. Tout d'abord, la Région wallonne affiche, à travers sa Déclaration Politique Régionale (DPR), une volonté de soutenir les initiatives promouvant l'alimentation durable, l'économie circulaire, et l'insertion socioprofessionnelle. Toujours dans cette DPR, est annoncée la volonté de répliquer le dispositif français TZCLD. Le fait que la transition écologique soit si urgente et nécessaire sert la cause de notre entreprise: de plus en plus d'acteurs souhaitent s'inscrire dans ce mouvement, et peuvent utiliser nos services pour mettre en pratique cette volonté. Finalement, le partenariat entre le Cynorhodon et Intradel, en plus d'être une force, a été une réelle opportunité, puisqu'il s'est

⁹ Biens dont les bénéfices sont limités à une population en particulier et qui bénéficient d'une aide gouvernementale.

construit à un moment clé de la réflexion sur la création d'emploi entamée par le Cynorhodon. Cela apporte une réelle plus-value au projet.

3.3. Évaluation de l'impact social

L'impact social de l'entreprise est essentiel à nos yeux et se décline en plusieurs éléments:

- Insertion socioprofessionnelle de personnes éloignées de l'emploi ;
- Soutien aux acteurs de l'alimentation durable ;
- Actions en faveur de la transition écologique ;
- Actions entrant dans une démarche d'économie circulaire.

L'entreprise offrira un contrat de travail stable à des personnes éloignées de l'emploi.

Leur salaire sera supérieur aux allocations de chômage ou au RIS. Cela aura un impact considérable sur leur vie. Indépendamment du revenu, le travail leur permettra de se réinstaller dans un rythme, de regagner confiance en soi et de se sentir intégré dans la nouvelle société qui se bâtit autour de la transition écologique. Cette stabilité est essentielle pour que les travailleurs puissent être maîtres de leur destin et aient accès à des prêts bancaires pour acquérir des biens participant à leur émancipation (véhicule, logement, etc.). Ils se verront confier progressivement plus de responsabilités, afin qu'ils puissent, si tel est leur souhait, intégrer des entreprises « classiques ». De plus, l'activité proposée est basée sur des emplois non délocalisables.

Recommandation: Respecter les capacités des travailleurs. Ils ont déjà probablement rencontré des difficultés et essuyé des refus au niveau professionnel, il faut donc éviter de générer un échec supplémentaire.

À travers la main-d'œuvre que nous offrirons aux maraîchers à un prix accessible, nous souhaitons soutenir ces acteurs œuvrant pour l'alimentation durable. Nous espérons ainsi alléger leur charge de travail et rendre ce métier plus attractif. Comme mentionné ultérieurement, l'offre actuelle en légumes locaux, bio et de saison n'est pas encore suffisante.

Les activités que nous réaliserons s'inscriront toutes dans une perspective écologique.

Cet aspect pourrait susciter chez certains travailleurs l'envie de devenir militant pour les enjeux climatiques et alimentaires. Au niveau de l'environnement proche de l'entreprise, nous souhaitons créer un lien social fort où l'écologie est au centre des préoccupations. Des

populations de générations et d'origines différentes vont pouvoir échanger sur ce projet et se retrouver sur un lieu riche et inspirant.

Nous souhaitons être un modèle de circularité, grâce aménagements que nous prévoyons de construire à partir de matériaux de récupération. Nous exposerons également ce qu'un « chez soi » basé sur la récupération peut donner. Des ateliers de formation seront organisés pour que chacun apprenne à construire des meubles de récupération.

Finalement, le modèle est reproductible. Nous traduisons cette volonté d'essaimer par la rédaction d'un manuel expliquant le projet et sa mise en œuvre. Plus d'informations concernant ce manuel se trouvent dans le chapitre suivant, traitant de la reproductibilité.

3.4. Étude de marché

3.4.1. Analyse de contexte

Le projet s'inscrit dans le contexte de la ville d'Herstal, formant partie de la Région wallonne, et plus largement, de la Belgique. Des facteurs légaux, administratifs, politiques et culturels sont donc à prendre en compte.

Contraintes légales: Le projet sera dans un premier temps couvert par une convention entre le Cynorhodon et Intradel. Ensuite, nous lui donnerons une forme juridique. L'activité entrepreneuriale est régie par le Code des sociétés et des associations du 23 mars 2019. Nous devrions structurer notre activité en entreprise sociale lors de la phase de lancement. La forme juridique à favoriser est à étudier de façon plus approfondie, mais il semblerait qu'une coopérative soit la plus propice à notre activité en raison de son caractère mobilisateur, tant au niveau des ressources humaines que financières.

Recommandation: Ne pas négliger le travail que représente l'animation d'un réseau de partenaires/coopérateurs.

Barrières administratives: Le projet dépendant d'aides publiques, nous serons régulièrement amenés à remplir des formulaires de demande de subvention et d'appel à projets. En raison du caractère innovant du projet, il sera plus difficile d'identifier les aides financières que nous pouvons solliciter. Cela demandera un temps considérable, mais nous permettra également de réfléchir de façon constructive au projet : objectifs, activités, budget, etc.

Environnement politique, économique et social: Comme développé dans l'analyse SWOT, le contexte est assez favorable, puisque la transition écologique s'impose aux citoyens, aux politiques et au monde de l'entreprise. La crise sanitaire de la covid-19 a mis en lumière l'importance de la consommation locale et de certains services encore peu valorisés. Elle a également accentué la pauvreté de certains citoyens. On peut dès lors espérer que la relance post-covid prendra en compte les publics fragilisés et cherchera à mieux valoriser les services « invisibles » d'utilité publique. La déclaration politique régionale de la Région wallonne est encourageante pour notre projet, puisqu'elle soutient les dimensions qui sont au cœur de nos préoccupations: alimentation durable, insertion socioprofessionnelle et économie circulaire.

Contraintes culturelles: Notre projet risque de se heurter à des préjugés par rapport au public avec lequel nous souhaitons travailler. Les personnes éloignées de l'emploi peuvent être dépréciées au sein de la société. Il s'agit donc de sensibiliser nos clients et partenaires à l'inclusivité et de proposer des services de qualité. Un autre enjeu culturel est d'ancrer le projet dans la commune d'Herstal et de parvenir à susciter chez les habitants d'Herstal l'envie de s'impliquer dans le projet. Nous souhaitons susciter l'adhésion des habitants proches des ACEC, ce qui pourrait se traduire par la participation à des chantiers, des animations culturelles, des ateliers de sensibilisation, etc.

Recommandation: S'attendre à devoir lutter contre les préjugés concernant les publics éloignés de l'emploi.

Objectifs:

Intégrer les habitants du quartier afin d'en faire un projet commun, et qu'ils participent à la sécurisation du lieu et à l'évolution du projet.

Sensibiliser la population avoisinante aux enjeux de l'alimentation durable, de qualité nutritive et gustative, du recyclage et du zéro déchet.

3.4.2. Etude de marché

Nous distinguons deux publics cibles: les bénéficiaires, c'est-à-dire les travailleurs, et les clients.

3.4.2.1. Public cible bénéficiaire

Notre **public cible bénéficiaire** est l'ensemble des personnes en insertion ou au chômage de longue durée de Herstal, formées au métier de maraîcher ou à un autre métier lié à la

transition écologique. Plus largement, nous engagerons également des personnes non formées et/ou résidant sur le territoire de Basse-Meuse.

Recommandation: Ne pas attendre des travailleurs qu'ils aient une sensibilité à l'écologie, tous n'ont pas été formés dans un CISP présentant cette sensibilité.

Pour chaque commune de la Basse-Meuse, le tableau ci-dessous reprend la population totale, le nombre de demandeurs d'emploi (2021) et le nombre de bénéficiaires du RIS (2019-2020):

Commune	CCI-DE	CCI-NDE	Total CCI	RIS	Population totale	Proportion RIS
Herstal	2.085	83	2.167	1.242	40.190	3.09%
Oupeye	1.022	66	1.088	518	25.444	2.036%
Blegny	375	32	407	168	13.387	1.255%
Bassenge	315	11	326	148	8.931	1.657%
Visé	673	44	716	498	17.926	2.778%
Dalhem	185	19	203	55	7.517	0.732%
BASSE-MEUSE	4.655	255	4.907	2.629	113.395	

CCI-DE = nombre de chômeurs complets indemnisés, demandeurs d'emploi

CCI-NDE = nombre de chômeurs complets indemnisés, non-demandeurs d'emploi

RIS = nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration sociale

(Revenu d'intégration (RIS) par commune, s. d. ; Chiffres par statut, commune, arrondissement et province | Documentation | ONEM, s. d.).

