

Exp. L'Interfédé  
Rue Marie-Henriette 19-21 • 5000 Namur

La revue trimestrielle  
du secteur de l'insertion  
socioprofessionnelle  
Trimestriel • 1<sup>er</sup> trimestre 2024

NUMÉRO

107

# L'essor



Les CISP :  
moteurs  
locaux

# ∴ Sommaire



**Éditorial** - Frédéric Andrien

**3**

## **Dossier**

**Intro - Moteurs sociaux et économiques locaux, les CISP sont résolument ancrés dans leur territoire - Salima Amjahad**

**5**

Des innovations sociales face à un monde de transitions : de quoi parle-t-on ? - Dimitri Léonard et Asley Santoro

**6**

La Passerelle, se former avec et pour les enfants - Salima Amjahad

**11**

Mailler les services locaux pour de nouveaux horizons - Sébastien Van Neck

**14**

Retour sur la campagne CISP en Action - Benjamin Vokar

**17**

L'émergence de projets innovants en économie sociale : une question de porteurs, d'opportunités ou de réseau ? - Marie Ledent

**21**

Porteurs, opportunités ou réseau ? L'exemple du Crabe - Marie Ledent

**24**

L'EFT La Renardière : 40 ans d'ancrage local - Céline Lambeau et Coline Vrancken

**27**

À la rencontre du Cortil - Asley Santoro

**30**



Photo de couverture :  
Cap Terre (Stavelot)

**Le numéro 108 sortira  
en juin 2024.**

**Son thème** : Former les (ex) détenus

**Contact** : Véronique KINET  
081/74.32.00

**E-mail** : secretariat@interfedeb.be

# Bonne et heureuse année électorale !

**En 2024, les électeurs seront appelés aux urnes à deux reprises : le 9 juin pour les élections fédérales, régionales, communautaires et européennes et le 13 octobre pour les élections communales et provinciales. L'enjeu est de taille au vu des défis environnementaux, économiques et sociaux à relever.**

Ensemble, nous nous sommes préparés à rappeler et défendre nos priorités auprès des différents partis.

Dans l'Écho du 9 septembre 2023, le journaliste Corentin Di Prima constatait que "La moitié des 225.000 chômeurs wallons n'a pas de diplôme de l'enseignement secondaire. (...) Que faire ?". Ajoutons à cela que 68.000 d'entre eux sont chômeurs de longue durée et que par ailleurs, selon l'IWEPS, un habitant wallon sur quatre vit dans un ménage en situation de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale. Et vous aurez compris les enjeux de demain...



© BV/IF

## Les CISP sont et doivent rester un rempart efficace contre l'exclusion sociale et professionnelle

Les CISP sont de facto à la croisée des chemins. Ils répondent aux besoins propres de chaque stagiaire tout au long de leur parcours de formation et les soutiennent dans leur objectif d'insertion sociale et professionnelle durable, ils co-construisent en permanence des programmes de formation et les individualisent pour rendre chaque stagiaire acteur de ses apprentissages, tout en visant l'émancipation personnelle.

Parmi les CISP, le modèle de l'entreprise de formation par le travail (EFT), constitue une singularité riche dans l'offre de formation et une vraie mise en œuvre de la formation en alternance dans le tissu socio-économique des territoires, répondant de ce fait à un besoin spécifique par ailleurs peu ou pas assez rencontré.

C'est pourquoi la place et le financement des CISP, en ce compris le modèle de l'EFT moins visible, doivent être défendus dans le paysage de l'insertion socioprofessionnelle.

## Les CISP font partie de l'économie sociale

Les CISP, qui sont et souhaitent rester sous la tutelle du ministre de l'Emploi/Formation, se revendiquent également de l'économie sociale. Comme les autres dispositifs structurels d'économie sociale, les CISP en sont un acteur essentiel et soutiennent les politiques publiques en matière d'insertion des publics les plus fragiles ou éloignés de l'emploi. À ce titre, ils revendiquent



© BV/IF



© FB Carolo store



© La Renardière

l'ajustement de leur financement aux réalités économiques actuelles (salaires, frais de fonctionnement, frais d'investissement, etc.).

De même, les appels à projets ne peuvent grever leurs moyens structurels. Ils sont à envisager exclusivement dans une visée d'innovation sociale et avec pour objectif d'assurer par des moyens pérennes le développement des initiatives porteuses.

La création d'un Fonds d'innovation et de transition dans lequel les CISP pourraient venir puiser en fonction de leurs projets, faciliterait leur adaptation prospective aux besoins sociétaux en permanente mutation.

### Au cœur des CISP, les stagiaires

Qu'importe le parcours de formation et/ou d'intégration dans lequel une personne évolue, qu'importe la catégorie de public à laquelle elle appartient, sa "mise en mouvement" doit être sécurisée.

Pour cela, cette personne doit pouvoir compter sur une indemnité de formation stable, une prise en charge suffisante de ses frais de déplacement, de crèche et de garderie. Elle doit pouvoir choisir librement son orientation dans un climat de confiance sans être dirigée de façon privilégiée vers les métiers en pénurie dans un contexte de formation accélérée. Mais si elle décide d'une telle orientation en CISP, elle doit pouvoir bénéficier de la prime octroyée pour le même type de formation développée par d'autres types d'opérateurs.

Pour conclure, après ces quelques morceaux choisis, je vous réitère mes meilleurs vœux !

Haut les CISP !



© Le Crabe

**FRÉDÉRIC ANDRIEN**

Président de l'Interfédé



© Crocheton

# Moteurs sociaux et économiques locaux, les CISP sont résolument ancrés dans leur territoire

Personne n'aura pu rater l'information, 2024 est l'année de tous les scrutins. Du niveau européen au niveau communal, nous renouvelons cette année toutes nos assemblées représentatives.

**Dans l'Essor précédent**, vous avez pu prendre connaissance du mémorandum sectoriel pour la législature à venir. Ce document stratégique positionne le secteur et ses revendications, plutôt au niveau régional.

**Ce nouveau numéro de l'Essor** vous propose de zoomer un peu plus, en s'intéressant à l'ancrage territorial des CISP, et la manière dont ceux-ci œuvrent comme moteurs locaux. En effet, les projets et initiatives émanant du secteur jouent souvent un rôle dans le tissu social et économique dans lequel ils évoluent – rôle qu'il convient de souligner.

**Au niveau local, les CISP** sont des catalyseurs de changement, pour les stagiaires d'abord, mais également pour leur territoire. Acteurs d'économie sociale, les CISP développent des projets résolument ancrés localement, porteurs d'innovation sociale, qui participent à la transition sociale, économique et écologique, en faisant sens pour les communautés locales.

**Parfois répondant à des besoins de niche** ou se positionnant sur des secteurs que les acteurs classiques évitent parce que peu rentables, ils sont d'autres fois impliqués dans des projets qui produisent des biens et services tout à fait "classiques". Une constante : ils dynamisent et renforcent à chaque fois le maillage associatif local.

**Avec ce numéro**, nous vous proposons de (re)découvrir l'impact local des CISP. En mettant en évidence quelques projets du secteur, nous vous proposons de prendre la mesure de la diversité des actions que peut mener un CISP sur – et pour – son territoire. Pour mettre ces projets en perspective, nous proposons également une réflexion sur l'innovation sociale dans le secteur, et sur les facteurs influençant de telles dynamiques entrepreneuriales. Par ailleurs, c'est ici l'occasion de revenir en image sur la vaste campagne "CISP en Action", qui a, elle aussi, mis en évidence l'ancrage local des CISP et le maillage social et associatif dans lequel le secteur inscrit ses actions.

Bonne lecture,

SALIMA AMJAHAD

Rédactrice en cheffe de l'Essor



# Des innovations sociales face à un monde de transitions : de quoi parle-t-on ?

*“On assiste ces dernières années un peu partout sur la planète à une multiplication d’initiatives et d’expérimentations citoyennes qui se revendiquent de la “transition”, le terme faisant même aujourd’hui l’objet d’un recyclage sur un plan plus institutionnel”.*

*“La nécessité est mère de l’innovation”.*

Si le secteur des CISP constitue à maints égards un moteur économique et social – c’est le thème de ce numéro, c’est aussi parce qu’il développe des initiatives spécifiques qui dépassent le champ de la formation au sens strict. Pour autant, ces initiatives sur le plan local peuvent-elles être qualifiées de pratiques innovantes, voire d’innovations sociales ? Sont-elles des réponses adéquates aux enjeux transitionnels en cours ? Répondre à ces questions est ambitieux. La lecture de ce numéro apportera sans aucun doute des éléments de réponses.

Avec cet article de cadrage, notre objectif est plus modeste. Il consiste à apporter un éclairage sur ces notions de “transitions” et d’“innovations”. Quelles sont ces grandes transitions auxquelles notre société doit faire face ? Que signifie exactement ce terme d’innovation, aujourd’hui bien installé dans le langage ordinaire pour décrire une multitude de pratiques et d’acteurs concernés dans divers secteurs ? En répondant à ces questions, nous invitons les lecteurs et lectrices à “se saisir” de ces notions ou concepts pour identifier plus finement et mieux comprendre encore les enjeux qu’ils soulèvent mais aussi les réalités de terrain qu’ils révèlent, notamment au sein du secteur des CISP.

## > Trois transitions majeures

Aujourd’hui, plus aucun discours sur la société et sur les transformations économiques et sociales qui la traversent n’y échappe : le concept de “transition” est constamment mobilisé par des représentants des pouvoirs publics, par des journalistes, par des chercheurs, par l’entreprise, par des

professionnels de l’action sociale, par des acteurs de terrain ou encore par de simples citoyens pour décrire le monde dans lequel nous vivons, qu’il s’agisse de questionner son état actuel, ses perspectives, les forces et les faiblesses qui le caractérisent ainsi que les grands enjeux auxquels il est confronté. Par ailleurs, en écho aux enjeux de ces transitions, on entend beaucoup parler de pratiques innovantes et d’innovations sociales qui, outre le caractère inévitable annoncé par certains, permettraient, entre autres, d’accompagner ces grandes transitions en cours.

La notion de “transition” est très présente dans la littérature en sciences sociales mais elle ne date pas d’hier. En effet, cette notion est déjà au cœur de la pensée et de l’orientation théorique de

fondateurs de la sociologie comme Auguste Comte (1798-1857), Alexis de Tocqueville (1805-1859) et Emile Durkheim (1858-1917)<sup>3</sup>. En 1950, le sociologue français G. Friedmann (1902-1977) développe quant à lui l’idée d’une transition entre “milieu naturel” et “milieu technique”, entendant par là la possibilité de conciliation entre, d’une part, la poursuite du développement techno-scientifique et, d’autre part, la maîtrise de la nature et la démocratie<sup>4</sup>.



<sup>1</sup> Cottin-Marx S., Flipo F., Lagneau A. (coord. dossier), 2013/3, « La transition, une utopie concrète ? », in *Mouvements*, n° 75, Éditions La Découverte, pp. 7-12. DOI10.3917/mouv.075.0007.

<sup>2</sup> Adage populaire.

<sup>3</sup> Mattern J., 2015, « Le « pari de la transition » dans la sociologie française. L'exemple de Georges Friedmann », in *Cahiers de recherche sociologique*, n° 58, pp. 15-35. <https://doi.org/10.7202/1036204ar>.

<sup>4</sup> *Id.*



© CL/IF

de rentrée de l'Académie des Sciences, Belles lettres et Arts de Savoie. Dans sa conférence intitulée "Un Monde de transitions", le Fondateur du Cercle des économistes et Président des Rencontres Economiques d'Aix-en-Provence, se demandait "De quoi la "transition" est-elle réellement le nom ?" et précisait que trois grandes et puissantes transitions traversent le monde : la transition écologique, la transition démographique<sup>5</sup> et la transition technologique<sup>7</sup>. Dans l'inventaire des transitions en cours, nous serions évidemment coupables d'ignorer que l'économie dans son ensemble n'échappe pas à ce processus de transition. On voit en effet apparaître aujourd'hui de nouveaux modèles économiques telles que l'économie digitale ou l'économie circulaire<sup>8</sup>.

