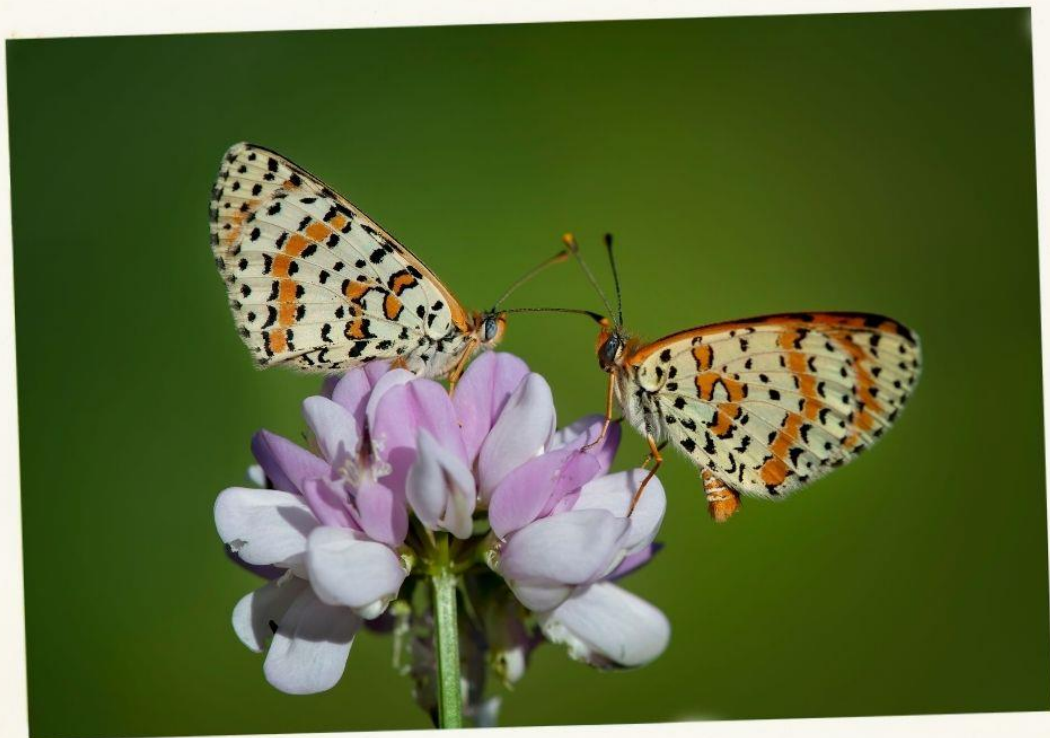




L'économie sociale est innovante

Quels partenariats avec l'Etat ?
(partie 2)

par Olivier de Halleux et François Genot

ANALYSE 2026

SAW.B

Pourquoi lire ce texte ?

L'économie sociale et solidaire (ESS) est-elle innovante ? Nous nous sommes posé cette question audacieuse dans [une précédente analyse](#). Sans la dévoiler, la conclusion était un oui...!

Pourtant, l'ESS comme mouvement et regroupement d'entreprises semble peiner à faire reconnaître sa visée transformatrice de l'économie et de la société. Ceci s'explique en partie par les politiques néolibérales mises en place depuis plusieurs décennies. Nous entendons par « politiques néolibérales », les politiques qui redéfinissent le rôle de l'Etat comme acteur du marché qui favorise le déploiement de ce dernier par la baisse des dépenses liés aux services publics au profit de leur privatisation, par la concurrence et aussi par la libre circulation des capitaux.

Dans ce contexte, forte de ses initiatives d'innovation sociale, l'ESS tisse des liens entre les acteurs économiques, et ce compris l'État, pour valoriser davantage sa capacité d'innovation et de transformation. Ces liens avec l'État, regroupant tous ses institutions et niveaux de pouvoir, s'ancrent dans des partenariats qui peuvent prendre des formes différentes. Quels sont ces partenariats ? En quoi peuvent-ils être des illustrations d'un « État-partenaire » ou au contraire d'un « État-contrôleur » dans une perspective néolibérale ? En quoi l'économie sociale et solidaire peut-elle être porteuse d'un autre rapport à l'État pour valoriser l'innovation sociale ?

Si ces questions vous parlent, alors cette analyse devrait vous plaire !