La Basse-Meuse compte donc 113.395 habitants en 2021, dont 4.907 demandeurs d'emploi et 2.629 bénéficiaires du RIS (2019-2020). Par ailleurs, en 2018, pour le bassin EFE¹⁰ de Liège, il y avait 3.478 stagiaires (Lulling, 2018).

Recommandation: Ne pas s'attendre à pouvoir toucher tous les bénéficiaires potentiels. En effet, certaines personnes ont grandi dans l'oisiveté et n'ont pas l'intention de changer. C'est parfois quelque chose qui est ancré depuis des générations.

¹⁰ Enseignement qualifiant – Formation – Emploi

Selon une agente sociale interrogée lors de la recherche-action, l'origine de l'éloignement de l'emploi est variée. La personne peut être étrangère, issue de l'AVIQ, sans-papier, ancienne prisonnière, avoir une problématique de santé mentale, des assuétudes, enchaîner des formations, etc. Il est pertinent de s'intéresser à l'origine de l'éloignement de l'emploi puisqu'en fonction de celle-ci, l'approche que la personne va avoir du travail peut être différente. Ces personnes, dites éloignées de l'emploi, ne correspondent pas aux exigences de la société. Un référent de la Ceinture Aliment-Terre liégeoise souligne qu'un certain nombre de personnes qui se retrouvent dans les formations en CISP ne trouvent pas d'emploi par la suite, parce qu'elles ne sont pas aussi performantes que ce que la société ne l'exige.

Nous souhaitons engager des personnes en difficulté mineure et d'autres fortement éloignées de l'emploi, afin d'être inclusifs tout en répondant à des exigences de rentabilité. La composition de l'équipe de travailleurs doit être réfléchie et équilibrée, comme l'explique le gestionnaire d'un CPAS qui emploie des personnes en article 60, « *J'essaye de composer une équipe avec des personnes où je suis presque sûr que ça va fonctionner, et je prends aussi des personnes où on sait qu'il va y avoir un peu plus de boulot au niveau social. On essaye de faire un mélange de tout ça. C'est un peu de la chimie.* ». Les personnes qui éprouvent moins de difficultés pourront s'affirmer en tant que chefs d'équipe, acquérir des responsabilités et utiliser leur passage dans l'entreprise comme un tremplin. Celles qui sont plus éloignées de l'emploi auront la possibilité d'y rester pour progressivement développer leur employabilité.

Objectif: Permettre aux travailleurs de travailler durablement dans l'entreprise, ou de s'en servir comme tremplin vers l'emploi classique une fois leur employabilité augmentée.

L'idée est de respecter et de prendre en compte les attentes, les capacités et les motivations de chacun tout en s'adaptant aux attentes des clients. Par exemple, certaines personnes préféreront varier d'activité et d'autres choisiront de rester sur une activité concrète. Cela ne devrait pas poser de problème, puisque plusieurs stagiaires interrogés lors de la recherche-action ont déclaré apprécier cette variété d'activité.

3.4.2.2. Public cible client

Notre **public-cible client** est composé de tous les acteurs qui pourraient avoir des besoins en main-d'œuvre ponctuels et/ou récurrents dans le secteur de la transition écologique: maraîchers, communes, province, entreprises, particuliers, etc.

Objectif: Avoir différents types de clients chez qui réaliser des missions.

Nos clients, en choisissant nos services, agissent favorablement pour un projet porteur de sens qui favorise l'insertion de personnes éloignées de l'emploi et la transition écologique. De plus, ils ont accès à un service à la demande, assez flexible. Les clients potentiels interrogés lors de la recherche-action soulignent l'importance de bénéficier des services d'une même personne, pour tisser une relation avec elle et ne pas avoir à lui réexpliquer à chaque fois ce qu'elle doit faire.

Le tableau ci-dessous reprend la proposition de valeur spécifique pour chaque type de client:

Clients	Proposition de valeur
Maraîchers	Accès à de la main-d'œuvre qualifiée et peu coûteuse, pour aider sur le terrain quand la charge de travail est trop importante
Communes, villes, provinces	Réalisation de travaux d'aménagement d'espaces verts dans une perspective écologique, en favorisant la biodiversité
Entreprises	Facilitation de la mise en place (et de l'entretien) d'un potager d'entreprise Exercice de la démarche RSE
Particuliers	Proposition de services variés, parfois innovants, pour lesquels il n'est pas aisé de trouver de la main-d'œuvre

Il serait intéressant d'établir des contrats avec des **clients structurels**, qui auraient une demande importante, régulière et sur le long terme. Je pense par exemple aux communes qui peuvent nécessiter fréquemment des travaux d'aménagement d'espaces verts. Une commune interrogée lors de la recherche-action a par ailleurs signalé son intérêt pour toute initiative citoyenne qui tende vers la transition. Les provinces pourraient également bénéficier de ces services puisqu'elles sont responsables de nombreux sites naturels. En Province de Liège, on en compte 72.

Il nous semble essentiel d'offrir de la main-d'œuvre peu coûteuse aux **maraîchers**, puisque, comme ils nous l'ont fait remarquer lors de la recherche-action, ils se payent déjà peu. Le territoire de la Basse-Meuse compte une trentaine de producteurs, dont quatre fruiticulteurs et quatre maraîchers. En Province de Liège, il n'y a pas de recensement exact du nombre de maraîchers, mais un conseiller en maraîchage en accompagne 75.

Pour les **entreprises**, soucieuses du bien-être de leurs employés et d'afficher une préoccupation environnementale, l'installation d'un potager d'entreprise est intéressante. Cela peut cependant s'avérer compliqué, et l'aide d'une personne qualifiée peut en faciliter la mise en place. Cette personne peut également être mandatée pour des périodes où les employés de l'entreprise sont en congé, ou pour des services plus ponctuels. C'est ce que nous a expliqué la gérante d'une coopérative qui réunit des formateurs pour proposer des animations « nature » aux collectivités. Elle a constaté une absence de solution au niveau des entreprises qui ont un potager. Le parc d'activités économiques des Hauts-Sarts est un client potentiel et représente une source d'activité importante, puisqu'il compte plus de 460 entreprises. Son Club d'Entreprises est actuellement dans un projet de relocalisation de l'alimentation et pourrait être intéressé par l'installation de potagers collectifs.

Plus globalement, notre entreprise peut proposer un soutien aux **collectivités** qui souhaitent mettre en place un potager communautaire. C'est une activité de groupe appréciée, mais les personnes n'ont pas toujours les connaissances et le temps pour la gérer. C'est notamment le cas d'une ASBL interrogée, qui exprimait le souhait de bénéficier d'un soutien pour cultiver une zone de plantes aromatiques et pour l'installation d'un compost.

Nous sommes également à l'affût de toute **opportunité qui serait source d'activités** comme le plan 4000 kilomètres de haies¹¹ de la Région wallonne, par exemple.

Finalement, nous serons ouverts à **toute activité demandée**, même par des particuliers qui ne trouveraient pas l'aide qu'ils recherchent chez les entrepreneurs classiques. Le propre de la démarche TZCLD, c'est d'effectuer de petites tâches qui rendent service à la population, malgré le fait qu'elles ne soient pas rentables, comme retourner des composts, aider à déplacer des meubles, entretenir les jardins des personnes âgées, etc.

3.4.3. Concurrence

Tout au long de notre démarche de création d'entreprise, nous nous sommes interrogés sur l'existence de chaque activité avant de la proposer, pour identifier en quoi nous nous distinguons et s'il existe une demande pour cette activité. Nous continuerons à le faire, afin de ne pas être dans une démarche concurrentielle envers les autres acteurs économiques du territoire. La démarche TZCLD est en recherche de collaboration plutôt que dans la

¹¹ Objectif fixé par le Gouvernement de Wallonie aux citoyen.ne.s, associations, agriculteurs.trices, entreprises, écoles et organismes publics, entre 2019 et 2024.

concurrence. Il s'agit d'identifier les besoins du territoire pour renforcer le tissu économique. Cependant, nous ne pouvons éviter que certaines entreprises nous perçoivent comme des concurrents. De façon générale, nous nous distinguerons des entreprises classiques par le fait que nous travaillerons avec des personnes éloignées de l'emploi. Nos clients seront informés de notre spécificité et auront donc fait le choix de s'orienter vers une entreprise sociale.

Au niveau de l'insertion socioprofessionnelle, l'entreprise est complémentaire aux structures déjà existantes, puisque nous nous adressons à un public plus éloigné de l'emploi qu'en EI et que nous leur proposons une solution à long terme, contrairement aux CISP.

Objectif: S'adresser à toute personne présentant des difficultés socioprofessionnelles, même aux plus fragilisées.