S'agissant plus précisément de la transition écologique, soulignons que les enjeux, les acteurs concernés et les perspectives sont à ce point multiples, diversifiés et hétérogènes qu'il serait vain de vouloir la définir en quelques lignes. Ainsi que l'indique C. Gendron, "La crise écologique qui s'intensifie depuis les années 1970 est devenue l'un des principaux paramètres de transformations de nos sociétés. (...) Ce grand chantier de

Enfin, "c'est aussi un concept central du discours prospectiviste et des politiques publiques depuis une quarantaine d'années. Même s'il est utilisé dans des perspectives parfois divergentes, le mot "transition" renvoie presque toujours à l'idée que nous serions d'ores et déjà engagés dans un processus serein et consciemment assumé nous menant d'un stade de développement à un autre, en général vers une société qui serait tout à la fois de masse, technicienne et en harmonie avec la nature"<sup>5</sup>.

Depuis quelques années, la notion de "transition" est l'objet de nombreux et multiples travaux dont la variété et la richesse se justifient par la diversité de ses formes, de ses

processus et des domaines/secteurs qu'elle recouvre : écologique, industriel, démographique, climatique, migratoire, économique, social, organisationnel ou encore technologique/numérique. C'est aussi pour cette raison que l'étendue des champs disciplinaires qu'elle mobilise et que l'éventail des champs d'investigation sectoriels qui sont étudiés en son nom sont très vastes. On peut toutefois admettre raisonnablement que la société est aujourd'hui traversée par trois transitions majeures. C'est en substance ce que rappelait J-H Lorenzi lors de son discours d'ouverture pour la séance solennelle

**DANS L'INVENTAIRE DES TRANSITIONS EN COURS, NOUS SERIONS ÉVIDEMMENT COUPABLES D'IGNORER QUE L'ÉCONOMIE DANS SON ENSEMBLE N'ÉCHAPPE PAS À CE PROCESSUS DE TRANSITION. ON VOIT EN EFFET APPARAÎTRE AUJOURD'HUI DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES TELLES QUE L'ÉCONOMIE DIGITALE OU L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.**

<sup>5</sup> Ibid., p. 15.

<sup>6</sup> Nous n'aborderons pas de manière approfondie les enjeux relatifs à la transition démographique qui concernent à la fois le vieillissement de la population et les flux migratoires. Précisons seulement que le nombre de personne âgées de plus de 60 ans au sein de la population mondiale va passer de 26% en 2019 à 32% en 2040. Ceci n'est pas sans conséquences pour les systèmes de sécurité sociale mais aussi, sur le marché du travail, dans les entreprises, au sein des dispositifs de formation, pour la gestion des rapports intergénérationnels.

<sup>7</sup> Lorenzi J-H., 2024, Séance solennelle de rentrée de l'Académie des Sciences, Belles lettres et Arts de Savoie, 26 janvier. Dans son discours, J-H Lorenzi a également fait le constat de "quatre violences qui heurtent nos sociétés : la décélération de la croissance du progrès technique et les incertitudes qui pèsent sur l'origine et la nature du nouveau système qui pourrait émerger ; le vieillissement rapide de nos sociétés ; l'explosion des inégalités ; le choc de la désindustrialisation avec le triomphe du court terme, de la consommation et de la finance".

<sup>8</sup> Voir Afriat Ch., 2020, Métamorphose du travail, Paris, Economica. Dans cet ouvrage, le chapitre sur les nouveaux modèles économiques en émergence (pp. 13-26) cite l'économie digitale : celle qui ne se limite plus uniquement à l'économie de l'information et de la connaissance mais qui fait du réseau une ressource stratégique, qui a pour principe le coût marginal zéro et qui développe de nouveaux modèles de marché ; l'économie collaborative : celle qui appelle des changements de fond des comportements des consommateurs ; l'économie des Makers : celle qui réinvente les manières de produire et de travailler, en misant sur le partage de l'information et des outils et en cherchant l'épanouissement à travers des pratiques autonomes et créatrices ; l'économie circulaire : celle qui prône un cycle vertueux des échanges au sein d'un écosystème fermé, de manière à pouvoir recycler des ressources qui ne sont pas inépuisables.

<sup>9</sup> Gendron, C., 2015, "Sociologie de la transition : quelle société post-écologique ?", in *Cahiers de recherche sociologique*, n°58, pp. 55-72. <https://doi.org/10.7202/1036206a>.



© CL/IF



transformation est envisagé depuis quelques années à travers l'idée de "transition", qu'on parle de transition écologique ou énergétique, de transition vers l'économie verte ou de villes et quartiers en transition. Ce vocable est annonciateur d'une nouvelle ère, d'une ère écologique vers laquelle nous nous acheminerions nécessairement. Pour autant, la grande diversité de travaux et de présupposés qu'il recouvre révèle à quel point le chemin est inconnu<sup>10</sup>.

### > Des transitions qui impactent les acteurs de la formation professionnelle

Assurément, nul ne peut contester que la transition "écologique et énergétique" transforme les activités, le travail, les emplois et les métiers<sup>10 11</sup>. Il n'en demeure pas moins que les interprétations relatives aux conséquences de la transition écologique en termes d'emploi et de marché du travail restent parfois dans une impasse : "Elles en restent le plus souvent à l'identification et au décompte des "emplois verts" et s'aventurent rarement au-delà de la nécessité d'un effort massif de formation et de reconversion"<sup>12</sup>. Certes, les transformations sont difficiles à observer mais elles impliquent "la mise en mouvement des acteurs du champ de la formation et de l'emploi"<sup>13</sup> tout comme elles interpellent "le rôle des acteurs de la formation, et l'articulation de leurs travaux et initiatives avec l'activité des entreprises (...)"<sup>14</sup>. La question des compétences à travailler dans le futur

10 Baghioni L., Moncel N., 2022, "La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental", in *BREF*, Céreq, n°43, pp. 1-4.  
 11 Peugny C., Rieucan G., 2021/3, "Introduction. Emploi, travail et environnement : l'heure des transitions ?", in *Travail et emploi*, n°166-167, Éditions DARES, pp. 5-18.  
 12 Gazier B., Bruggeman F., 2022, "Vers un plein emploi de transition écologique ?", 11<sup>e</sup> Congrès de l'AFEP Association Française d'Économie Politique, Juin, Amiens, France. fihal-03900330F.  
 13 Baghioni L., Moncel N., 2022, *Op.cit.*, p. 3.  
 14 Id.  
 15 Voir notamment à ce sujet les travaux du Forem : "Métiers d'avenir et compétences pour le futur. Analyse transversale des rapports d'analyse prospective des métiers et compétences" : [https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/202003\\_A2P\\_analyse\\_transversale.pdf](https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/202003_A2P_analyse_transversale.pdf)  
 16 Baghioni L., Moncel N., 2022., *Op. cit.*, p. 4.  
 17 Id.



© CL/IF

### DANS LES CISP, ON REMARQUE QUE CERTAINES FORMATIONS S'INSCRIVENT DEPUIS UN CERTAIN TEMPS DÉJÀ DANS UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

est ici posée. En effet, en regard des métiers de demain<sup>15</sup>, "L'agencement de nouvelles compétences – liées à l'hybridation de métiers existants plus qu'à l'émergence de nouveaux métiers – dans l'ensemble des secteurs est l'un des grands constats des travaux mentionnés jusqu'ici quant à la transition écologique et énergétique annoncée"<sup>16</sup>. Une autre question est celle des filières de formations à développer. Dans les CISP, on remarque que certaines formations s'inscrivent depuis un certain temps déjà dans une démarche d'accompagnement de la transition environnementale : filière de bois local, "maraîchage" sur base des principes de l'agroécologie, valorisation des déchets, etc.

Au-delà de l'apprentissage des compétences professionnelles apparaît un autre enjeu transversal à la formation, celui de l'éducation aux enjeux environnementaux et à leur impact sur les autres dimensions de la vie en société. A ce sujet, à lire Baghioni et Moncel, "(...) la formation n'est pas seulement à considérer comme un appui de la transformation des compétences, mais aussi comme un moteur impulsant une meilleure prise de conscience des problématiques environnementales. C'est tout l'enjeu de l'éducation au développement durable, qui élargit les démarches pédagogiques et les contenus en y incluant les dimensions économiques, sociales et démocratique (...)"<sup>17</sup>. C'est ce que font certains centres qui, par exemple, sont présents sur les



© CL/IF



marchés pour  
vendre les produits

locaux qu'ils ont eux-mêmes récoltés. C'est aussi le cas de centres qui collaborent avec des écoles de leur localité pour agencer de la nourriture à proposer aux enfants à la cantine scolaire. C'est encore la bonne gestion des déchets et le respect des normes d'environnement qui figurent au centre des préoccupations de nos centres. Enfin, le travail de reconditionnement du matériel informatique auquel s'adonnent certains poursuit également cet objectif de développement durable. Ce dernier exemple montre à quel point l'équilibre à trouver entre développement des compétences professionnelles et attitudes comportementales en regard des enjeux transitionnels se pose aussi à propos de la transition numérique<sup>18</sup>. Dans ce contexte multi-transitionnel, certains encouragent les pratiques innovantes alors que d'autres n'hésitent pas élever au rang d'impératif catégorique le concept d'"innovation sociale". Là aussi, quelques clarifications conceptuelles s'imposent.

### > L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux ?

En ajoutant volontairement un "?" à ce titre du numéro de la revue *Informations sociales*, consacré en 2013 aux crises politiques et sociales, nous voulions, par prudence, suggérer le caractère hypothétique de cette assertion (l'innovation sociale est la solution) eu égard à la dimension évolutive et polysémique de cette notion<sup>19</sup> ainsi qu'à la complexité des enjeux auxquels elle est censée répondre. Rappelons pour commencer l'origine économique de la réflexion sur l'innovation sociale<sup>20</sup>. Tout au long du 20<sup>e</sup> siècle, elle va jouer un rôle déterminant

dans la logique marchande de l'entreprise et pour le progrès économique (nouveaux procédés techniques, nouveaux produits et services, nouvelles sources de matières premières, nouvelles formes d'organisation du travail, etc.)<sup>21</sup>. Mais le concept d'innovation va progressivement s'émanciper

d'une matrice de réflexion fidèle aux travaux de l'économiste autrichien Schumpeter (1883-1950) qui considère que l'innovation est, d'une part, un facteur endogène au capitalisme qui contribue à le transformer (l'exemple du chemin de fer) et, d'autre part, le fruit de l'audace d'entrepreneurs dont les innovations se développent par grappes en bousculant les secteurs traditionnels (l'exemple aujourd'hui des produits dans les énergies renouvelables).

Schumpeter va nommer ce mécanisme la "destruction créatrice"<sup>22</sup>. Ainsi, au fil du temps, l'innovation sociale "est devenue un enjeu au fur et à mesure qu'elle se distinguait de l'innovation technologique"<sup>23</sup>. Elle va même prendre une dimension supplémentaire dans les années 1990 avec cette idée qu'elle pouvait aussi être sociale, dans un contexte de besoins sociaux en croissance et d'un chômage de masse.

Sachant qu'elle fait l'objet d'usages pluriels et de conceptions diverses, nous nous abstenons de proposer ici une seule et unique définition de l'innovation sociale. Nous renvoyons à divers travaux qui nous aident à comprendre comment appréhender la notion d'innovation sociale. Nous retiendrons tout d'abord les quatre principes mis en avant par Rousselle : *une réponse à des besoins sociaux non résolus par l'État ou le marché ;*



<sup>18</sup> Un numéro de l'Essor (n°95) a été consacré aux enjeux du numérique pour les CISP. Un autre numéro plus récent (n°99) sur le marché du travail aborde aussi de manière transversale les enjeux de la transition numérique.