L'économie sociale et solidaire (ESS) porte en elle des ambitions transformatrices de la société qui ont évolué au cours de son histoire. Dans une première analyse¹, nous avons dépeint, au gré des générations, des initiatives d'innovation sociale porteuses d'une transformation culturelle et politique. Reste à voir si l'ESS, comme regroupement et mouvement d'associations et d'entreprises, peut être aujourd'hui considérée comme une innovation sociale de grande ampleur pouvant se déployer sous différentes formes dans une économie de marché bien ancrée. C'est ce que nous souhaitons explorer dans cette deuxième analyse en approfondissant notamment sa relation avec l'Etat.

Car l'économie sociale et solidaire n'agit évidemment pas seule dans son coin sans aucun lien avec le reste de la société et notamment l'État. Par « État », nous soulignons l'ensemble des institutions, comme les administrations, ainsi que les multiples lieux et niveaux de pouvoir, de l'échelon local jusqu'au national. Dans sa diversité, l'État joue un rôle dans la mise en place de certaines initiatives d'ESS avec toutefois un soutien qui a notamment muté depuis l'instauration des politiques d'austérité économique dans les années 80. L'ESS a dû composer avec des orientations politiques néolibérales qui visent l'adaptation aux lois du marché et n'a eu de cesse de s'adapter encore et encore...

Dans ce contexte, on serait tenté de dire qu'aujourd'hui la place et le rôle de l'État n'ont pas beaucoup changé. De fait, les soutiens à l'ESS restent timides et pas à la hauteur des enjeux socio-économiques actuels. Il y a une tendance à une diminution des soutiens comme en témoignent les chiffres France². En Belgique, il n'existe pas de statistiques précises qui permettent de confirmer que ce soit le cas également. En revanche, et c'est une deuxième tendance, on observe une pression sur les acteurs de l'économie sociale en Belgique³ alors que les

entreprises privées lucratives n'en subissent presque pas malgré les milliards d'aides qu'elles reçoivent⁴. L'État ne conçoit pas suffisamment l'ESS comme un lieu d'innovation sociale voire, peut l'annihiler tant le contrôle et l'évaluation des associations sont devenus des instruments qui s'adaptent peu ou ne correspondent pas aux réalités vécues par les entreprises d'ESS. La visée d'une restriction budgétaire dans la gestion de l'argent public tend aussi à ne pas pouvoir reconnaître pleinement la manière dont l'ESS fait de l'innovation sociale.

Toutefois, il convient de préciser ce tableau en affinant les types de relation entre l'État qui se reconfigure constamment dans les nuances de certains projets, et ce malgré une conjoncture politique actuelle qui indique le contraire. Il n'y a pas un immobilisme en la matière, preuve que le plaidoyer politique a des effets. Cette analyse vise précisément à revenir sur ces configurations entre l'État et l'ESS nées dans le sillage de la délégation des services publics aux associations et à l'ESS depuis les années 80. Nous en avons relevé trois modèles de partenariat qui sont (1) la délégation ou la sous-traitance, (2) la co-production et (3) la co-construction.

Dans la visée transformatrice de l'économie par l'ESS, la satisfaction des besoins essentiels, sans exclure les individus et en garantissant leurs droits sociaux, est la lame de fond dans les relations avec l'État. Il est certain que cet accomplissement des besoins sociaux ne pourra se faire avec un État complaisant envers une économie du tout au marché. Passons en revue ces trois modèles de partenariat entre l'État et l'ESS pour entrevoir et évaluer la capacité innovante et transformatrice de l'ESS et donc sa potentielle force politique. Vigueur politique qui reste toutefois faible comme nous le partageait Robert Boyer dans notre étude « Renaissance de l'économie sociale et solidaire ? » : « [...] la grande difficulté, c'est l'incapacité des membres de l'ESS à faire apparaître son point de vue comme solution possible d'organisation des sociétés contemporaines sur une longue période. [...] »⁵. Cette incapacité de présenter l'ESS comme alternatives crédible est à travailler en interne et surtout en partenariat avec l'État pour reconnaître davantage l'ES.

C'est quoi un État partenaire ?