L'activité qui est à l'origine de notre réflexion, c'est-à-dire le soutien aux **maraîchers**, pourrait être concurrencée par les **emplois saisonniers**. Selon une étude, et contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, les exploitations maraîchères petites et moyennes emploient rarement sous contrat saisonnier des personnes venant de l'étranger (Dumont, 2017). Ce sont plutôt des travailleurs belges, qui sont rémunérés entre 8 et 9€/h, en fonction de la commission paritaire. Le travail sous contrat saisonnier est précaire, comme expliqué dans le chapitre théorique traitant du maraîchage. Les emplois dans notre entreprise offriront plus de sécurité aux travailleurs. L'avantage de la main-d'œuvre que nous offrirons, comparée à de la main-d'œuvre saisonnière, est la régularité des travailleurs. En effet, les maraîchers interrogés préfèrent bénéficier des services d'un même travailleur pour ne pas avoir à tout lui réexpliquer et pour tisser une relation avec celui-ci (Moreau, 2020).

Le secteur qui risquerait plus de nous percevoir comme des concurrents est le secteur des **parcs et jardins**. La spécificité de notre offre est le souci de respecter l'environnement et d'améliorer la biodiversité. Ensuite, nous accepterons de plus petits services demandés par des particuliers qui ne seraient pas rentables pour les entreprises classiques. Le territoire de la Basse-Meuse compte une septantaine d'entrepreneurs en parcs et jardins. Il semble cependant que les travaux dans ce secteur sont toujours abondants, comme le souligne le directeur d'une EI: « *Il y a énormément de travail, on ne court pas spécialement après, donc c'est déjà un point super important* ».

L'activité de **pépinière** est nécessaire sur notre territoire, à en croire les acteurs de terrain, qui commandent généralement leurs plants en Flandre. Il existe en Wallonie 65 pépinières ornementales et fruitières, mais elles ne produisent et ne commercialisent pas de plants biologiques (*Plan de développement stratégique 2019-2028*, 2019).

3.5. Stratégie, implémentation et business model

3.5.1. Implémentation du projet

Le projet s'articule en plusieurs phases:

Phase préparatoire	Phase de lancement	Début de l'activité
Dès maintenant	Dès septembre 2021	En fonction des TZCLD
Continuité dans le suivi par les membres fondateurs et par le comité de pilotage		
Conclusion d'une convention entre le Cynorhodon et Intradel Demande de subsides en économie sociale Préparation pour le dispositif TZCLD Évolution du projet pour l'affiner et valider les hypothèses	Construction des premiers locaux Présentation du projet aux clients potentiels, aux communes et aux CPAS Création de la page Internet Éventuellement, structuration en coopérative et accompagnement par une agence-conseil	Emploi des premiers travailleurs Lancement des quatre pôles d'activité

L'entreprise débutera avec les quatre pôles d'activité qui ont décrits dans la section activités (maraîchage, entretien d'espaces verts, pépinière horticole et recyclage de meubles). Ces activités nécessitent une infrastructure, qui sera réalisée en écoconstruction, dans une dynamique d'économie circulaire et de valorisation des ressources énergétiques.

Progressivement, quand les activités auront été lancées et que les équipes auront trouvé un équilibre de travail, nous commencerons à réaliser les missions chez les clients extérieurs. L'adéquation entre l'offre et la demande se fera suivant les conseils d'une coopérative interrogée qui a mis en place un groupement d'employeurs: en commençant par employer

quelques ETP¹² et en demandant aux clients qui le peuvent de préciser leur demande à l'avance. À l'aide d'un tableur Excel, nous pourrions faire correspondre le temps de travail de nos travailleurs avec les activités demandées par les clients et les activités à réaliser sur notre terrain. À mesure que le travail s'accroîtra, nous pourrions engager plus d'ETP.

3.5.2. Stratégie marketing et engagement des parties-prenantes

Le projet a déjà été présenté à une vingtaine d'acteurs de la région, et tous ont montré de l'intérêt et de l'enthousiasme pour celui-ci. Un des objectifs de la phase de lancement sera de continuer à présenter le projet, cette fois-ci dans une perspective de collecter des engagements de clients, des communes et des CPAS. Nous devons également continuer la consultation du public cible bénéficiaire, afin de nous inscrire au mieux dans le processus des TZCLD.

L'accompagnement par le comité de pilotage sera maintenu, pour conserver un regard extérieur sur le projet et le faire évoluer en fonction de leurs critiques.

Concernant la communication, nous prévoyons de créer un site Internet dès la phase de lancement, afin que toute personne intéressée puisse prendre connaissance du projet. La rédaction d'un manuel « Mode d'emploi » est également prévue.

3.5.3. Ressources humaines, organisation et gouvernance

Les ressources humaines varieront selon la phase dans laquelle le projet se trouvera. Le tableau suivant décrit l'équipe d'employés et de travailleurs:

Phase préparatoire	Phase de lancement	Début de l'activité
Porteur de projet (1 ETP) Encadrement technique (prestations sous honoraire) Architecte designer (0,5 ETP)	Porteur de projet (1 ETP) Encadrement technique (prestations sous honoraire) Architecte designer (0,5 ETP)	Coordinateur (1 ETP) Accompagnateur social (en fct. du nombre de travailleurs) Encadrement technique (en fct. du nombre de travailleurs) Travailleurs maraîchers, bricoleurs, polyvalents, etc. Architecte designer (0,5 ETP)

Le **porteur de projet** travaillera à plein temps et aura pour principales missions de se préparer pour les TZCLD, de prospector les clients et communes, et de tout mettre en œuvre pour que l'activité démarre directement lors de l'engagement des travailleurs.

¹² Equivalent Temps Plein

Le **coordonateur** travaillera également à plein temps, et ce dès l'engagement des premiers travailleurs. Sa fonction s'inscrit dans la continuité du travail du porteur de projet. Il devra s'occuper du contact avec les clients et communes, de la gestion des ressources humaines, etc.

L'**accompagnateur social** aidera les travailleurs à gérer leurs problèmes administratifs, sociaux, financiers, etc. Son temps de travail dépendra du nombre de travailleurs.

L'**architecte designer** sera actif à mi-temps durant un an, pour proposer des aménagements écoconstruits sur le site.

Le nombre de **travailleurs** engagés dépend du cadre wallon pour les TZCLD, mais il me semble souhaitable que ce nombre évolue au fil du temps, pour s'adapter à l'activité réalisée.

L'**encadrement technique** aura pour fonction de coordonner les chantiers et les travailleurs. Il leur attribuera des tâches et veillera à leur sécurité et à leur transmettre du savoir. Son expertise durant les deux premières phases est nécessaire pour prévoir au mieux l'activité.

Recommandation: Offrir un bon encadrement aux travailleurs, en respectant les normes de sécurité et dans une perspective de formation continue.

Objectif: Proposer un accompagnement social et technique aux travailleurs.

Nous souhaitons mettre en place une **gouvernance horizontale**. Depuis le début, le projet se construit en concertation. Les travailleurs seront responsabilisés en fonction de leurs compétences. Le directeur d'une EI a été inspirant à ce sujet: *« L'esprit des EI, c'est la transparence dans tout. On a du personnel dans les conseils d'administration de nos structures et dans chaque assemblée générale. On va face à notre personnel au minimum deux fois par an pour présenter les comptes, et on n'a pas de langue de bois. Ils sont à tout moment au courant de l'évolution de leur société. On ne dit pas assez quand ça va bien, mais quand ça ne va pas, ils le savent. On doit s'améliorer et on cherche comment faire, tous ensemble. Dès qu'il y a un feu orange, on réagit pour rester dans le vert. C'est eux-mêmes qui trouvent les solutions. »*.

Dans un premier temps, le projet sera sous la tutelle du Cynorhodon, puisqu'il sera le dépositaire de la demande de subvention pour le projet-pilote en économie sociale. Par la suite, le projet sera indépendant puisqu'il fera l'objet d'une nouvelle structure juridique.