<sup>19</sup> Rousselle M., 2013, "L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux", in *Informations sociales*, n° 180, pp. 140-148

<sup>20</sup> Gaglio G., 2021 (2<sup>ème</sup> édition), *Sociologie de l'innovation*, Paris, P.U.F., coll. "Que sais-je ?", p. 7

<sup>21</sup> Rousselle M., 2013, *Op. cit.*, p.141. Voir aussi à ce sujet les travaux de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter.

<sup>22</sup> Gaglio G., 2021, *Op. cit.*, p. 9

<sup>23</sup> Rousselle M., 2013, *Op.cit.*, pp. 140-141.



la dimension collective, le modèle de gouvernance multi partie prenante et la constitution de réseaux ; l'émergence d'une nouvelle gouvernance partenariale ; l'ancrage territorial<sup>24</sup>. Ensuite, l'ouvrage de Gaglio sur la Sociologie de l'innovation nous semble incontournable dans la mesure où l'auteur y décortique et explicite le processus qu'est l'innovation. Il nous rappelle premièrement "qu'en matière d'innovation, l'efficacité supposée, la haute technicité d'un outil ou d'un dispositif n'est pas une condition sine qua non du succès. Ce n'est même pas un facteur nécessaire (...)"<sup>25</sup>. Deuxièmement, l'innovation n'est pas une affaire de modes ou de tendances : elle existe d'autant plus qu'elle se répand et qu'elle est adoptée. Troisièmement, elle n'est pas affaire de créativité puisque "les processus d'innovation sont aussi faits de basses besognes"<sup>26</sup>. Enfin, les travaux de Richez-Battesti, Petrella et Vallade<sup>27</sup> proposent de classer les principales conceptions de l'innovation sociale en trois groupes. Le premier groupe comprend plusieurs approches qui considèrent l'innovation sociale comme un outil de modernisation des politiques publiques. Un

deuxième groupe rassemble des approches qui mettent l'accent sur la dimension entrepreneuriale de l'innovation. Dans le troisième groupe, "on retrouve les approches, portées par de nombreux chercheurs ou d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui considèrent que l'innovation sociale est susceptible de porter les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires"<sup>28</sup>.



© Cap Terre

En offrant des formations de base, en orientation professionnelle mais en encore des formations professionnalisantes, le secteur des CISP poursuit l'objectif de remise directe ou indirecte en emploi mais aussi l'émancipation des personnes. De ce fait, il met en place des pratiques (pédagogiques, d'accompagnement, etc.) visant à répondre à des besoins économiques et sociaux. Par ailleurs, certaines démarches et initiatives identifiées plus loin dans ce numéro se rapprochent de la dynamique de l'émergence entrepreneuriale en économie sociale et solidaire, en construisant des projets qui font sens pour les acteurs concernés et qui s'ancrent dans une perspective territoriale et durable. A n'en plus douter, les CISP sont bien des moteurs économiques et sociaux et des leviers [essentiels] du développement local. ●

**DIMITRI LEONARD,**

Chargé d'analyses et études à l'Interfédération des CISP

**ASLEY SANTORO,**

Chargée de communication à l'UNESSA

<sup>24</sup> Ibid., p. 142.

<sup>25</sup> Gaglio G., 2021, *Op. cit.*, p. 13.

<sup>26</sup> Ibid., p. 16.

<sup>27</sup> Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., 2012, "L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*", n°38, pp. 15-36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>

<sup>28</sup> Ibid., p. 16.



© Cap Terre

# La Passerelle, se former avec et pour les enfants

À Tubize, dans le Brabant wallon, la maison occupée par la crèche “L’île aux enfants” communique directement avec la maison occupée par La Passerelle, une EFT qui forme aux métiers de l’accueil et de l’encadrement d’enfants. Une coïncidence ? Pas tout à fait, puisque ces deux projets co-existent depuis leur naissance, au service des stagiaires en formation et des familles de la région.

## La crèche ou l’EFT, qui est arrivée en premier ?

“A vrai dire, c’est plus compliqué que ça, car il y a plusieurs activités qui se sont développées conjointement. A côté de la crèche, nous organisons aussi une série d’activités tournant autour de l’accueil et l’encadrement des enfants. Et celles-ci et la formation sont nées au même moment, en 1994. A l’époque, l’asbl “CEDEF” – pour Centre de Développement de la Famille – est fondée sur Tubize afin d’organiser des activités d’accueil d’enfants, auxquelles on a directement associé une dimension de formation. A l’époque, on retrouve déjà au sein du CEDEF divers projets, qui deviendraient plus tard l’accueil temps-libre : garderies, encadrement de devoirs, ... Ce n’est qu’un an plus tard que la crèche à proprement parler a vu le jour. Ensuite, en 2002, pour clarifier les choses, l’association a été scindée en deux entités distinctes : d’un côté, le secteur “enfance”, conservé au sein du CEDEF, et, de l’autre, le secteur formation, avec la création de l’asbl La Passerelle. Même si elles ne sont plus liées ni administrativement ni financièrement, les deux associations restent imbriquées l’une dans l’autre, puisque les activités du CEDEF

offrent, en quelque sorte, un support pédagogique utile à la formation.”

## Au départ, pourquoi lancer ce projet mêlant encadrement d’enfants et formation ?

“À l’origine du CEDEF, il y a Nathalie Dassonville, la fondatrice qui est, aujourd’hui encore, administratrice de La Passerelle et directrice du CEDEF. Assistante sociale de formation, elle a développé et lancé le projet dans

les années nonante. Avec son projet, elle avait la volonté de développer un projet associatif qui bénéficierait aux familles – d’où le nom de l’association – et au territoire. Cela s’est fait en développant à la fois les activités pour les enfants et un support d’insertion via la formation.

Depuis le début, les activités sont centrées sur Tubize, parce que, à l’époque, c’était une zone qui était en demande de projets à portée sociale, pouvant bénéficier

à toute la population.

C’est vraiment



**AVEC SON PROJET, NATHALIE DASSONVILLE AVAIT LA VOLONTÉ DE DÉVELOPPER UN PROJET ASSOCIATIF QUI BÉNÉFICIERAIT AUX FAMILLES - D’OÙ LE NOM DE L’ASSOCIATION - ET AU TERRITOIRE.**



un projet qu'elle avait taillé pour Tubize et ses familles.

L'association, depuis toujours, est un projet privé, porté par des instances (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) composées de quelques mandataires "bénévoles", qui soutiennent le projet."

### Aujourd'hui, avec le recul, le projet initial du CEDEF pour son territoire est rencontré ? Et quelle est l'ampleur des actions ?

"Aujourd'hui, le projet est toujours d'actualité, et plus que jamais sur Tubize. Le CEDEF, c'est plusieurs secteurs d'activité autour de l'encadrement d'enfants de 0 à 12 ans. D'abord, il y a la crèche. Avec une capacité d'accueil de 32 enfants, nous offrons un beau service aux parents de la région, surtout pour une initiative privée, car leur capacité d'accueil est généralement moindre. Ensuite, on retrouve tout le secteur de l'accueil temps-libre (ATL) : à l'école maternelle et en primaire, les mercredis après-midi et l'étude encadrée. Enfin, il y a également des stages et plaines de vacances.

La crèche est remplie et complète pour les mois et années à venir. Chaque jour, nous recevons des appels de parents en recherche d'une solution d'accueil, auxquels nous ne pouvons malheureusement pas répondre. L'ATL, y compris les plaines de vacances, se déroule sur 3 implantations d'écoles à Tubize. Au total, à ce jour, via toutes ces activités, ce sont environ 400 familles qui bénéficient des services du CEDEF. De ce côté-là, l'objectif est donc clairement rempli. Et côté formation aussi ! Au début, en formation, on accueillait peut-être 4 à 5 stagiaires à la fois. Aujourd'hui, cela a pris de l'ampleur et le groupe est, chaque année, composé d'environ 20 stagiaires. La dynamique est aussi intéressante en termes d'emplois, avec une équipe composée



de 4 personnes à La Passerelle, et une quinzaine de personnes employées au CEDEF."

### Et l'EFT dans tout ça ?

"La formation d'auxiliaire de l'enfance organisée par La Passerelle accueille chaque année un groupe d'une vingtaine de stagiaires – principalement des femmes – au sein de la formation d'auxiliaire de l'enfance. Cette filière combine théorie et pratique, via les activités du CEDEF mais aussi notre partenariat en Promotion Sociale avec le Centre de Formation Culturelle et Sociale (CFCS) depuis 2006.

Du côté du CEDEF, les activités permettent aux stagiaires d'observer, découvrir et mettre en pratique les métiers de l'enfance. Cela leur permet de voir concrètement ce que recouvre l'encadrement d'enfants, sous ses diverses formes, puis de mettre en pratique via des stages dans les différents secteurs d'activité. Cela donne aux stagiaires une belle vue d'ensemble du panel de fonctions dans

**ÉTANT À L'ÉCOUTE DES BESOINS SOCIAUX DE LEUR ENVIRONNEMENT - NON-RENCONTRÉS (OU PAS SUFFISAMMENT) PAR LES AUTRES ACTEURS DU MARCHÉ - ON VOIT ALORS NAÎTRE DES PROJETS QUI ONT UN GRAND IMPACT LOCAL, QUI PERDURENT ET PERSISTENT.**



**LA FORMATION D'AUXILIAIRE DE L'ENFANCE ORGANISÉE PAR LA PASSERELLE ACCUEILLE CHAQUE ANNÉE UN GROUPE D'UNE VINGTAINE DE STAGIAIRES - PRINCIPALEMENT DES FEMMES - AU SEIN DE LA FORMATION D'AUXILIAIRE DE L'ENFANCE. CETTE FILIÈRE COMBINE THÉORIE ET PRATIQUE.**



© EV/IF

le domaine. Ainsi, les modules pratiques de la formation s'imbriquent, en quelque sorte dans les activités du CEDEF, allant de l'observation et la démonstration (change de couches, préparation d'animation, ...) à la mise en situation via des stages réalisés au sein des différents pôles du CEDEF. Ceci est ensuite complété par un dernier stage professionnel réalisé en externe, auprès d'autres structures.

Du côté de la Promotion Sociale, notre partenariat donne accès au certificat d'auxiliaire de l'enfance, qui ouvre la porte à tout le secteur d'activités de 0 à 12 ans. C'est une réelle plus-value, car les stagiaires ont accès à un large spectre d'opportunités en termes de débouchés. Au niveau des sorties de formation, on retrouve notamment plusieurs stagiaires qui s'insèrent directement dans l'emploi, via la garde d'enfants malades, l'ATL, les crèches, ... Certaines continuent aussi leur

parcours via la Promotion Sociale, notamment pour obtenir leur CESS.”

**Un projet global et complet, au service des familles et des publics en insertion du territoire**

Nous avons pu le lire, le CEDEF et La Passerelle, bien que distincts, coexistent

dans une symbiose qui bénéficie à tout leur territoire. Côté CEDEF, ce sont des centaines de familles de la région qui peuvent profiter d'un panel d'activités d'encadrement pour leurs enfants, de leur plus tendre enfance jusqu'aux portes de l'adolescence. Côté Passerelle, chaque année, en sortent des stagiaires aux compétences bien aiguës, prêtes à s'insérer sur un marché de l'emploi en demande de ces profils, afin de renforcer les structures d'accueil et d'encadrement d'enfants, dans la région et au-delà. Les services qu'offrent les CISP au niveau local, ce sont des initiatives variées, porteuses de sens et décidément ancrées dans leur territoire. Étant à l'écoute des besoins sociaux de leur environnement – non-rencontrés (ou pas suffisamment) par les autres acteurs du marché – on voit alors naître des projets qui ont un grand impact local, qui perdurent et persistent.

En mai cette année, cela fera ainsi trente années que le CEDEF, et, plus tard avec lui La Passerelle, font perdurer un cercle vertueux, au service du territoire sur et pour lequel il a été fondé. ●

**SALIMA AMJAHAD,**

*Permanente chargée de projets auprès de la fédération AID*



© La Passerelle

# Mailler les services locaux pour de nouveaux horizons

Depuis à peu près un an, de nouveaux types de partenariats ont vu le jour à Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage (CMB). Ancrés sur le même territoire, les organismes partenaires sont considérés comme œuvrant d'une manière ou d'une autre à des enjeux de société tout en résonnant avec des problématiques rencontrées au quotidien par les apprenants.