Avant d'analyser les trois modèles de partenariat, revenons précisément sur ce principe de partenariat avec l'État. Dans leur ouvrage « L'État partenaire : Transition écologique et sociale et innovation citoyenne », Olivier De Schutter et Tom Dedeurwaedere définissent et spécifient le partenariat comme suit :

« Ce que nous appelons un État partenaire : une forme de gouvernement qui pourrait donner aux communautés locales les moyens d'expérimenter de nouvelles façons de produire, de consommer ou de partager, pour gagner la course de vitesse qui est à présent engagée contre la dégradation des écosystèmes. Nous concluons en soulignant que l'État social, dans ses fonctions classiques d'assurance et de redistribution, demeure essentiel à la transition écologique, mais qu'il devrait à présent associer ces fonctions à celle de soutien à l'expérimentation sociale. »⁶

Cette définition du partenariat ambitionne une certaine approche des relations entre l'État et l'ESS ainsi que l'ensemble des initiatives citoyennes par le soutien de ces dernières. La proposition des auteurs est de s'appuyer davantage sur le terrain et l'action collective locale pour faire émerger les innovations sociales nécessaires à la transition écologique et sociale.

Loin de remettre en doute cette approche, la qualifier « d'État-partenaire » nous semble omettre les autres formes de partenariat, ce que les auteurs ne nient pas en rappelant le rôle de redistribution et de régulation de l'État, et aussi la notion même de partenariat.

Conseil de lecture – « L'État Partenaire »

Voilà un ouvrage inspirant sur la possibilité d'entrevoir une autre relation entre l'État et les citoyens.

Nourri de cas concrets, le livre entend répondre à la nécessité de construire un État qui puisse faire face aux enjeux de la transition sociale et écologique en s'appuyant sur les initiatives locales émanant d'entreprises et de démarches citoyennes.

Au travers de ces initiatives, les auteurs exposent la capacité des individus à critiquer les normes du progrès et de la croissance qui ont démontré leurs limites tant les inégalités sociales sont devenues criantes. Ce n'est que dans un nouveau rôle donné à l'État, de « partenaire », qu'il sera possible de construire de nouvelles politiques pour contrer ces inégalités.

Olivier De Schutter et Tom Dedeurwaedere (2022). L'État Partenaire : Transition écologique et sociale et innovation citoyenne. PUL, 150 pages.



Qu'est-ce qu'en effet le partenariat avec l'État ? Comment s'opère-t-il ? Si on se réfère à des définitions du dictionnaire, le partenariat est envisagé comme un fait ou un système d'association d'entreprises, d'organismes, d'États qui visent à établir des relations étroites de collaboration pour une action commune⁷. Le socio-économiste français Laurent Fraisse ajoute que « le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Tout en laissant leur autonomie à chacun des partenaires, il permet de créer des synergies, de tirer profit d'une complémentarité, de mettre en commun des ressources, d'affronter en commun une situation, etc. La relation entre les partenaires est formalisée par un contrat ou un protocole de collaboration dans lequel les responsabilités, rôles et contributions financières de chacune des parties sont clairement définis. »⁸

Le dialogue civil, base du partenariat

Dans le cadre des liens établis entre l'ESS et l'État, il s'agit d'affiner ce qui est considéré comme une relation de collaboration pour une action commune. A tout le moins, une relation de collaboration demande un dialogue préalable. Dans le cadre de l'établissement de politiques publiques, ce dialogue entre les États et les acteurs de l'ESS, et plus largement celui de la société civile, peut se nommer aussi « dialogue civil ». Ce dialogue engage l'échange d'informations entre l'État et les acteurs de l'ESS visant a minima la reconnaissance

des uns et des autres dans l'action commune souhaitée. Cette action collective peut prendre diverses formes selon les conclusions de ce dialogue et des objectifs poursuivis. Il peut s'agir de l'établissement de textes de loi dont de nombreux exemples existent, comme celui de la reconnaissance et de l'institutionnalisation de l'éducation permanente en Wallonie-Bruxelles. Il y a aussi des formes de reconnaissance minimale comme l'agriculture sociale en Wallonie qui est toujours dans l'attente de financements pérennes et d'une reconnaissance pleine et entière⁹. On pourrait aussi citer la mise sur pied de projets pilotes comme celui du Territoire Zéro Chômeurs de Longue Durée (TZCLD) fondé en France et renommé Territoire de Réparation par l'Économie Sociale (TRES) en Wallonie.