3.5.4. Social Enterprise Model Canvas

<p>Structure d'organisation L'entreprise n'est encore qu'au stade de projet. Elle sera ensuite probablement structurée en coopérative à finalité sociale. La gouvernance sera horizontale.</p>	<p>Activités clés</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Gestion organisationnelle ◇ Accompagnement social ◇ Marketing (aller chercher des clients, visibiliser, commu, réseau, etc.) ◇ Gestion des contrats (RH, assurance, etc.) ◇ Gestion financière ◇ Gestion d'équipe 	<p>Proposition de valeur Bénéficiaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Diminution de la précarité ◇ Épanouissement au travers d'emplois durables et porteurs de sens ◇ Accompagnement social <p>Clients:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Faciliter l'accès à de la main-d'œuvre qualifiée (service de qualité) dans une démarche 	<p>Impact social attendu</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Création d'emplois durables et porteurs de sens ◇ Lien social ◇ Accompagnement et insertion de personnes éloignées de l'emploi ◇ Modèle répliquable ◇ Exemplarité au niveau de la transition écologique et de l'insertion 	<p>Segment client/bénéficiaire Clients: acteurs qui pourraient avoir des besoins en main-d'œuvre ponctuels et/ou récurrents dans le secteur de la transition écologique: maraîchers, communes, province, entreprises, particuliers, etc. Bénéficiaires: travailleurs, càd toute personne en chômage de longue durée de Herstal, formée au métier de maraîcher ou à un métier lié à la transition écologique. Plus largement: toute personne non formée et/ou résidant sur le territoire de Basse-Meuse.</p>
<p>Partenaires clés</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Intradel: expertise en GDP et en financement, réseau, projet commun ◇ CISP de la région: préoccupation commune pour l'après-CISP ◇ Forem: expertise concernant les personnes éloignées de l'emploi ◇ CATL: expertise et réseau en matière d'alimentation durable ◇ Comité de pilotage: regard extérieur et critique sur l'avancement du projet 	<p>Ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Porteur de projet ◇ Architecte designer ◇ Encadrement technique ◇ Locaux: bureaux, stockage du matériel, réunions d'équipe, sanitaires ◇ Véhicules ◇ Matériel, outillage ◇ Capital de départ 	<p>relativement flexible (pas d'engagement à long terme) pour des besoins ponctuels/récurrents (mais pas assez que pour un temps plein)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Participation à un projet porteur de sens (emploi de personnes précarisées, transition écologique) 	<p>Conséquences inattendues</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Réduction des dépenses en allocation de chômage et d'intégration ◇ Réplication du modèle dans d'autres pays ◇ Changement de mentalité vis-à-vis des chômeurs 	<p>Relation client/bénéficiaire La relation avec les bénéficiaires est quotidienne et comprend la mise au travail et un accompagnement social. Avec les clients, le contact sera régulier et en toute transparence. Nous souhaitons tisser avec ceux-ci une relation plus partenariale qu'une relation fournisseur-client classique.</p>
<p>Coûts structurels</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Masse salariale → financée en partie par le dispositif TZCLD ◇ Entretien et renouvellement du matériel → financés en partie par des subsides 		<p>Revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Appels à projets et subsides (minimum 50%): transfert des allocations de chômage ou du CPAS ◇ Vente des services (minimum 30%) ◇ Éventuellement crowdfunding et si coopérative: parts des coopérateurs, Brasero... 		<p>Canaux de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Réalisation des missions sur place ◇ Communication: page internet, page Facebook, livret de présentation, flyers

3.5.5. Différents scénarios

À l'heure actuelle, deux scénarios majeurs existent pour la suite du projet.

Dans le premier scénario, nous faisons partie des TZCLD. C'est le plus favorable, et c'est celui sur lequel nous comptons. Cela nous permettrait d'être aussi inclusifs que nous le souhaitons. Le cadre wallon est encore inconnu, donc des incertitudes demeurent quant aux critères de sélection: durée du dispositif, nombre de personnes que nous pourrions employer et structure juridique de l'organisation.

Nous pensons avoir nos chances d'être sélectionnés pour être un TZCLD parce que nous répondons aux critères de base de l'expérimentation et les activités que nous pensons réaliser sont en adéquation avec les activités exercées en France. De plus, nous avons déjà effectué une partie de la préparation nécessaire: je pense notamment à la consultation des acteurs du territoire et des potentiels travailleurs.

Si le cadre wallon était trop restrictif, nous pourrions faire coexister la structure TZCLD et un agrément d'EI, pour pouvoir engager les personnes qui ne rentreraient pas dans les critères de sélection. Cela est plus complexe et fera l'objet d'une étude approfondie si nécessaire.

Dans le second scénario, nous ne sommes pas sélectionnés pour l'expérimentation TZCLD. Il nous faut donc rebondir, pour tout de même mener à bien nos activités et être en mesure d'employer des personnes éloignées de l'emploi. Le plus probable est alors que nous organisions nos activités sous forme d'une coopérative avec un agrément d'EI. Cela nous permettrait de toucher une aide financière pour employer les travailleurs, mais uniquement pour deux ans. Après ces deux ans, le travailleur est censé être devenu suffisamment productif que pour être rentable. Cela n'est pas réaliste avec toutes les personnes, c'est pourquoi nous devrions être plus sélectifs. Ce scénario est donc moins favorable, mais reste une solution envisageable, qui aurait tout de même un impact social positif comme le souligne une conseillère chez Atout EI: *« L'EI permet de résoudre toute une série de freins plus personnels, relatifs à des choses sociales plutôt que professionnelles, après ça permet de monter en capacité, en compétences. Le modèle EI est intéressant, parce qu'il permet de faire la transition pour le renforcement des capacités et des possibilités d'autres ouvertures en termes d'emploi. »*.

Dans les deux cas, nous devons structurer notre activité en entreprise sociale, et pour ce faire nous avons le choix entre coopérative et ASBL. A priori, nous pencherions plutôt pour la

coopérative, puisqu'elle permet de mobiliser les coopérateurs pour bénéficier de compétences variées et de pouvoir lever des fonds. C'est un choix qui sera à étudier plus précisément durant la phase de lancement.

3.6. Plan de développement

Le plan de développement qui suit concerne le premier scénario, c'est-à-dire celui où nous bénéficions de la subvention pour projet-pilote en économie sociale et sommes sélectionnés pour faire partie de l'expérimentation TZCLD. Ce plan est resté assez synthétique puisque je ne bénéficie pas de toutes les informations pour prévoir à quel point l'activité va être soutenue par l'État. C'est principalement le cadre wallon pour l'expérimentation TZCLD qui est déterminant. Il s'agit donc de présenter dans les grandes lignes comment les différentes dépenses vont être couvertes.

3.6.1. Stratégie de développement

La mission de cette entreprise sociale étant d'offrir un travail stable à des personnes éloignées de l'emploi pour réaliser des activités dans de la transition écologique, son développement vise l'augmentation de la base bénéficiaire, c'est-à-dire employer un nombre croissant de travailleurs en insertion. Cela s'accompagnera probablement d'un développement des activités existantes, mais nous en réaliserons aussi de nouvelles, en fonction des compétences des nouveaux travailleurs, des demandes de nos clients et des nécessités du territoire. Au départ, il faudra commencer par engager un nombre faible de travailleurs pour leur offrir un accueil attentif et nous assurer que l'insertion dans l'entreprise se passe bien.

Les partenariats seront principalement noués lors de la phase de consultation propre à l'expérimentation TZCLD. Comme les activités, de nouveaux partenariats peuvent être créés en fonction de l'activité de l'entreprise, toujours en gardant notre mission comme priorité.

3.6.2. Prévisions financières

Le lancement de l'activité repose sur deux sources de financement: des fonds octroyés par Intradel et une subvention de la Région wallonne pour projet-pilote en économie sociale. La subvention est demandée pour un an, mais peut être prolongée si nécessaire. Si tout se passe bien, nous devrions en bénéficier à partir de septembre 2021. Les fonds octroyés par Intradel ont déjà été déboursés. Ils ont servi à financer l'achat de quatre conteneurs (qui seront

aménagés en locaux) et à rémunérer une coordinatrice d’Intradel qui travaille, entre autres, sur le projet qui nous occupe.

Nous avons prévu de solliciter 125.000€ à la Région wallonne pour le projet-pilote en économie sociale. Cela devrait couvrir les frais suivants:

Catégorie	Intitulé	Cout
RH	Coordination	37.000 €
	Architecte-designer	15.000 €
	Encadrement technique ponctuel	8.500 €
Communication	Site web	20.000 €
	Flyers	40 €
	Signalétique événementielle et enseignes	150 €
Matériel	Sono	3.500 €
	Écran plat	1.700 €
	Imprimante	2.700 €
Infrastructure	Aménagement des conteneurs	44.310€
TOTAL		125.000 €

À partir de janvier 2022, nous pourrions employer les premières personnes dans le cadre de TZCLD, grâce à la mobilisation des allocations de chômage. Celles-ci servent à financer une partie du salaire des employés, l’autre partie étant financée par le chiffre d’affaires généré par leur activité. Les montants accordés ne couvriront probablement pas l’entièreté du salaire de la personne. J’ai donc fait une estimation du montant qui serait à couvrir par travailleur pour la première année:

Cas d’une personne isolée		Cas d’une personne cohabitant	
RMMG	1593€	RMMG	1593€
Allocations mensuelles	1111€	Allocations mensuelles	1357€
Différence mensuelle	482€	Différence mensuelle	236€
Différence annuelle	5784€	Différence annuelle	2832€
CA généré par le travailleur	3500€	CA généré par le travailleur	3500€
Différence manquante	2284€	Différence manquante	-668€

Le RMMG est le Revenu Mensuel Moyen Garanti. Je me suis basée sur ce montant parce que c’est celui qui est mis en avant par le responsable des TZCLD chez Actiris. Le montant des allocations mensuelles a été défini en partant du principe que l’aide accordée par la Région serait la même pour un bénéficiaire des allocations de chômage, du RIS et pour un désaffilié.