Afin d'en savoir plus sur les initiatives locales développées par Lire et Écrire dans la région du Centre, Magali Discart, directrice, et Caterina Morabito, responsable de projets "Filières et passerelles" reviennent pour nous sur la genèse du projet et les objectifs croisés qu'elles poursuivent par ce biais.

## > Des origines du projet sur fond de déstabilisation sociale

**Magali :** "Face aux différentes crises : le covid, la crise économique, la crise énergétique... ainsi que face à la diminution d'inscriptions et au taux d'absentéisme, on s'est demandé "Comment une personne en situation

de précarité – qui ne sait pas ce qu'elle va manger demain, qui n'a pas de chauffage... – peut-elle se mobiliser pour venir en formation ?"

**Caterina :** "D'ailleurs, moi, je ne savais plus quel genre de partenariat nouer puisque je n'avais plus d'apprenant venant me voir dans un objectif de formation professionnalisante."

**Magali :** "On s'est donc dit qu'il fallait vraiment qu'on travaille autrement et qu'on propose autre chose afin de répondre aux besoins primaires des apprenants. Partant de là, en 2023, on a mis au centre

de notre dispositif pédagogique la question : "Comment je peux affronter la crise quand je suis en difficulté de lecture et d'écriture ?"

**De ces constats et intentions d'intervention, plusieurs objectifs sont apparus, tantôt dès les prémices du projet, tantôt en s'esquissant progressivement au fil de l'avancement de ce travail.**

**Caterina :** "Nous, ce qu'on souhaite, c'est que nos apprenants, en ayant participé à différents ateliers, puissent, après, transmettre leurs savoirs à d'autres personnes pour que ça produise un effet boule de neige. Dans cet objectif-là, on aimerait bien, en fin d'année [académique], organiser un événement avec différents stands - par exemple, un stand "Produits ménagers" et ainsi de suite - et y inviter un public extérieur à Lire et Écrire; et que les apprenants puissent être les protagonistes de la transmission."

**Magali :** "La suite du projet, mais ça sera peut-être pour la fin de l'année, ce serait qu'ils puissent réaliser des fiches techniques sur comment je réalise mes produits d'entretien, comment je trie mes déchets, faire un cahier de recettes... Ce qui fait aussi travailler la lecture et l'écriture."

## > Nouer des partenariats porteurs de sens

**Pour atteindre ces objectifs, il convient de déployer au mieux ce dispositif pédagogique. Sa mise en œuvre passe ainsi par la mise en réseau et la collaboration avec d'autres types de structures – CISP, entité communale, entreprise de travail adapté (ETA), services du CPAS, ressourcerie... – dont les missions rencontrent les préoccupations de Lire et Écrire CMB. En d'autres termes,**





**ces organismes interviennent sur des mailles constituant les filets des enjeux sociaux, économiques et écologiques enserrant les situations de vie des apprenants. Ces collaborations prennent la forme soit d'interventions par les partenaires soit de visites par les apprenants soit encore d'organisation de journées thématiques par Lire et Écrire durant les vacances.**

**Magali :** “On travaillait déjà avec l'EFT Le Plein Air, mais on s'est dit qu'on pouvait aussi travailler autrement avec eux puisqu'ils proposent de la recyclerie, ils proposent des magasins citoyens, du maraîchage... afin de consommer autrement. Cela peut également être le cas de la commune qui vient ici pour proposer des ateliers Zéro déchets ou bien le CPAS avec son 'Magasin citoyen' ici à La Louvière (...), on a travaillé aussi avec Les petits paniers du cœur<sup>1</sup>... On a essayé, et on essaie, de faire des recherches de manière large pour s'ouvrir d'autres portes.”

**Caterina :** “On s'est rendu compte que nos apprenants n'arrivaient pas à se projeter dans tout ce qui était socio-professionnel [parce qu'ils sont préoccupés par d'autres choses au quotidien : boucler les fin de mois, faire les courses, s'occuper de la maison, de leurs enfants...] On a donc trouvé important de

leur proposer des moyens alternatifs pour affronter la crise afin qu'ils puissent, petit à petit, sortir la tête de l'eau et se projeter dans leur avenir, social et professionnel. Et, concrètement, le projet a aussi l'avantage de les amener à être davantage acteurs de leur consommation.”

**Magali :** “C'est la même chose avec les magasins de seconde main en termes de vêtements, de meubles... qui sont, je pense, perçus comme étant mis en place pour les gens qui n'ont pas les moyens, pour les “pauvres”, mais non, c'est juste une autre manière de consommer, une manière de donner une deuxième vie aux objets. Donc c'est important de les faire changer de regard sur cette consommation alternative, sur la récup', sur comment on peut rénover un meuble, lui donner une deuxième vie, comment on peut l'embellir par l'upcycling. Donc l'enjeu consistait vraiment, aussi, à changer le regard sur la seconde main. Ce n'est pas là pour ceux qui n'ont pas les moyens, c'est juste une autre manière de fonctionner.”

**> Des partenariats enrichissants pour toutes les parties prenantes**

**De ces partenariats et actions conjointes, apparaissent divers apports et bénéfices à l'instar de l'échange de**

**savoirs et de pratiques, le développement d'intérêts envers des domaines inconnus des apprenants mais aussi la possibilité de recourir à des services par la prise de connaissance de leur existence.**

**Magali :** “À l'espace de formation d'Houdeng, il y a un jardin partagé à l'arrière. On a une parcelle (...) ça rentre dans un autre cadre beaucoup plus global chez nous d'avoir ce petit projet qui semblait isolé. Maintenant, l'idée c'est que ce soient les stagiaires du Plein Air qui viennent rencontrer les apprenants qui travaillent dans le jardin et qui viennent expliquer ce qu'ils y font, comment ils travaillent, en quoi c'est un jardin partagé... afin de travailler ce projet ensemble. Donc il y aura un échange et du coup, ce n'est plus nous qui irons au Plein Air, c'est le Plein Air qui viendra chez nous pour échanger sur ce projet-là.”

**Caterina :** “Ce sera un plus pour les publics du Plein Air qui travaillent le maraîchage, le bio-maraîchage, et ce sera un plus pour nos apprenants qui travaillent sur le projet “Jardin”. En termes de savoirs de base, cela inclurait également le fait de partir sur des recettes qui ne coûtent pas grand-chose et qui partent de ce qu'on a dans le jardin. Ce seraient aussi des échanges de recettes, de soupes, de plein de savoirs. En plus, beaucoup de choses sont liées tout en travaillant la lecture, l'écriture et les maths. Je lis la recette, je cherche le vocabulaire que je ne comprends pas... On voit par exemple que les recettes sont souvent à l'impératif, donc on va faire de la conjugaison...”

**Magali :** “Au jardin, ils écrivent le nom des légumes, ils font des petits panneaux dans le jardin pour les indiquer. Il y a les calculs pour les mètres carrés du jardin, comment je répartirai mes légumes, mes plants... Je rédige la recette... Même chose pour les produits d'entretien : C'est quoi ? De quoi ai-je besoin ? Combien de centilitres, de décilitres... ? J'ai besoin de “savon de Marseille”, comment ça s'écrit... Faire une liste de

**CATERINA : “NOUS, CE QU'ON SOUHAITE, C'EST QUE NOS APPRENANTS, EN AYANT PARTICIPÉ À DIFFÉRENTS ATELIERS, PUISSENT, APRÈS TRANSMETTRE LEURS SAVOIRS À D'AUTRES PERSONNES POUR QUE ÇA PRODUISE UN EFFET BOULE DE NEIGE.”**



© BV/IF

<sup>1</sup> Créée en 2011, cette ASBL, membre du réseau des Restos du Cœur en Belgique, a pour objectif de distribuer toute l'année des paniers alimentaires aux plus démunis dans la région de La Louvière.



**MAGALI :** “CE QUI A ÉTÉ UN PEU L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR, C'EST QUAND IL Y A EU L'ANIMATION DE L'AGENTE COMMUNALE QUI EST VENUE FAIRE UNE ANIMATION AVEC DES CHOSSES TRÈS PRATIQUES SUR “COMMENT JE FAIS MES PRODUITS MÉNAGERS”, DONC QUAND ILS ONT ÉTÉ DANS LE CONCRET, LE PRATIQUE, LÀ ILS ONT PERÇU L'INTÉRÊT.”

courses... Calculer des proportions...”

**> Une plus-value concrète qui fait naître l'intérêt**

**Si le développement d'un intérêt par les apprenants ne fut pas spontané, l'abstraction et les résultats de long terme ne coïncidant pas avec leurs attentes, c'est par la confrontation à l'expérience et l'écho à leur quotidien que la plus-value de l'action de ces partenaires leur est petit à petit apparue, faisant ainsi émerger chez eux des points d'accrochage pour ces initiatives.**

**Magali :** “Les apprenants n'ont pas vu tout de suite l'intérêt de travailler sur ces alternatives et le “comment consommer autrement”. On a vraiment eu du mal à implémenter ça dans le dispositif pédagogique.”

**Caterina :** “D'autant plus qu'à un moment donné, dans certains groupes, les formatrices nous disaient que les apprenants ne voulaient plus travailler la crise parce qu'ils en avaient tellement marre de la subir que lorsqu'ils venaient en formation, c'était une bulle d'air pour faire autre chose.”

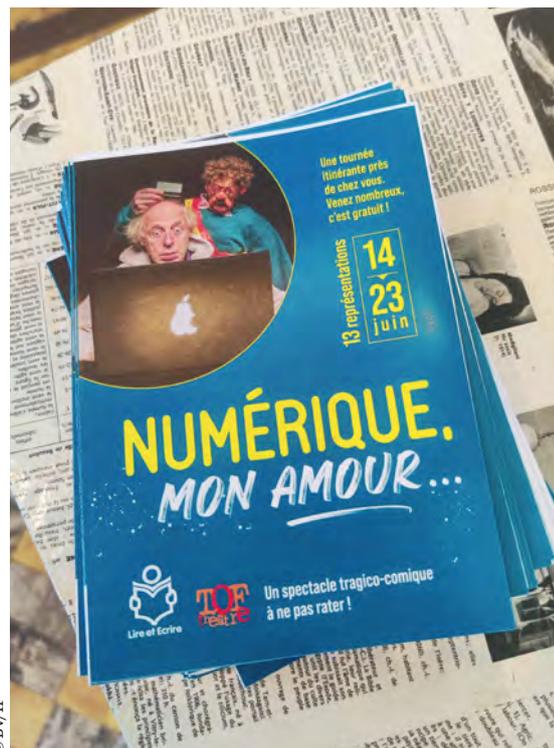
**Magali :** “Ce qui a été un peu l'élément déclencheur, c'est quand il y a eu l'animation de l'agente communale qui est venue faire une animation avec des choses très pratiques sur “Comment je fais mes produits

ménagers”, donc quand ils ont été dans

le concret, le pratique, là ils ont perçu l'intérêt. Et c'est en allant visiter une recyclerie, en allant sur place, en faisant venir des gens de l'extérieur, en sortant que l'on a développé leur intérêt. C'est comme ça qu'on arrive à changer les choses, les idées reçues. Et on l'a bien vu quand on a été visiter Le Plein Air. Ils se sont rendu compte qu'il existait des ressourceries, ils ont vu comment les électro-ménagers étaient revalorisés, ils ont vraiment vu les différents

postes de cet atelier de revalorisation, du coup, ils se sont dit “Mais oui, pourquoi j'irais acheter une machine à laver qui coûte 500€ alors qu'ici entre 60 et 100€, je peux en avoir une avec un label et une garantie de deux ans... ?”. Et ils étaient en demande après d'aller visiter la ressourcerie alors que si on n'était pas passés par les ateliers, ils n'auraient pas voulu y aller, ils auraient dit “C'est pour les pauvres”, de nouveau, “Je prends pas des trucs qui sont usés, qui ont été mis par d'autres...”. (...) Et là, on a vraiment vu un réel intérêt. J'ai encore des apprenants qui m'interpellent dans les couloirs pour demander le numéro de téléphone de la ressourcerie pour voir s'il y a telle et telle chose. Donc

c'est vraiment un changement au niveau de la consommation. Régulièrement, ils interpellent les formatrices en demandant “Est-ce qu'on ne pourrait pas retourner aux Magasins Citoyens ?”. Ils utilisent ce qu'on leur a proposé et ils ont compris le but dans lequel on développait ces activités. Donc certains retournent vers ces services-là. Et je suis convaincue que le fait qu'on organise à la fin de l'année des stands où ils seront les animateurs de l'atelier créera une envie d'aller plus loin, de continuer et de voir du sens dans ce qu'on fait.” ●



**SÉBASTIEN VAN NECK,**  
Chargé de projets  
Éducation permanente  
à Lire et Écrire en Wallonie



**CISP**

**en  
action**



© Photos Interfédé et CISP

L'essor n°107 > 17 < 1<sup>er</sup> trim 2024

LES CISP : MOTEURS LOCAUX



## CISP en action : un mois de mobilisation partout en Wallonie !

Face aux crises qui se succèdent, les centres d'insertion socioprofessionnelle forment plus que jamais un rempart contre l'exclusion sociale et professionnelle. Pour rappeler son importance et sa spécificité, l'ensemble du secteur CISP s'est largement mobilisé à l'automne dernier, à travers une quarantaine d'actions aux quatre coins de la Wallonie...

Journées portes ouvertes, rencontres avec les partenaires locaux, salon de la formation à l'identité collective, réalisation de vidéos présentant leurs filières de formations, cérémonie de remise des "plaques CISP", démonstrations ludiques et gourmandes... les CISP ont une nouvelle fois rivalisé d'imagination durant la campagne "CISP en Action" !

L'objectif de cette mobilisation de terrain était triple : faire découvrir la diversité de nos formations au grand-public, renforcer les liens avec nos nombreux partenaires et faire toujours plus secteur.

Bravo une fois encore à l'ensemble des participants pour leurs actions et leur motivation incroyables... Et rendez-vous au printemps 2025 pour la prochaine édition de "CISP en Action" !

**Benjamin Vokar, chargé de communication  
de l'Interfédé.**





Vous pouvez  
retrouver, sur le site  
de l'Interfedé, les articles de presse,  
l'album photos de toutes les actions  
et l'ensemble des vidéos réalisées  
durant la campagne "CISP en Action" :  
[www.interfedebel.be/cisp-en-action-2023](http://www.interfedebel.be/cisp-en-action-2023)



Vous n'avez pas encore reçu  
votre plaque CISP ?  
Envoyez-nous  
un message à l'adresse  
[communication@interfedebel.be](mailto:communication@interfedebel.be)  
pour la recevoir.



© Photos Interfedé et CISP

L'essor n°107 > 19 < 1<sup>er</sup> trim 2024

LES CISP : MOTEURS LOCAUX



La Campagne "CISP en Action" a été soutenue par ConcertES, la plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone.



En savoir plus : <https://conso.economiesociale.be>



# ⋮ L'émergence de projets innovants en économie sociale : une question de porteurs, d'opportunités ou de réseau ?

La dynamique de l'émergence entrepreneuriale en économie sociale et solidaire demeure encore peu documentée. Un article qui traite de l'entrepreneuriat en économie sociale a cependant attiré notre attention<sup>1</sup>. Si l'on en croit ses autrices, tout part des fondateurs, et souvent d'un porteur en particulier, de sa capacité à identifier des finalités, à mobiliser son réseau, à jouer le rôle de leader et de manager du projet émergent. J'ai voulu croiser cette approche avec l'expérience de terrain de Ho Chul Chantraine, coach d'entreprise chez SAW-B.

Chez SAW-B<sup>2</sup>, Ho Chul travaille sur le projet Carolostore<sup>3</sup> de la Ceinture alimentaire de Charleroi et conseille les entreprises sociales, notamment sur les activités concernant les filières d'approvisionnement.

Lors de notre entretien, il m'explique ce qu'est l'innovation sociale, réagit aux questions touchant les aspects réparateurs des projets en économie sociale, leurs conditions d'émergence, leurs difficultés et leurs points forts ainsi que le profil de leurs porteurs. Pour Ho Chul, l'innovation sociale "c'est d'arriver à trouver une alternative à notre modèle économique dominant, une alternative qui intègre les externalités et évidemment le volet social, une alternative qui doit monter en puissance par rapport au modèle capitaliste classique."

## > Les conditions d'émergence de ces innovations sociales

**Marie :** L'article que j'ai lu explique que la genèse de ces projets innovants en économie sociale est essentiellement collective, que cette dimension collective demande d'activer une large palette de démarches de mise en relation, de mobilisation qui peuvent prendre du temps, et que ce processus de réseautage se fait à partir du réseau de l'/des initiateur.s du projet. Est-ce quelque chose que tu observes également ? Comment se passe cette émergence du collectif ?

**Ho Chul :** "De par mon expérience, pour qu'un projet émerge, il faut d'abord une opportunité, un besoin à remplir, un lieu qui se libère, un appel à projets avec un subside ou une bourse



© Carolostore

à la clé... Ensuite, tout dépend du groupe de base mais effectivement, le plus souvent, c'est une personne qui en fédère d'autres autour d'elle afin de rassembler les compétences nécessaires pour lancer le projet. Elle croit aux valeurs de l'économie sociale et choisit de créer un collectif."

**Partages-tu la vision des autrices concernant le rôle de cette personne qui prendrait souvent le leadership en cumulant différents rôles : conception et conduite du projet, management, gestion administrative, développement des partenariats**

<sup>1</sup> Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action - Nathalie Schieb-Bienfait, Brigitte Charles-Pauvers, Caroline Urbain - Dans Innovations 2009/2 (n° 30), pages 13 à 39 - Éditions De Boeck Supérieur.

<sup>2</sup> Créée en 1981, SAW-B est à la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente. Cette association a pour mission de défendre et de déployer l'économie sociale comme alternative crédible et concrète au capitalisme néolibéral mondialisé.

<sup>3</sup> Carolostore est un futur projet de supermarché de producteurs et artisans carolos sur près de 600 m<sup>2</sup>. Le magasin proposera des produits alimentaires majoritairement locaux de qualité de nos producteurs et artisans carolos, ainsi que des produits écoresponsables partageant nos valeurs.



## et commercial dans une moindre mesure ?

“Pour moi, il y a deux types de porteurs : les leaders qui s’investissent dans la stratégie et le développement, qui sont capables de rester dans la prospective, très souvent au sein d’un CA ; et les porteurs coordinateurs et gestionnaires. Or, les collectifs qui restent sur la gestion courante ne peuvent pas y arriver. On ne peut pas rester uniquement sur de l’associatif et du collectif, il faut aussi penser au modèle économique. Certains sont tellement accaparés par le suivi et la justification du subside reçu au démarrage, par les réunions et le réseautage, qu’ils ne voient plus les priorités. En fait, il faut un coordinateur pour gérer l’équipe et le quotidien et un leader qui développe la vision stratégique. Une même personne peut porter ces deux casquettes mais, souvent, elles sont réparties sur des têtes différentes. Et en soutien, il faut un CA fort. Tout ça se fait généralement à titre gratuit et comme c’est compliqué, on voit qu’il y a un désengagement du bénévolat sur la durée. C’est pour cela qu’à SAW-B, on insiste pour qu’il y ait des doublons, des backup à toutes les fonctions et qu’une vision de développement stratégique soit présente dans les projets qu’on accompagne.”

### Pourrais-tu me décrire ces porteurs que tu rencontres, ces collectifs que tu accompagnes ?

“J’accompagne des porteurs très différents. Il y a des GAL qui ont obtenu un petit subside pour concrétiser un projet, l’autonomiser et le faire fonctionner. Il y a des mouvements plus citoyens comme des groupements d’achats. Il y a aussi des groupements de producteurs qui mutualisent des outils et des produits. Dans tous les cas, l’idéal est d’avoir des profils entrepreneuriaux et sociaux dans les collectifs qui se créent. C’est la force de la coopérative, le fait d’avoir ces deux visions au moment des



Ho Chul Chantraine

prises de décisions collectives. Les projets plus citoyens que producteurs, ont plus de mal à être proactifs, sauf s’il y a un porteur présent, avec un profil indépendant, entrepreneurial comme chez BEES coop<sup>4</sup>. On a aussi besoin de profils administratifs et structurés”.

### > La fonction réparatrice des projets émerge en économie sociale

**Toujours d’après l’article, ces projets comporteraient une dimension “réparatrice” par rapport aux effets négatifs “suscités par les transformations et les évolutions des activités économiques, mais aussi par les mutations profondes que vit actuellement notre société.”<sup>5</sup> Ils se situeraient sur une niche d’“offre bien particulière visant une demande difficilement solvable ou solvable”<sup>6</sup>. Qu’en penses-tu ?**

“Je suis plutôt d’accord avec cette affirmation. Prenons l’exemple des coopératives alimentaires, agricoles, et de producteurs

**EN FAIT, IL FAUT UN COORDINATEUR POUR GÉRER L’ÉQUIPE ET LE QUOTIDIEN ET UN LEADER QUI DÉVELOPPE LA VISION STRATÉGIQUE. UNE MÊME PERSONNE PEUT PORTER CES DEUX CASQUETTES MAIS, SOUVENT, ELLES SONT RÉPARTIES SUR DES TÊTES DIFFÉRENTES.**

qui ont émergé il y a une quinzaine d’années, et dont l’existence semble remise en question aujourd’hui. D’une part, elles dépendent de subsides ponctuels qui les fragilisent, ne leur permettent pas de s’inscrire dans le temps et volent une part importante du temps que les travailleurs devraient investir dans l’opérationnel, dans ce qui a une utilité sociale et marchande, au profit d’obligations administratives, de suivi et de reporting extrêmement lourdes et peu utiles (cahier des charges, livrables, indicateurs, rapports...) D’autre part, trop de ces projets fonctionnent avec du bénévolat, du soutien financier, des marges faibles et ne supportent pas la concurrence des acteurs conventionnels du modèle économique classique. Cela pose question car ce sont des projets qui ont du sens et qui ont besoin d’exister. Ces projets apportent du lien social, une valeur ajoutée sociétale, d’insertion sociale, d’éducation permanente, de soutien aux producteurs.”

<sup>4</sup> BEES coop est une coopérative bruxelloise dans le secteur de la grande distribution classique et propose des produits de qualité, à des prix accessibles à tous, bons pour la famille et la planète.

<sup>5</sup> Nathalie Schieb-Bienfait, Brigitte Charles-Pauvers, Caroline Urbain, 2009, p.32

<sup>6</sup> Nathalie Schieb-Bienfait, Brigitte Charles-Pauvers, Caroline Urbain, 2009, p.32



© FB carolo store

> La force des projets collectifs

**Jusqu'ici, tu as mis en avant les points d'attention de ces projets que tu accompagnes : le temps pris par le collectif, les fondateurs trop englués dans la gestion quotidienne et pas assez dans la vision stratégique, la dépendance aux subsides pas toujours mis au bon endroit... Quelles sont leurs forces, ce qui fonctionnent bien, ce qui est à garder ?**

“La force de ces projets repose sur le collectif, sur la mobilisation des citoyens. En plus de 15



© FB carolo store

ans, plus d'une cinquantaine de coopératives d'économie sociale ont émergé en Wallonie et à Bruxelles dans le secteur de l'alimentation durable, avec une création non négligeable d'emplois, un soutien des producteurs. On est encore dans une niche mais il se passe quelque chose et ça rayonne de manière territoriale sur toute la région wallonne et bruxelloise. Avec la création du collectif 5C<sup>7</sup>, le circuit court organise sa montée en puissance progressive. C'est un peu comme pour les coopératives éoliennes : émergence, développement sur tous les territoires, le citoyen voit que ça a du sens, s'investit et du coup l'éolien coopératif prend sa place sur le marché. C'est ça que je voudrais impulser. Maintenant, on monte d'un step. On arrête de se regarder, de rester à notre place de niche, de dire qu'on est un projet alternatif, etc. Non, on doit être la norme. En réalité, ça bouge dans tous les secteurs. Au niveau de l'électricité, l'exemple Cociter<sup>8</sup> est détonnant. Au niveau des banques, malgré l'échec de NewB, on a vu l'engouement que ça a suscité. Au niveau de la construction, les coopératives prennent des parts de marché. Et que dire de l'explosion des ressourceries ? Les acteurs classiques commencent à avoir la trouille des magasins comme les Petits Riens, Oxfam, Terre factory, et tout. Ils se disent : “Qu'est-ce qu'il se passe ? Plein de projets émergent et nous concurrencent” C'est là que ça

devient intéressant, quand on devient concurrentiel à l'alimentaire conventionnel. C'est pour ça qu'à SAW-B, on soutient ce projet de supermarché coopératif (Carolostore). On espère qu'il fera des petits car ces projets redonnent une réelle valeur économique aux producteurs, ceux qui nous nourrissent et sont si mal rémunérés.”