La différence mensuelle entre le RMMG et les allocations sera à payer par l'entreprise. Si l'on multiplie ce montant par douze, on obtient le montant annuel que l'entreprise devra financer. Pour cela, la solution principale est le chiffre d'affaires (CA). Ici, le CA est estimé par rapport aux réalisations françaises. Je l'ai revu à la hausse puisque certains de nos travailleurs seront passés par un CISP où ils auront acquis des compétences et une expérience professionnelle. De plus, un encadrement technique est prévu, à la différence de la France, ce qui assurera une gestion efficace de l'activité.

Selon mes estimations, il faudrait donc trouver 2.284€ la première année par personne isolée et une personne cohabitant engendrerait un surplus de 668€. Cela ne vaut que pour la première année, puisque le RMMG et le CA généré évolueront.

Le CA pour chaque domaine d'activité doit faire l'objet d'une étude plus approfondie. Si nécessaire, pour pourrons mettre l'accent sur les activités plus rentables. Nous pouvons espérer augmenter le CA chaque année, comme ça a été le cas en France, à mesure que les travailleurs acquièrent de l'expérience. En 2018, la part du CA dans le produit des différentes EBE variait entre 6 et 38% (Bouba Olga, 2019). A titre approximatif, dans l'estimation de l'encadré, le CA représente 26% des allocations qui devraient être reçues.

Il est difficile de prévoir comment la différence manquante sera couverte, puisque nous ne savons pas encore sous quelle forme juridique l'entreprise sociale devra être enregistrée pour répondre aux critères TZCLD. En fonction de cela, nous pourrions bénéficier d'autres aides à l'emploi. Par exemple, si elle est agréée EI, des montants dégressifs sont accordés pour pallier le manque de productivité du travailleur en insertion.

Selon les informations dont nous disposons actuellement, un accompagnement serait financé par la Région dans la phase précontractuelle et un encadrement dans la phase contractuelle. Cela ne nous permet pas de savoir si l'accompagnement social sera financé durant toute la durée de l'expérimentation, mais dans tous les cas, nous l'estimons nécessaire.

Il y a donc des dépenses prévues qui ne trouvent pas encore de source de financement: éventuellement l'accompagnement social en phase contractuelle, une part non couverte des rémunérations, l'achat d'un véhicule et l'achat de matériaux pour les activités de maraîchage et de parcs et jardins.

4. Reproductibilité

Une de nos valeurs est le partage, c'est-à-dire que nous partageons volontiers des informations à nos partenaires concernant le projet. Un manuel « Mode d'emploi » reprenant les différentes étapes de la mise en place du projet Jardin-Miroir, dans lequel notre entreprise s'ancre, est prévu et sera à disposition de toute personne ou organisation souhaitant mettre en place un projet similaire sur son territoire.

Nous pourrions communiquer les étapes que nous avons suivies pour mettre sur pied notre entreprise sociale, les valeurs qui nous ont guidées, les erreurs que nous aurons faites, etc.

C'est en fait la structure de notre entreprise qui est reproductible: employer des personnes éloignées de l'emploi grâce à des aides étatiques compensant leur manque de rentabilité pour réaliser des activités en lien avec la transition écologique. Les activités et partenaires privilégiés dépendent du territoire sur lequel le projet est mis en place et des personnes qui le portent. Il est souhaitable que plusieurs entreprises sociales s'attèlent à la création d'emploi non délocalisable pour des personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique.

Pour démontrer la pertinence d'une entreprise comme la nôtre, il faudrait l'évaluer sur base d'indicateurs mesurant son impact social. À titre d'exemple, je pense au nombre de personnes engagées, à une mesure de l'augmentation du revenu des travailleurs et de l'impact que cela a sur leur vie, etc. Des indicateurs environnementaux seraient également utiles, comme les surfaces de biodiversité générée ou d'espaces verts entretenus. L'évaluation de notre impact social pourrait susciter au niveau étatique l'envie de soutenir des projets similaires au nôtre.

Conclusion

La réponse à la question « *Quelles perspectives d'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique ?* » m'apparaît comme évidente à la fin de ce travail. Je ne prétends pas que le modèle d'entreprise sociale présenté soit une solution exhaustive, mais bien qu'en alliant économie sociale, insertion socioprofessionnelle et transition écologique, des modèles entrepreneuriaux innovants et inspirants peuvent voir le jour. À sa manière et à son échelle, chaque territoire peut repousser les limites de l'existant pour avancer vers une société plus durable et inclusive.

Le terme « insertion socioprofessionnelle » soulève tout de même chez moi certaines réserves, puisqu'elle sous-entend que les personnes à qui elle s'adresse ne sont pas « assez ». Pas assez bien pour la société, pour le travail, pour les relations sociales, etc. Il est difficile de faire changer un paradigme sociétal, mais cela pourrait être intéressant de s'interroger sur les failles de la société causant l'éloignement socioprofessionnel de certaines personnes et sur les raisons pour lesquelles la société n'est pas en mesure d'accueillir correctement les différences des personnes. Sans vouloir entrer dans un débat à propos du revenu universel ou de la diminution du temps de travail, je pense néanmoins que le monde du travail aurait beaucoup à gagner d'une restructuration complète où les facteurs économiques seraient au service du social et de l'environnemental, plutôt que l'inverse.

Je suis fière d'avoir pu rédiger ce mémoire et d'être bientôt diplômée du Master en Gestion des Entreprises Sociales et Durables de HEC Liège. Je suis intimement persuadée que le monde entrepreneurial a un rôle essentiel à jouer pour faire face aux enjeux de notre siècle. Chaque entreprise sociale est unique et génère des impacts sociétaux positifs. Aussi se doit-on d'espérer qu'elles poussent comme des champignons...

L'entreprise sociale dont il est question dans ce mémoire devrait être mise sur pied prochainement, s'appuyant sur des financements au niveau régional: les subventions pour projet-pilote en économie sociale et le dispositif Territoires Zéro Chômeur.

L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur est innovante en ce qu'elle part des besoins des personnes privées durablement d'emploi ; elle n'est pas une démarche d'assistantat. Elle est encore perfectible, mais elle évolue grâce aux évaluations qui en sont faites. En ce sens, nous avons la chance de l'appliquer après les Français, pour tirer le meilleur parti des erreurs

réalisées, afin d'offrir la solution la plus adaptée possible. En attendant, l'impact positif principal des Territoires Zéro Chômeur en France est à souligner: ils ont permis à 854 personnes de trouver un emploi !

Les perspectives pour les personnes éloignées de l'emploi dans le secteur de la transition écologique sont finalement une opportunité pour l'État de faire d'une pierre deux coups: soutenir l'insertion socioprofessionnelle de publics fragilisés et agir en faveur de l'environnement.

Ce mémoire est le début d'une belle aventure et j'espère sincèrement que l'entreprise sociale aura l'impact social attendu.

ANNEXES

- a. Guides d'entretien
- b. Tableau des entretiens réalisés
- c. Plan de l'aménagement des ACEC
- d. Liste des organismes représentés dans le comité de pilotage

Annexe a: Guides d'entretien

Entreprises privées avec terres cultivables	
Objectif : savoir si ces entreprises feraient appel à nos services	
Fonctionnement de leur potager	À quels objectifs répond la mise en place des terres cultivables sur votre lieu de travail ? Comment fonctionne l'entretien des potagers, qui s'en occupe ? Est-ce que les employés des sites prennent part d'une manière ou l'autre à ces terres cultivables ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? (Offrez-vous un encadrement aux employés pour qu'ils se l'approprient ?) Que faites-vous de vos récoltes ?
Offre d'ateliers	Offrez-vous des ateliers pour apprendre à vos employés à entretenir le potager ? Avec quels soutiens ? (financier, en compétence, etc.). Si pas, pourquoi ? Quel type d'atelier pourrait vous être utile ?
Besoin de main-d'œuvre	Faites-vous appel à de la main-d'œuvre externe pour l'entretien ?