> En guise de conclusion

L'enquête à partir desquelles nous avons posé nos questions, n'aborde pas la façon dont les projets interrogés ont conçu leur modèle économique de développement, n'explique pas dans quelle mesure ces projets ont pu développer des biens et des services répondant à des besoins nouveaux et solvables leur permettant de se pérenniser.

Au-delà de l'émergence de projets innovants en économie sociale, la question est avant tout celle de leur pérennisation, de leur capacité à sortir de l'expérimentation pour imposer de nouvelles façons de faire et de nouvelles pratiques de marché. Pour cela, l'élément déterminant est la capacité de ces projets à se fédérer. ●

MARIE LEDENT,

Chargée de missions socio-pédagogiques chez ALEAP



© FB carolo store

<sup>7</sup> Le collectif 5C rassemble une quarantaine de coopératives citoyennes belges. Il fédère, construit et diffuse le modèle de production et de distribution en circuit court en renforçant les dynamiques coopératives entre producteurs, consommateurs et distributeurs.

<sup>8</sup> Cociter est une coopérative d'électricité verte et citoyenne, 100 % renouvelable (càd produite à partir du vent, de l'eau, du social, de biomasse).

# Porteurs, opportunités ou réseau ? L'exemple du Crabe



Virginie Detienne est directrice du Crabe<sup>1</sup> depuis 5 ans maintenant. Elle se décrit comme une entrepreneuse qui aime développer des projets qui font sens. C'était déjà le cas quand elle était directrice chez Ressources<sup>2</sup> et ce n'est pas étonnant de la retrouver impliquée aujourd'hui dans la création d'une légumerie sociale et d'une filière de formation d'opérateurs en micro-transformations alimentaires à Liège.

Comme expliqué dans l'article précédent, plusieurs facteurs influencent la naissance, puis la mise en œuvre et la pérennisation de projets d'économie sociale sur un territoire donné, à Dans le cas qui nous concerne, à l'origine du projet, un besoin de marché, des préoccupations sociales et environnementales fortes ainsi qu'un portage partenarial issu du réseau de confiance tissé par Virginie tout au long de son cheminement professionnel et personnel.

"Tout est parti d'une discussion que j'ai eue avec François Malaise, vice-président du Crabe et président du Groupe Terre<sup>3</sup>, dont j'ai fait la connaissance lorsque que je travaillais encore chez Ressources, et qui m'expliquait que son AG avait décidé de s'intéresser aux métiers de la terre au sens large. Nous avons fait le constat que les cuisines de collectivités fonctionnaient depuis des années avec des légumes conventionnels transformés et surgelés par des légumeries flamandes, hyper mécanisées et automatisées. On s'est dit : "c'est quand même dingue que Wallonie Terre Agricole aille chercher ses légumes en



Flandre. Il nous faut une légumerie durable et solidaire, pour remplacer le chaînon manquant entre les maraîchers bio et les cuisines de collectivité". Je me suis rappelée de Jeanne Collard, qui a créé Cuisine des champs, à côté de TCO services<sup>4</sup> et qui travaille avec cinq maraîchers bio. Je l'ai connue alors que je recherchais un opérateur en cuisine de collectivité pour l'école de mon fils et j'ai tout de suite accroché à ses valeurs et son approche. Il nous a paru

logique de travailler ensemble sur ce projet de nettoyage et découpe de légumes. Et quand il a fallu penser localisation, Liège s'est imposée rapidement. Pas mal de nos maraîchers viennent du réseau maraîchers liégeois. En plus, je connais Christian Jonet car la communauté de la CATL<sup>5</sup> intervient dans nos cours, pour organiser des visites sur places, etc. Comme on est en lien professionnel depuis un certain temps et qu'ils étaient à la manœuvre du hub

<sup>1</sup> Le Crabe est une asbl implantée à Jodoigne, à l'est du Brabant wallon, depuis 47 ans, développant des activités autour d'un axe social et d'un axe environnemental profondément ancrés dans son ADN :

- Un CISP proposant des modules pour se remettre en action (DéFI) ou des formations professionnalisantes en maraîchage bio ou en éco-jardinage (EFT) ;
- Un centre de formations professionnelles agricoles ;
- Différents projets en amont ou en aval de leurs formations

Le Crabe accueille des demandeurs d'emploi peu qualifiés et/ou éloignés du marché du travail, des porteurs de projets qui veulent s'installer en agriculture paysanne, des maraîchers qui désirent se perfectionner mais aussi des clients intéressés par les fruits et légumes qu'il propose ou ses services en éco-jardinage.

Le Crabe, c'est 19 personnes (12 ETP) dont la moitié travaillent pour le CISP.

<sup>2</sup> La fédération RESSOURCES représente les entreprises sociales et circulaires du secteur de la réutilisation des biens et des matières. Elle défend les intérêts de ses membres et les accompagne dans la création de valeurs économiques, sociales et environnementales.

<sup>3</sup> Le groupe Terre rassemble une petite dizaine d'entreprises qui visent la création d'emplois pérennes pour un public peu qualifié, proposent à leurs travailleurs une gestion participative en démocratie directe et œuvre à la construction d'un monde respectueux de l'humain et de son environnement. Il s'agit notamment de Terre Asbl pour la récupération textile ou de Fleur Service Social Asbl pour la collecte de biens réutilisables et ses magasins de seconde main, etc.

<sup>4</sup> TCO services propose des repas sains et durables dans les écoles et collectivités. Comme il n'est pas toujours facile de trouver des circuits d'approvisionnement en circuits courts répondant aux besoins des cuisines de collectivités, la Cuisine des champs a été créée. Cette entreprise achète aux producteurs des produits qu'ils ne peuvent pas écouler dans les filières classiques tels que des légumes hors-calibres, les invendus ou des surplus de production et les transforment pour fournir des repas de qualités aux collectivités (crèches, écoles, homes, hôpitaux)

<sup>5</sup> La Ceinture Aliment-Terre Liégeoise [CATL] est un 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. L'animation et la construction de la communauté CATL est actuellement portée par l'ASBL "Exposant d", financée par la Wallonie pour remplir sa mission de construction d'une filière alimentaire courte en région liégeoise. Son coordinateur est Christian Jonet.

**ON A COMMENCÉ PAR RÉDIGER LE PROJET. ON A CHACUN NOTRE PLUS-VALUE DANS CE PROJET : TERRE AVEC SON EXPÉRIENCE D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, LA CUISINE DES CHAMPS AVEC TOUT L'ASPECT TECHNIQUE ET SON RÉSEAU DE COLLECTIVITÉS ET LE CRABE AVEC L'ASPECT MARAÎCHAGE ET FORMATION.**

DOSSIER

logistique sur Liège, c'était logique que je frappe à leurs portes."

### > La question du financement

"On a eu un 1<sup>er</sup> soutien du cabinet Tellier qui nous a subventionné pour étudier et tester la viabilité du projet pilote en 2022-2023. On a obtenu la prolongation 2024-2025 pour pouvoir continuer le projet pilote et financer son copilotage par le Crabe, le Groupe Terre et la Cuisine des champs.

On a commencé par rédiger le projet. On a chacun notre plus-value dans ce projet : Terre avec son expérience d'entrepreneuriat social, la Cuisine des champs avec tout l'aspect technique et son réseau de collectivités et le Crabe avec l'aspect maraîchage et formation. Une fois le phasage du projet établi, on a engagé Gabrielle qui a commencé concrètement à tester la découpe du légume in situ dans la petite légumerie de la Cuisine des Champs à Fernelmont.

Ensuite, on a loué une cuisine à la Fabrique<sup>6</sup> chez Paysans Artisans<sup>7</sup> à Namur pour commencer à produire. Depuis juillet, on produit et on vend les légumes de différents types à nos deux premiers clients. La demande est telle que nous devons trouver un autre local.

Comme expliqué juste avant, on a décidé de s'implanter à Liège car la dynamique autour

de l'alimentation durable y est plus avancée que n'importe où ailleurs. En attendant que le hub logistique soit prêt, nous avons trouvé un bâtiment dans lequel nous allons déménager début 2024.

En ce qui concerne la création de la nouvelle filière de formation d'opérateurs en micro-transformations alimentaires, tout dépendra des financements. Nous avons obtenu un 1<sup>er</sup> financement dans le cadre de l'appel à projets "renforcement des compétences" pour la préparation des modules spécifiques, de concert avec FormAlim<sup>8</sup>. Pour la dispense de la formation, nous espérons le faire dans le cadre d'un projet FSE toujours avec FormAlim. Mais si celui-ci ne se concrétise pas, nous essayerons de la développer en CISP dans le cadre du renouvellement de notre agrément, comme pensé initialement."

### > Un projet social qui se veut rentable

Si le projet comporte une dimension "réparatrice" par rapport aux effets négatifs de notre modèle économique et se situe dans une niche dont la solvabilité n'est pas nécessairement évidente, il s'inscrit pleinement dans le marché en produisant des biens et de services dans une logique de

rentabilité et de résilience.

"On s'est mis une triple contrainte : créer des emplois pérennes pour un public peu qualifié, s'approvisionner auprès de maraîchers bio wallons au prix juste et développer un modèle économique équilibré. On vise l'atteinte du seuil de rentabilité dans les trois ans. On a déjà engagé la responsable du développement du projet et on recrute un chef de production et ensuite on rassemblera une équipe d'ouvriers. Évidemment, il faudra fournir un tonnage de légumes suffisant pour pouvoir améliorer l'alimentation dans les cuisines de collectivité wallonnes et donner un débouché aux maraîchers. Il y a un certain volume à atteindre pour arriver à rentabiliser l'activité. C'est en ça que l'expertise du Groupe Terre qui est plutôt sur des activités industrielles est très utile. Les petites légumeries qui ont tenté de voir le jour, se sont cassé les dents sur l'équilibre du modèle économique, sur la question des prix et des volumes.

Le véritable enjeu ce n'est pas de trouver des légumes frais bio et wallons mais c'est d'équilibrer le modèle économique en rémunérant correctement le producteur sans faire exploser les prix car nos légumes sont plus chers que des légumes conventionnels surgelés. Il y a tout un travail à faire au niveau du changement des mentalités. La demande du citoyen d'avoir une alimentation de qualité est là (crèches, écoles, homes, hôpitaux...), par contre il faut



© Le Crabe

<sup>6</sup> La Fabrique Circuit Court (FCC) est une coopérative faitière qui regroupe les entreprises installées sur le site et la coopérative Paysans-Artisans qui accompagne le projet.

<sup>7</sup> Paysans Artisans est une coopérative de producteurs et de consommateurs centrée sur la commercialisation de produits alimentaires artisanaux et locaux.