Groupement d'employeurs	
Objectif : s'informer le fonctionnement des GE, sur les difficultés rencontrées,...	
Fonctionnement	Y a-t-il une bonne articulation entre l'offre et la demande ? Utilisez-vous un logiciel de matching entre l'offre et la demande ? Oui, non, pourquoi ? Combien de temps à l'avance les gens font appel à la main-d'œuvre ? Quelles difficultés se présentent à vous au quotidien ? Quelles activités réalisez-vous en saison basse ? Comment s'organise la mobilité des travailleurs ?
Démarches administratives	Les démarches administratives sont-elles fastidieuses ? Pouvez-vous bénéficier de l'aide à l'emploi ? Quelle est votre forme juridique ? Comment tarifiez-vous vos services ?
Employés	Quelles sont les compétences qui sont indispensables à l'entrée en fonction d'une personne qui va aider les maraîchers/ qui va travailler en bocalerie ? Quelles sont les compétences qui peuvent être apprises sur le terrain ? Y a-t-il un turnover important ? Quelles sont les perspectives de vos employés si elles cessent de travailler pour vous ?

CISP	
Objectif : connaître leur expérience, les débouchés de leurs stagiaires, leur avis sur le projet...	
Stagiaires	Quel est le profil de vos stagiaires, à l'entrée et à la sortie de la formation ? Quels sont les débouchés pour vos stagiaires ? Connaissez-vous le taux d'emploi au sortir de votre formation ? Quelles sont les compétences acquises durant la formation ? Offrez-vous une certification à vos stagiaires ?
Projet E&T	Voyez-vous l'utilité d'un tel projet ? Quels obstacles percevez-vous ? Auriez-vous envie de collaborer ?

Stagiaires	
Objectif : connaître leur intérêt et leur motivation pour le projet	
Formation en CISP	Quelles étaient vos motivations pour suivre la formation ?

	<p>Quelles étaient vos attentes ?</p> <p>Quelles sont les compétences que vous avez acquises durant la formation ?</p> <p>Quelles perspectives futures vous attendent ?</p> <p>Qu'est-ce qui est valorisant dans la formation ? Et dans le secteur dans lequel vous souhaitez travailler ?</p> <p>Que manquait-il dans la formation ?</p>
Travail	<p>Pouvez-vous décrire votre travail rêvé ?</p> <p>Quels seraient les freins par rapport à un emploi ?</p> <p>Souhaitez-vous travailler dans votre commune (zone géographique)?</p> <p>Comment vous déplacez-vous jusqu'à votre lieu de travail, de formation ?</p>
Projet E&T	<p>Que pensez-vous du projet ?</p> <p>Dans l'éventualité où le projet verrait le jour, seriez-vous intéressé d'y travailler ?</p> <p>Combien de temps seriez-vous intéressé d'y travailler ?</p> <p>Est-ce que la possibilité de « changer de travail tous les jours » vous plait ?</p> <p>Quels seraient les freins ?</p> <p>Voyez-vous d'autres activités qu'on pourrait proposer?</p>

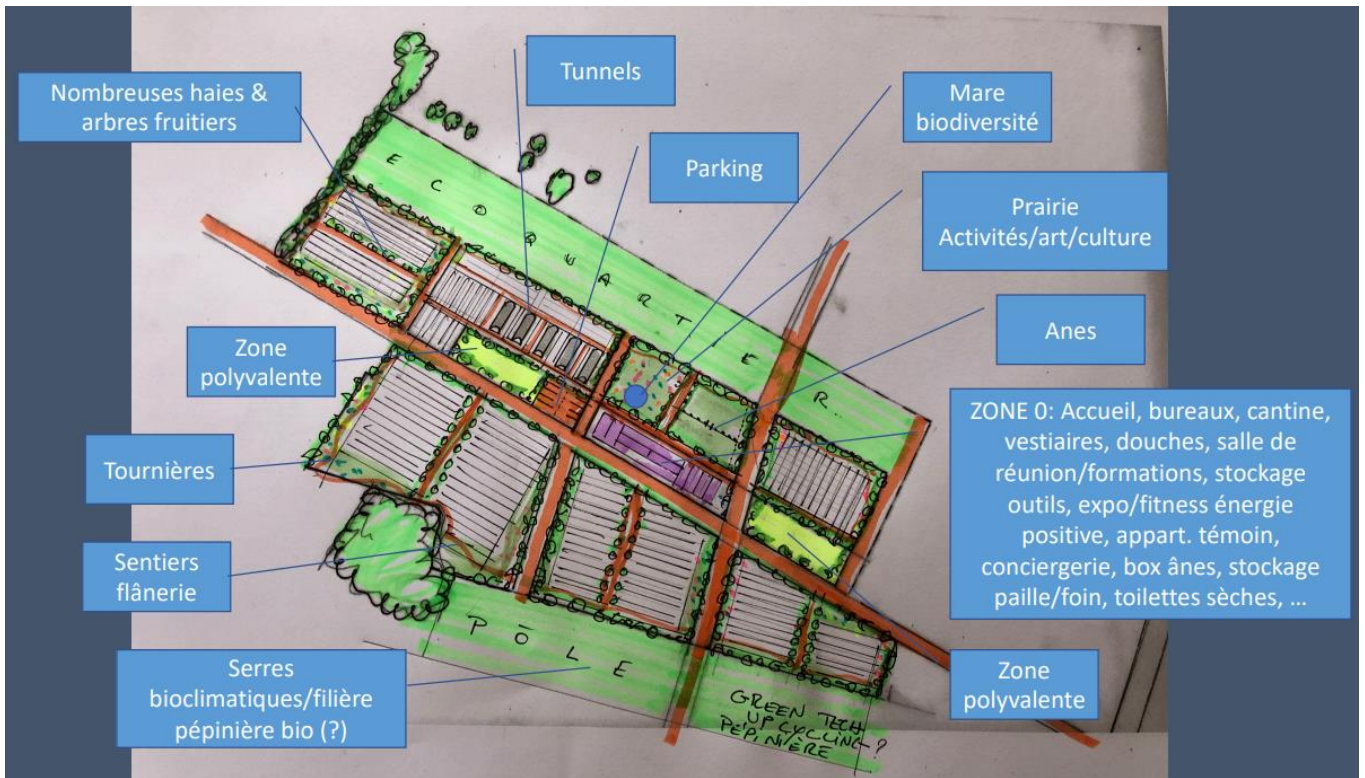
Communes, logements sociaux, écoles, maisons de quartiers	
Objectif : voir comment le projet pourrait s'ancrer dans la commune	
Attrait pour les zones vertes	<p>Disposez-vous de zones vertes (pelouses, potagers, parterre de fleurs...) ?</p> <p>Comment sont-ils entretenus ? Par qui ?</p> <p>Vous inscrivez-vous dans une démarche de transition écologique ?</p>
Potagers	<p>Existe-t-il des zones « potagers » au sein de votre commune/quartier/dans votre école ? » Si oui, pourquoi (aspects positifs, ..) si non pourquoi ?</p> <p>Quels sont selon vous les aspects positifs d'offrir des zones de potagers à votre public ?</p> <p>Comment les populations/publics pourraient être impliqués/ées dans le projet ?</p> <p>Souhaiteriez-vous en installer ?</p> <p>Quels seraient vos besoins si vous vous décidiez ?</p> <p>Quel/s type/s d'aide serait/ent nécessaire pour vous/vos équipes ? (ex : l'organisation d'ateliers et la mise à disposition d'une aide régulière)</p>

Maraîchers et agriculteurs	
Objectif : connaître leurs éventuels besoins en main-d'œuvre	
Fonctionnement	<p>Que cultivez-vous ?</p> <p>De quelle surface disposez-vous ?</p> <p>Avez-vous des employés ? si oui pourquoi et si non pourquoi ?</p> <p>Combien de personnes travaillent pour vous ?</p> <p>Y a-t-il des moments où le besoin de main-d'œuvre est plus important ?</p> <p>Comment y répondez-vous ?</p> <p>Quelles activités réalisez-vous en hiver ?</p>
Difficulté du métier	<p>Combien d'heures travaillez-vous sur une semaine ?</p> <p>Qu'est-ce que vous pourriez déléguer pour alléger votre charge de travail ?</p> <p>Quels sont les freins ? Comment pourraient-ils être levés ?</p> <p>Avez-vous pu réaliser tous les investissements que vous estimiez nécessaires ? (objectif de la question : possibilité de mutualiser des instruments de travail ?)</p>
Vente	<p>Avez-vous senti une augmentation de l'intérêt pour vos produits avec la lutte pour le climat, et avec le corona ? Est-ce que cela s'est traduit concrètement ? augmentation du chiffre d'affaires ? de la fréquentation ? des demandes de collaboration ? etc.</p>