<sup>8</sup> FormAlim est un Centre Forem qui forme aux métiers de la production, de la logistique, de la qualité et de la technique du froid dans le secteur de l'industrie alimentaire.



convaincre les cuisiniers des collectivités de travailler autrement. Travailler avec nos légumes demande certainement de revoir la composition des assiettes, les grammages de protéines, réduire le gaspillage alimentaire, soit revoir la façon d'exercer son métier. Et c'est là le vrai challenge, c'est là qu'on doit convaincre, au niveau des clients. Si on se contentait de remplacer une carotte d'agriculture intensive et surgelée par une carotte bio et fraîche, l'assiette serait trois fois plus chère qu'avec un approvisionnement traditionnel.

Il faut en plus de cela, un soutien public en amont pour les producteurs et en aval pour les consommateurs. D'une part, il faudrait intégrer le coût indirect social et environnemental dans les prix des produits de l'agriculture conventionnelle pour réduire le différentiel avec les produits de l'agriculture bio et locale. À tout le moins, les producteurs en circuits courts doivent être soutenus. D'autre part, il faudrait pérenniser des mesures comme le dispositif "Coup de pouce au cuisines de collectivité"<sup>9</sup> ou le "fidéli bon"<sup>10</sup> dans les



© Le Crabe

épicerie locales et en vrac, des initiatives de la Cellule Manger Demain."

### > Le collectif, ça prend du temps

"Chaque partenaire est venu avec ses priorités. Par exemple pour le Groupe Terre, au-delà de la création d'emplois pérennes pour un public peu qualifié, ce qui est important c'est le processus de décision démocratique. Chez Groupe Terre, tous les membres du personnel sont invités à faire partie de l'AG. Si les employés s'investissent, c'est signe de responsabilisation et d'implication dans le projet. Pour la Cuisine des champs, ce qui importe c'est la réponse pragmatique aux difficultés qu'elle rencontre dans l'exercice de son travail dans la restauration collective durable. Et pour le Crabe,

l'attention est portée à la fois sur la juste rémunération des producteurs, l'insertion socioprofessionnelle et la création d'une filière de formation supplémentaire

dans un métier d'avenir. Donc tout ça s'articule, se complète et vient construire cette triple mission auxquelles les trois partenaires doivent adhérer"

C'est vrai que la dimension collective demande d'activer une large palette de démarches de mise en relation, de mobilisation qui peuvent prendre du temps<sup>11</sup>.

### > En guise de conclusion

"Développer un tel projet et le rentabiliser est une façon de ne pas dépendre entièrement des pouvoirs publics. Créer des entreprises d'économie sociale dans un secteur marchand et dégager des recettes propres permet la résilience de notre modèle économique. En ne mettant pas tous ses œufs dans le même panier, on pallie au manque de financement de certaines activités ou au revirement des pouvoirs publics par rapport à celles-ci.

Au-delà de ça, il y a le sens du projet en lui-même. C'est clair que développer un chaînon manquant de l'alimentation durable, c'est un enjeu sociétal important, c'est donner une alimentation de qualité à nos enfants, petits-enfants, aux personnes âgées dans les maisons de repos, aux gens dans les hôpitaux, etc. C'est le sens profond du projet. Et puis le projet crée de l'emploi pour les moins qualifiés, donne un prix juste aux maraîchers, c'est toute sa plus-value sociétale." ●

**MARIE LEDENT,**

Chargée de missions socio-pédagogiques chez ALEAP

<sup>9</sup> Mesure qui prévoit 0,5 cents/repas pour les cuisines de collectivité faisant appel à des fournisseurs locaux.

<sup>10</sup> Permet de bénéficier de réductions sur les achats réalisés dans des points de vente bio, vrac et circuit court au plus grand nombre.

<sup>11</sup> Nathalie Schieb-Bienfait, Brigitte Charles-Pauvers, Caroline Urbain, 2009, p.27



© Le Crabe

# L'EFT La Renardière : 40 ans d'ancrage local

DOSSIER

La Renardière est l'une des plus anciennes entreprises de formation par le travail de Wallonie. En près de quarante ans, elle a accueilli et formé plus de 2500 stagiaires aux métiers du bois et des services aux personnes, dans une logique d'économie locale dont elle constitue un acteur innovant et tenace.

C'est par une journée d'automne assez pluvieuse que se déroule ma rencontre avec l'équipe de La Renardière. Installée dans une zone industrielle nichée au cœur de l'Ardenne, cette ASBL agréée CISP occupe une maison basse à toit pentu, un peu surprenante dans un environnement composé de parkings, d'entrepôts et de zones de chargement semées d'engins de chantier. Le look est bien plus celui d'une entreprise que d'un centre de formation – et cela n'a rien d'étonnant : cette dimension entrepreneuriale est précisément celle que La Renardière cultive et met en avant depuis sa création.

L'intention de ses fondateurs, Michel Devalet (décédé en 1995) et Marc Pierrazzo (toujours à la tête de La Renardière aujourd'hui, aux côtés de Philippe Deller) était en effet de redonner des perspectives d'emploi et d'avenir à des ex-détenus, au travers d'une économie locale typiquement ardennaise, le travail du bois. Près de quarante plus tard, La

Renardière est restée fidèle à ce projet : les demandeurs d'emploi peu qualifiés y trouvent la possibilité de s'essayer au bûcheronnage, au débardage, à la découpe, au conditionnement du bois de la région – ainsi que, depuis 1994 et en partenariat avec le CPAS de Bertrix, au métier d'auxiliaire polyvalent(e).

**La Renardière est à la fois un lieu de formation et une entreprise à part entière. Quels sont les biens produits et les services proposés par vos stagiaires et travailleurs ?**

“Au travers de nos filières “métiers de bois”, nous produisons et vendons des équipements en bois conditionnés tels que des piquets de clôture, des planches canadiennes, des profilés pour terrasse, du bois d'allumage et de chauffage, mais aussi des miradors (pour la chasse) ou encore des perches de tipi – un produit tout à fait spécifique, que nous sommes les seuls à fabriquer en Belgique.

Nos équipes fournissent également des services d'abattage et de transport du bois, d'entretien forestier, d'entretien et aménagement des espaces verts, ou encore la réalisation et la restauration de mobilier en bois sur commande. Et tout cela pour des clients privés et publics de la région, dont la commune de Bertrix.

Les services de la filière “Auxiliaire polyvalent(e)” que nous organisons en partenariat avec le CPAS de Bertrix concernent le nettoyage, la gestion du linge, et sont utilisés également par la commune de Bertrix.”



© La Renardière

**Votre activité est donc très ancrée dans le tissu socioéconomique local ?**

“Tout à fait ! Dans la région, nous sommes d'ailleurs connus d'abord comme entreprise. Nos clients ne sont pas toujours conscients que nous sommes également un lieu de formation : ils recourent à nos services ou achètent nos produits comme ils le feraient auprès d'une autre entreprise. Par ailleurs, les besoins locaux guident une partie de notre production. Nous avons par exemple produit énormément de piquets lors de la



© La Renardière



© La Renardière



crise du sanglier qui a imposé à la Région wallonne d'ériger des clôtures autour des zones boisées sur des dizaines de kilomètres. Nous sommes très attachés à la dimension locale de notre travail: nous nous efforçons d'acheter des bois dans la région, dans un rayon de 30 km autour de Bertrix, à la fois pour contribuer à l'économie de la région, réduire la consommation d'énergie et minimiser le temps de déplacement. Travailler à proximité facilite en outre le contrôle et l'organisation du débardage et du transport du bois."

### Plus largement, comment vous inscrivez-vous dans l'économie wallonne du bois ?

"Nous avons contribué à l'avènement du label "Bois local" il y a une dizaine d'années – une marque créée avec et pour les acteurs de la filière bois wallonne, dans le but de mettre en lumière ses ressources et son savoir-faire. C'est une très bonne initiative, avec une vraie plus-value : disposer de ce label nous fait bénéficier d'une belle publicité, récurrente, gérée par Filière Bois Wallonie – une entité qui donne de la visibilité aux acteurs à travers des sites web, des actions médiatiques et différents événements fédérateurs (Le Week-end du Bois, le salon Démo Forest, le Challenge Bois pour les étudiants du supérieur, les rencontres d'affaires « Mon bois, ma scierie » ...).

La démarche collective qui sous-tend la marque Bois local facilite les partenariats, permet des rencontres avec des entreprises, qui sont autant de nouveaux clients et



© La Renardière

marchés potentiels. À travers ce label, c'est également une identité sectorielle, qui est revisitée, revivifiée, cela ne peut que rendre service au territoire ardennais et à son économie."

### La Renardière reste très proche du modèle "historique" de l'EFT, alors que le paysage de l'insertion socioprofessionnelle a fortement évolué. Selon vous, ce modèle EFT reste pertinent et viable aujourd'hui ?

"En 37 ans, en effet, on en a vu passer des ministres, des réformes, des changements d'appellations, des crises... Vu d'ici, tout cela passe, alors que l'activité reste.

On a vu changer le public, aussi – assez nettement... Suite à la crise sanitaire, le recrutement est plus compliqué. En 2015, nous avions des listes d'attente, actuellement on peine à les maintenir en formation. On voit également des évolutions à d'autres niveaux, comme celui du genre : nous devons désormais envisager des contrats à temps partiel pour certains stagiaires hommes, tandis que les femmes demandent

plutôt à augmenter leur temps de travail, car elles s'organisent en amont ou en autonomie pour faire garder leurs enfants.

Ce qu'on propose en EFT – un modèle d'entreprise qui permet une certaine souplesse vis-à-vis des travailleurs – est donc encore plus nécessaire qu'avant ! Mais si nous transmettions au départ un savoir-faire essentiellement technique, nous constatons que nous devons aujourd'hui agir sur des savoir-faire beaucoup plus transversaux, voire élémentaires : il s'agit désormais de donner aux stagiaires l'envie de se lever le matin, de les amener à valoriser leur sens de ce qu'ils font pour la clientèle.

Finalement, la première compétence, dans le monde du travail, c'est d'aller au travail et d'y rester... Et à ce niveau-là, une formation en EFT remet les idées en place : occupés immédiatement avec des tâches concrètes, les stagiaires se découvrent capables de faire, d'apprendre, ils voient le résultat de leur action – un sol ou du linge propre, un tas de piquets bien taillés. Et les bénéfices secondaires du travail apparaissent : ils ont de nouveau une raison de sortir de chez eux, développent des compétences, créent des liens, ont des collègues... Nous avons même observé que de là, les congés peuvent être mal vécus, certains stagiaires préfèrent venir travailler à La Renardière que rester seuls chez eux."



© La Renardière



© La Renardière

**NOUS AVONS CONTRIBUÉ À L'AVÈNEMENT DU LABEL "BOIS LOCAL" IL Y A UNE DIZAINE D'ANNÉES – UNE MARQUE CRÉÉE AVEC ET POUR LES ACTEURS DE LA FILIÈRE BOIS WALLONNE, DANS LE BUT DE METTRE EN LUMIÈRE SES RESSOURCES ET SON SAVOIR-FAIRE.**

### Donc l'apprentissage par le travail dans le domaine du bois, le service aux personnes, c'est une perspective pour l'avenir de ces publics fragilisés ?

“Absolument, et plus que jamais, car ce sont des activités économiques ancrées dans le quotidien, des services et des produits dont les gens et les entreprises auront toujours besoin. Être actif sur de telles tâches trouve un sens directement observable pour les stagiaires. En plus, dans notre région, les

consommateurs sont de plus en plus attentifs à la durabilité des produits, aux conditions de travail, ils veulent consommer de manière plus responsable, retrouver du contact humain et des liens de proximité. Ils demandent de bons produits et un service après-vente de qualité. C'est parce que nous offrons cela qu'ils continuent à acheter chez nous, alors que nos prix sont un peu supérieurs aux prix du marché.” ●



**CÉLINE LAMBEAU ET COLINE VRANCKEN,**

*Permanentes auprès de la fédération CAIPS*



© La Renardière

**CE SONT DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ANCRÉES DANS LE QUOTIDIEN, DES SERVICES ET DES PRODUITS DONT LES GENS ET LES ENTREPRISES AURONT TOUJOURS BESOIN. ÊTRE ACTIF SUR DE TELLES TÂCHES TROUVE UN SENS DIRECTEMENT OBSERVABLE POUR LES STAGIAIRES.**

## La Renardière en quelques dates...

- **1985** : Michel Devalet et Marc Pierazzo, éducateurs l'un à Banaldois et l'autre à Beau-plateau, se rencontrent lors d'une formation complémentaire. Ils réalisent un mémoire commun sur une EAP (entreprise d'apprentissage professionnel) encore à naître, prénommée La Renardière.
- **Le 31 janvier 1987**, La Renardière démarre sous l'impulsion du duo. Pierre Ghislain en est nommé président. Objectif : la remobilisation sociale des jeunes « en difficulté » issus de Banaldois et de la prison de Saint-Hubert. Sept stagiaires, en rupture avec le monde du travail, y suivent une formation théorique et pratique dans la filière bois (bûcherons- découpeurs - débardeurs cheval/machine). Au départ hébergé au centre social de l'INP La Clairière, l'asbl déménage trois ans plus tard sur le site des anciennes ardoisières de La Morépire.
- **Dès 1992**, La Renardière crée plusieurs partenariats et, avec le soutien du Fond social européen, collabore sur des actions locales de réinsertion avec les communes de la région, qui s'autonomiseront par la suite.
- **En 1995**, Michel Devalet décède soudainement suite à un accident de la route. Marc Pierazzo fait appel à Philippe Deller pour l'aider à maintenir et développer les initiatives de La Renardière.
- **Forte de sa collaboration** avec la commune et le CPAS de Bertrix (action nommée La Passerelle), La Renardière acquiert un terrain au zoning industriel en 1994 et étend ses filières de formation aux travaux d'environnement et à la fabrication métallique. La Passerelle développera ensuite deux autres filières : Buanderie et Auxiliaire polyvalent(e).
- **1996** : création de Progrescom. Cette entreprise d'économie sociale commercialise des produits de la scierie et de la menuiserie. La Renardière en est partie prenante, et permet régulièrement à certains stagiaires d'y trouver un travail après leur formation.
- **La Renardière** est réagrégée sous l'appellation Entreprise de formation par le travail (EFT) dès 1997. Le développement d'activités en collaborations locales continue, notamment sur les communes de Virton fin des années 90 puis de Chiny en 2007. L'asbl crée également de nouvelles filières : scierie à Izel (2000), menuiserie-raboterie et conditionnement bois de chauffage à Bertrix en 2003.
- **2015** : nouveau changement d'agrément, l'EFT La Renardière devient le « CISP » La Renardière, dont l'activité économique et formative se poursuit au travers des quatre filières existantes.

# À la rencontre du Cortil



© Le Cortil

**Avant de parler des espaces-verts, pouvez-vous nous parler du Cortil en général ?**

**Benoît Damuseau :** “Au Cortil, on a 6 secteurs de formation avec une première partie EFT et une deuxième partie DéFI, qui s’axe sur l’orientation et le bilan personnel, la redynamisation et éventuellement des stages en entreprise pour confirmer un choix de métier. Pour la partie EFT, on propose 5 formations ; une en espaces-verts, une en confection et livraison de sandwiches et petite restauration, une en technicien.ne de surface, une en rénovation du bâtiment et enfin, la petite nouvelle : une formation en préparation boucherie”.

**Marie Gilson :** “Il faut préciser que ce sont toutes des formations où il y a de la production ; les stagiaires sont sur des chantiers réels, dans des ateliers, etc. Toutes nos formations durent plusieurs mois ; par exemple, celle en nettoyage dure 6 mois, celle en boucherie 12 mois et toutes les autres durent 9 mois. La plupart du temps, les stagiaires sont sur le terrain avec les formateurs et ensuite, ils effectuent un stage en entreprise. Nous,

**IL FAUT PRÉCISER QUE CE SONT TOUTES DES FORMATIONS OÙ IL Y A DE LA PRODUCTION ; LES STAGIAIRES SONT SUR DES CHANTIERS RÉELS, DANS DES ATELIERS, ETC. TOUTES NOS FORMATIONS DURENT PLUSIEURS MOIS ; PAR EXEMPLE, CELLE EN NETTOYAGE DURE 6 MOIS, CELLE EN BOUCHERIE 12 MOIS ET TOUTES LES AUTRES DURENT 9 MOIS.**

on les accompagne dans leur recherche de stage et on essaye de trouver des stages où il y a possibilité d’embauche. On tente vraiment de faire en sorte que le stage soit une chance de décrocher un contrat de travail. Il faut dire qu’ici, on constate souvent que les CV ne sont pas très attrayants et ce, malgré notre formation donc on essaye de trouver un stage où l’entreprise est prête à s’agrandir. Et cela fonctionne plutôt bien jusqu’à présent.”

**B. D. :** “Par ailleurs, vis-à-vis des stagiaires, on essaye vraiment de fonctionner le plus possible comme une entreprise classique avec le respect des horaires, par exemple. Le suivi psychosocial est une partie importante dans cet aspect-là en tout cas. Nous on veut qu’il y ait une production, que les choses soient faites avec un certain rythme et que les stagiaires ne soient pas trop déphasés lorsqu’ils sont dans une entreprise.”

**Justement, comment cela se passe au niveau des stagiaires ? Est-ce que ce sont eux qui vous contactent directement ; et après cette prise de contact, y a-t-il des conditions pour suivre une formation au Cortil ?**

**M.G. :** “Cela dépend toujours des parcours de vie, il y a certains stagiaires qui veulent se réorienter, d’autres qui simplement vont au Forem et cherchent une formation, puis il y a ceux qui sont un peu obligés, par le CPAS ou bien par la justice. Ces gens nous contactent ; la plupart du temps, ce sont des gens qui ont vraiment envie de se former et d’apprendre un métier, mais d’autres personnes nous disent parfois qu’elles n’ont pas le choix et prennent contact avec nous parce qu’elles y sont obligées. Nous, on ne fait pas de sélection, on prend tout le monde et il n’y a pas de test d’entrée. S’il y a de la place, celles et ceux



© Le Cortil

certains de nos clients ignorent que nous sommes un CISP et nous perçoivent comme une entreprise standard. Et, étant donné que nous faisons de l'accompagnement, la mission sociale est également remplie. Enfin, on a une visibilité de plus en plus optimale ce qui fait qu'au niveau local, on sait qui on est."

**En plus, vous avez reçu le prix "Économie sociale 2023", félicitations...**

**B.D. :** "Oui, en fait c'est tout le groupe dans lequel le Cortil est inscrit (Cortigroupe, ndlr). Par ailleurs, nous avons une entreprise de travaux en espaces-verts, une entreprise d'insertion qui a été créée par le Cortil et cette entreprise-là engage en grosse majorité des gens ayant suivi une formation chez nous. L'enjeu principal, quoi qu'il en soit, c'est de remettre les gens à l'emploi souvent de manière définitive et pour ça, nous avons reçu le prix de l'Économie sociale 2023."

**Un prix qui reconnaît le travail accompli et encourage le centre à poursuivre dans cette voie. ●**

qui nous contactent peuvent commencer rapidement et s'il n'y a pas de place, ils sont sur liste d'attente et on les rappelle dès qu'un stagiaire de chez nous termine sa formation."

**Lorsque la formation est terminée, avez-vous des retours, positifs ou négatifs de la part des stagiaires ?**

**M.G. :** "Oui parfois. Ceux qui ont connu une belle réussite à l'issue de leur formation, qui travaillent, ont un CDI actuellement, ont tendance à revenir nous voir et à nous remercier. Certains sont très reconnaissants."

**A présent, si l'on se concentre uniquement sur la filière « espaces-verts », que pouvez-vous nous en dire plus précisément ?**

**Pierre de Beco :** "Concernant les espaces verts, nous on fait principalement de l'entretien tout au long de l'année, ou du moins une grande partie de l'année. On travaille chez des particuliers mais également dans des entreprises. Il s'agit donc principalement de travaux d'entretien, de la tonte, du débroussaillage, du taillage de haies, etc. En termes de bûcheronnage, il nous arrive aussi de faire quelques petits abattages, mais le bûcheronnage n'est pas vraiment notre priorité. On fait parfois du petit aménagement, mais dans les limites du possible ; donc pas de terrasses ou de piscines, plutôt des petites plantations que l'on effectue en fin de saison, pendant la période hivernale."

**M.G. :** "On a aussi un potager qui fait partie de la formation « espaces-verts », les stagiaires y apprennent les bases du maraîchage."

Il faut savoir que nos formations se déroulent, sauf pour le potager qui est sur notre site, sur chantiers réels. Donc, on a des clients ; des particuliers, des usines, des parkings de magasins, ... les chantiers varient beaucoup, ce qui fait que les stagiaires ne sont pratiquement jamais chez nous."

**Si on prend un peu de hauteur, diriez-vous que le CISP Le Cortil est un moteur dans le développement actuel de l'économie sociale et locale ?**

**B.D. :** "Oui, on fonctionne le plus possible comme une entreprise classique donc évidemment, au niveau de nos clients, il y a de l'action et on participe vraiment à l'économie locale. De plus,



© Le Cortil

**ASLEY SANTORO,**  
Chargée de communication à l'UNESSA

# Découvrez tous les CISP de Wallonie sur [cisp.be](http://cisp.be)

## Les cinq fédérations membres de l'Interfédération des CISP sont :

**AID Actions Intégrées de Développement**  
[www.aid-com.be](http://www.aid-com.be)  
tél. 02/246.38.61 (62 ou 65)

**ALEAP Association Libre soutenant l'Émancipation, les Apprentissages et la Professionnalisation**  
[www.aleap.be](http://www.aleap.be)  
tél. 081/24.01.90

**CAIPS Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale**  
[www.caips.be](http://www.caips.be)  
tél. 04/337.89.64

**Lire et Écrire Wallonie**  
[www.lire-et-ecrire.be](http://www.lire-et-ecrire.be)  
tél. 081/24.25.00

**UNESSA - Fédération de l'Accueil, l'Accompagnement, l'Aide et les Soins aux personnes**  
[www.unessa.be](http://www.unessa.be)  
tél. : 081/32.76.60

**Le Comité de rédaction**  
Salima AMJAHAD,  
Véronique KINET,  
Céline LAMBEAU,  
Marie LEDENT,  
Dimitri LEONARD,  
Anne-Hélène LULLING,  
Asley SANTORO,  
Sébastien VAN NECK,  
Benjamin VOKAR

**Secrétaire de rédaction**  
Véronique KINET 081/74.32.00  
[secretariat@interfede.be](mailto:secretariat@interfede.be)

**Rédactrice en cheffe**  
Salima AMJAHAD

**Ont contribué à la rédaction des articles**  
Frédéric ANDRIEN,  
Coline VRANCKEN

**Crédit photos**  
Cap Terre, Céline LAFFINEUR,  
FB Carolo Store, Interfédé/CISP,  
La Passerelle, Le Cortil,  
Le Crabe Le Cynorhodon,  
La Renardière, SAW-B,  
Benjamin VOKAR

**Éditeur photos**  
Benjamin VOKAR

# L'essor

**L'essor de l'Interfédé :  
La revue trimestrielle  
du secteur de l'insertion  
socioprofessionnelle**

Rue Marie-Henriette, 19-21  
5000 Namur  
Tél.: 081/74 32 00  
[secretariat@interfede.be](mailto:secretariat@interfede.be)

Interfédération des CISP asbl  
AID • ALEAP • CAIPS • Lire et Écrire  
Wallonie • UNESSA

Mise en page : Olagil  
[www.olagil.be](http://www.olagil.be)

  
**L'interfédé  
CISP**

[www.interfede.be](http://www.interfede.be)

Interfédération des centres  
d'insertion socioprofessionnelle  
ASBL

N° d'entreprise : BE 0439.244.011  
N° de compte : BE 60 0013 2078 8170

Les données diffusées pourront être  
reproduites par tout utilisateur qui sera tenu  
d'en indiquer la source.

Avec le soutien  
de la Wallonie  
et de l'Union européenne