	<p>Où vendez-vous votre production ? En direct? Seul ou avec d'autres ? Sous quel système/forme ?</p> <p>Sentez-vous une augmentation de la demande ? Pouvez-vous répondre à toute la demande ?</p> <p>Parvenez-vous à demander le prix juste à vos clients ? Si pas, pourquoi ?</p> <p>Quel serait selon vous le canal de vente idéal ?</p>
Projet haie	<p>Avez-vous connaissance du projet 4000 kilomètres de haie de la Déclaration de Politique régionale du Gouvernement wallon 2019-2024 ?</p> <p>Y participez-vous ? Pourquoi vous n'y prenez pas part ?</p> <p>Quels seraient les incitants pour y prendre part ?</p> <p>Êtes-vous en mesure de vous occuper du piquage et de l'entretien de ces haies ?</p> <p>Voyez-vous l'utilité de la création d'une pépinière dans la région ?</p>
Projet E&T et offre de main-d'œuvre	<p>Seriez-vous intéressé par la possibilité de bénéficier de main-d'œuvre sur demande ? si oui pourquoi et si non pourquoi ?</p> <p>Activités qui pourraient vous intéresser : haies, traction animale, réparation et pose de serre, aide dans vos cultures,...</p> <p>Quel prix seriez-vous prêt à payer ?</p> <p>À quel type d'aide feriez-vous appel ? (logistique, transport, sur le terrain, matérielle,...)</p> <p>Quelles sont les compétences requises pour travailler avec vous ?</p>

Annexe b: Entretiens réalisés

Catégories d'acteurs	Entretiens réalisés
Stagiaires	4 stagiaires en maraîchage 3 stagiaires en gestion écologique d'espaces verts
Maraîchers	Fabrice de Bellefroid – Administration du Cynorhodon Stéphane Mostenne – Conseil en maraîchage biologique à la Province de Liège
Réseaux et personnes de référence	Renaud Keutgen – RataV (Réseau alimentaire verviétois) Davide Arcadipane - Référence en circuits courts, agriculture urbaine et alimentation durable pour la Ville de Liège Christian Jonet et François Sonnet – CATL (Ceinture Aliment-Terre liégeoise)
Communes et CPAS disposant d'un potager	Alain Dengis – ASBL Sainte-Marguerite Gaetan Bresolin - Commune de Bassenge Jean François Jérôme – Potager Saint Germain Nathalie Lippold – CPAS de Bassenge
Agences-conseil	Chrystelle Geenen – Dies Delphine Stevens – Step Entreprendre
Entreprises d'insertion	Anne-Sophie Chronis, Aurélie Dupres, Marie Sprimont - Atout EI JP Etienne – Cortigroup
CISP	Maud Kessler – Cap Terre Lucie – Insertion chez Cynorhodon Sébastien Biset – Ferme Delsamme
Autres	Thérèse-Marie Bouchat – Paysans-Artisans Nathalie Delneste – Incredible Company Nareisha Paeschen – Racynes



5 Aménagement de la zone consacrée à l'entreprise sociale

Annexe d: Liste des organismes représentés dans le comité de pilotage

Les trois acteurs à l'initiative du comité:

- Le Cynorhodon
- Le Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège
- La Fédération Aleap

Les membres du comité:

- Le Forem de Liège: Service public de l'emploi et de la formation professionnelle, pour la ville de Liège.
- ConcertES: plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone
- Fonds Venture: Fonds de la Fondation Roi Baudoin, qui propose un accompagnement structurel aux organisations à impact sociétal qu'il soutient, en Belgique.
- Ceinture Aliment-Terre liégeoise: Projet de mobilisation des forces vives de la région liégeoise en faveur du développement d'une filière alimentaire courte, écologique et génératrice d'emplois de qualité.
- Interfédération: Fédération qui regroupe les cinq fédérations du secteur CISP, et soutient et coordonne les activités des CISP en Wallonie.
- La Bourrache: CISP formant au maraîchage écologique et à l'entretien de parcs et jardins.
- Atout EI : Fédération Wallonne des Entreprises d'Insertion et des IDESS. Elle regroupe 95 membres.
- RataV: Réseau Aliment-Terre de l'arrondissement de Verviers, qui vise à créer une communauté territoriale et une solidarité régionale autour des productions locales du territoire.
- Intradel: Association intercommunale qui regroupe 72 communes de la Province de Liège et leur offre un service complet de gestion des déchets ménagers et assimilés.

Bibliographie

- Agence Locale pour l'Emploi (ALE)—Le Forem. (s. d.). Consulté 31 mars 2021, à l'adresse <https://www.leforem.be/a-propos/agence-locale-pour-emploi.html>
- Amjahad, S. (2019). Les CISP acteurs de transition. *La revue trimestrielle du secteur de l'insertion socioprofessionnelle*, 90.
- Atout EI. (s. d.). *Atout EI*. Consulté 12 avril 2021, à l'adresse <http://www.atoutei.be/>
- Atout EI. (2019). *Le B.A. – BA du Décret EI 2016*. Atout EI.
- Bardot, F. (2020). *Alimentation durable et économie sociale et solidaire : Les liaisons fertiles*. Fondation Carasso.
- Bouba Olga, O. (2019). *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée—Rapport intermédiaire du comité scientifique*.
- Bréchet, T. (2016). *Macroeconomic impacts of the low carbon transition in Belgium*. Climact.
- Callois, J.-M. (2020). Vers une relocalisation des systèmes de production alimentaire ? Du localisme alimentaire à la bio-économie territoriale. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai2020(2), 57. <https://doi.org/10.3917/rindu1.202.0057>
- De Bolsters, H. (s. d.). *Référentiel métier de Ouvrier/ouvrière semi-qualifié/e en maraîchage biologique*. Interfédé.
- De Monge, C., & De Bouver, E. (2019). *La transition c'est par/pour les riches ? Quelques pistes de réflexion* (p. 8). FUCID.
- Décret relatif à l'économie sociale*. (2008, novembre 20). <https://wallex.wallonie.be/contents/acts/20/20015/5.html>
- Definition of Organic Agriculture | IFOAM*. (s. d.). Consulté 31 mars 2021, à l'adresse <https://www.ifoam.bio/why-organic/organic-landmarks/definition-organic>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Éds.). (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck.
- Degavre, F., Lemaître, A., Nyssens, M., & Defourny, J. (2020). L'économie sociale, un moteur pour la transition sociale et écologique ? *Sociétés en changement*, 8, 1-8.
- de Jonckheere, C., Mezzena, S., & Molnarfi, C. (2008). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie : Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*. Éditions ies. <https://doi.org/10.4000/books.ies.580>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage handbook of organizational research methods*. (p. 671-689).

- Dermine, E. (2021, février 25). *Conférence d'Actiris sur les conditions de réussite de l'implémentation du dispositif en Belgique.*
- Dermine, E., Hermant, P., & Charles, J. (2019). *Territoire Zéro Chômeur de longue durée en Belgique : 20 conditions pour une appropriation réussie.* CESEP.
- Dombret, L. (2018, 04). Introduction. *Itinéraires BIO*, 39, 6.
- Dumont, A. M. (2017). *Analyse systémique des conditions de travail et d'emploi dans la production de légumes pour le marché du frais en Région wallonne (Belgique), dans une perspective de transition agroécologique.* Université catholique de Louvain.
- Dunand, C., & du Pasquier, A.-L. (2006). *Travailler pour s'insérer : Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion.* Éditions ies. <https://doi.org/10.4000/books.ies.466>
- Dupont, V. (2019). Transition et insertion, la panacée? *L'Essor*, 90, 6-8.
- Economie Sociale // EI // Accompagnement.* (s. d.). Consulté 12 avril 2021, à l'adresse https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/EI/accompagnement.html
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2019). *Energy scenario : Employment implications of the Paris Climate Agreement.* Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/55596>
- Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée : Bilan intermédiaire 2019.* (2019). Expérimentation Territoriale Contre le Chômage de Longue Durée.
- Fédération Wallonne Horticole, Collège des Producteurs, & Interprofession Fruits et Légumes de Wallonie. (2018). *Stratégie de développement de l'agriculture en Wallonie 2018-2028.*
- Fontaine, M., Rennoir, M., & Tojerow, I. (2020). *Étude des conditions budgétaires liées à la mise en place d'un dispositif 'Territoire Zéro Chômeur de longue durée' (TZCLD) en Région de Bruxelles-Capitale (20.01).* Dulbea.
- Gagné, A., Boily, P.-C., & Coulombe, S. (2018). Premiers pas vers l'insertion socioprofessionnelle : Cantine étudiante dans un centre de formation générale des adultes. *Revue hybride de l'éducation*, 2(1), 1-12.
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, Pachauri, R. K., & Meyer, L. A. (2015). *Changements climatiques 2014 : Rapport de synthèse : contribution des*

Groupes de travail I, II et III au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. GIEC.

- Hodeau, C., Prost, D., & Marhic, S. (2019). Création et management d'une entreprise à but d'emploi : Gros plan sur l'expérience de Pipriac et Saint-Ganton. *Le journal de l'école de Paris du management*, N°140(6), 22. <https://doi.org/10.3917/jepam.140.0022>
- Hopkins, R., & Thomas, M. (2016). *Guide essentiel de la Transition*. Transition Network.
- Irvine, A. (2011). Duration, Dominance and Depth in Telephone and Face-to-Face Interviews : A Comparative Exploration. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3), 202-220. <https://doi.org/10.1177/160940691101000302>
- LA CONSTITUTION BELGE. (s. d.). Consulté 2 avril 2021, à l'adresse https://www.senate.be/doc/const_fr.html
- Laurent, É. (2018). La transition sociale-écologique : Récit, institutions et politiques publiques. *Cités*, 76(4), 31-40. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cite.076.0031>
- Le Forem en détail. (s. d.). Le Forem. Consulté 11 avril 2021, à l'adresse <https://www.leforem.be//a-propos/le-forem-en-detail.html>
- Le Teno, H., & Danlos, S. (2016). *Plaidoyer Fermes d'Avenir—Pour une agriculture innovante à impacts positifs*. Fermes d'Avenir.
- Les fondements. (s. d.). *Territoires zéro chômeur de longue durée*. Consulté 25 mars 2021, à l'adresse <https://www.tzcl.fr/decouvrir-lexperimentation/les-fondements/>
- Loi organique des centres publics d'action sociale (CPAS). (s. d.). Consulté 11 avril 2021, à l'adresse <https://wallex.wallonie.be/contents/acts/19/19818/1.html?doc=447>
- Lorent, P. (2020, février 12). *Grand format—Ces Territoires Zéro Chômeur qui fascinent la Wallonie et Bruxelles*.
- Lulling, A.-H. (2018). *Stagiaires et offre de formation des CISP, analyse statistique*. Interfédé.
- Margontier, S., & Nauroy, F. (2020). *Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte—Rapport d'activité 2019* (N° 50; p. 52). Ministère de la Transition Ecologique.
- Mission—Vision—Valeurs—Stratégie | L'ONEM | ONEM. (s. d.). Consulté 11 avril 2021, à l'adresse <https://www.onem.be/fr/lonem/mission-vision-valeurs-strategie>
- Moreau, C. (2020). *Cynoventure—Analyse thématique des entretiens réalisés dans le cadre de la recherche-action*.

- Moreau, C., Rijpens, J., & Mertens, S. (2020). *Developing a social business plan*. Centre d'économie sociale ULiège.
- Mortier, Q. (2017). «*Prendre soin de la terre et des humains. Réflexions au départ de la naissance et de la croissance de Nos Oignons*». SAW-B.
- Pédagogie. (s. d.). *Interfede*. Consulté 31 mars 2021, à l'adresse <https://www.interfede.be/pedagogie/>
- Plan de développement stratégique 2019-2028*. (2019). Commission Horticulture Ornementale.
- Production biologique—Portail de l'agriculture wallonne*. (s. d.). Consulté 12 mars 2021, à l'adresse <https://agriculture.wallonie.be/production-biologique>
- Reprise ou création d'une exploitation*. (s. d.). FJA. Consulté 13 mars 2021, à l'adresse <http://www.fja.be/page/formation-cours-b>
- Revenu d'intégration (RIS) par commune*. (s. d.). Consulté 12 mai 2021, à l'adresse https://stat.mi-is.be/fr/dashboard/ris_cities?menu=map
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition). Pearson.
- Travail saisonnier dans l'agriculture et l'horticulture—Acerta*. (s. d.). Consulté 31 mars 2021, à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/employeurs/themes-et-dossiers/politique-du-personnel/travail-saisonnier-dans-lagriculture-et-lhorticulture>
- Van Caillie, D. (1990). Le « Plan d'affaire », premier pas vers une réflexion stratégique pour la petite et moyenne entreprise. *La Vie au Bureau*, 17-23.
- Van Ruymbeke, L. (2021, avril 29). *Rêver de remettre le pied à l'étrier : Vers des territoires zéro chômeur de longue durée?*
- Young, D. R. (2018). *Financing nonprofits and other social enterprises : A benefits approach* (Paperback edition). Edward Elgar Publishing.

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Lexique

Introduction	1
Partie théorique	3
1. Activités liées à la transition écologique	5
1.1. Introduction	5
1.2. Nouveaux métiers liés à la transition écologique	5
1.3. Maraîchage	6
1.4. Conclusion du chapitre	11
2. Tour d’horizon de l’emploi dans une perspective d’insertion socioprofessionnelle	12
2.1. Introduction	12
2.2. Explication du système wallon d’aide à l’emploi	12
2.3. Profil des personnes éloignées de l’emploi	14
2.4. Importance d’avoir un travail	15
2.5. Centres d’Insertion Socioprofessionnelle	16
2.5.1. Introduction	16
2.5.2. Profil des stagiaires en CISP	16
2.5.3. Compétences	17
2.5.4. Enjeux des CISP	18
2.5.5. Accompagnement social	19
2.6. Entreprises d’Insertion	20
2.6.1. Fonctionnement des EI	20
2.6.2. Profil des travailleurs en EI	21
2.6.3. Enjeux des EI	21
2.7. Fossé entre les CISP et les entreprises classiques	22

2.8.	Expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée	23
2.8.1.	Principes et objectifs	23
2.8.2.	Fonctionnement	23
2.8.3.	Application wallonne du dispositif	25
2.8.4.	Limites	26
2.8.5.	Recommandations	27
2.9.	Conclusion du chapitre	28
3.	Importance de l'économie sociale dans ce travail	29
3.1.	Introduction	29
3.2.	Définition de l'économie sociale	29
3.3.	En quoi l'insertion socioprofessionnelle, l'économie sociale et la transition écologique sont-elles liées ?	30
3.4.	Conclusion	33
	Partie méthodologique	35
1.	Travail préalable à ce mémoire	37
2.	Recherche bibliographique	37
3.	Observation participante	38
4.	Entretiens	39
5.	Objectivité	41
6.	Résultats	42
	Partie pratique	43
1.	Historique du projet	45
2.	Introduction au business plan	47
2.1.	Définition du business plan	47
2.2.	Hypothèses fixées pour le business plan	47
3.	Business plan	48
3.1.	Résumé exécutif	48

3.2.	Besoin social	51
3.2.1.	Contexte.....	51
3.2.2.	Mission et vision.....	53
3.2.3.	Activités.....	54
3.2.4.	Valeurs.....	56
3.2.5.	Analyse SWOT.....	57
3.3.	Évaluation de l’impact social.....	60
3.4.	Étude de marché.....	61
3.4.1.	Analyse de contexte.....	61
3.4.2.	Etude de marché	62
3.4.2.1.	Public cible bénéficiaire.....	62
3.4.2.2.	Public cible client.....	64
3.4.3.	Concurrence.....	66
3.5.	Stratégie, implémentation et business model.....	68
3.5.1.	Implémentation du projet.....	68
3.5.2.	Stratégie marketing et engagement des parties-prenantes	69
3.5.3.	Ressources humaines, organisation et gouvernance.....	69
3.5.4.	Social Enterprise Model Canvas.....	71
3.5.5.	Différents scénarios	72
3.6.	Plan de développement	73
3.6.1.	Stratégie de développement.....	73
3.6.2.	Prévisions financières	73
4.	Reproductibilité.....	76
	Conclusion.....	77
	Annexes	
	Bibliographie	
	Table des matières	
	Executive summary	

Executive summary

In this paper, we attempt to answer to the following question: *What are the perspectives in terms of employment for persons far from employment in the field of ecological transition?* Social economy is a way to implement innovative business models; it will thus be through social economics lenses that we will try to suggest a solution. We will see that the ecological transition brings opportunities in terms of activities that make sense for social inclusivity and environmental challenges. The theoretical part of this thesis is divided into three chapters: activities related to the ecological transition, employment and social economics. These three topics can be linked. Together, they provide an innovative business model which will be developed in the practical part of this work.