L'éducation permanente, un cas unique ?¹⁰

L'éducation permanente est un dispositif belge dont l'histoire remonte à plus de 100 ans au sein des mouvements ouvriers qui en écrivent les premiers textes. À ses débuts, elle se fondait dans l'éducation populaire, ou « les œuvres complémentaires à l'école, auprès des travailleurs. À partir des années 70, le terme « d'éducation permanente » fait son apparition avec l'intention de toucher l'ensemble des citoyens et pas uniquement les milieux populaires. Le décret de 1976 va d'ailleurs renforcer le soutien structurel et financier des associations en ce sens. En 2003, un nouveau décret voit le jour et donne à l'éducation permanente son cadre légal actuel. La démarche de l'éducation permanente visant la critique de la société et la citoyenneté dans une perspective d'émancipation individuelle et collective y est pleinement consacrée. Elle sera d'autant plus valorisée dans la modification du décret en 2018. Même si elle est mise à mal par les récentes évolutions politiques qui attaque notamment la liberté associative sous couvert de neutralité (des associations jugées politisées sont injustement visées), l'éducation permanente représente un exemple remarquable de dialogue civil et de partenariat entre le milieu associatif, la société civile et l'État.

Tous ces exemples de partenariats entre l'État et l'ESS détiennent des similitudes et sont à la fois singuliers dans la manière dont ils se sont réalisés. Bien souvent, ces partenariats sont issus des demandes du terrain qui opèrent et expérimentent des innovations. Ces demandes vers le politique peuvent s'exprimer dans la contestation, comme ce fut le cas avec l'établissement des premières Maisons Médicales¹¹. L'approche des politiques peut aussi se faire au travers d'un plaidoyer dont les résultats sont nombreux notamment dans la mise en place du décret de l'économie sociale en 2008. Ou parfois, l'État peut lui-même aborder les acteurs de l'ESS, avec à titre d'exemple le Territoire de Réparation par l'Économie Sociale de Gembloux comme nous avons pu l'estimer lors d'une rencontre en 2025 avec les porteuses du projet. Dans tous les cas, initier le dialogue est la base de tout partenariat.

Les Territoires de Réparation par l'Économie Sociale. Pour une autre forme d'accès à l'emploi, le cas de Gembloux¹²

Le Territoire de Réparation par l'Économie Sociale (TRES) s'inscrit dans la dynamique des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD), inspirée de l'expérience française lancée en 2016. Le projet repose sur trois convictions fortes : personne n'est inemployable si un emploi adapté est proposé, le travail utile ne manque pas, et le financement du chômage peut être mobilisé différemment pour financer l'emploi.

Lancé en Wallonie en 2023 et soutenu par le Fonds social européen et la Région wallonne, le TRES de Gembloux se distingue par un portage assuré par Smart et par un fonctionnement en consortium d'entreprises d'ESS locales qui sont Agricovert, Cyréo et Les Dauphins. Ce consortium forme une Entreprise à But d'Emploi (EBE) qui originellement dans un projet TZCLD est constituée d'une seule et même entreprise. Plutôt qu'une structure unique, plusieurs partenaires développent des filières d'activité diverses et innovantes répondant à des besoins non rencontrés du territoire.

Le projet vise la création de 25 équivalents temps plein d'ici fin 2026 pour des personnes éloignées de l'emploi depuis au moins deux ans. Chaque emploi est développé et créé à partir des aspirations des candidats et des besoins locaux, sans mise en concurrence ni substitution à des activités existantes.

Un Comité Local pour l'Emploi (CLE), ouvert et participatif, veille au respect de la philosophie du projet et favorise l'ancrage territorial. Les filières développées comme l'aide administrative mutualisée, économie circulaire textile, cours de permis théorique, école de devoirs pour adolescents, création de lien social, épicerie solidaire ou encore reconditionnement d'électroménager, illustrent l'approche adaptée, sociale et innovante du dispositif.

Le TRES de Gembloux constitue ainsi un laboratoire ou un modèle d'innovation sociale, renforçant les partenariats locaux, entre les citoyens, l'État et des entreprises locales, d'ESS ou non, tout en redonnant une place active à des personnes durablement privées d'emploi.

Ce dialogue et cet échange peuvent s'inscrire dans trois voies, celle de la confiance (1), du rapport de force (2) ou encore de l'instrumentalisation (3). La confiance est bien entendu le cadre rêvé et aussi le plus rare. À certains égards, le TRES de Gembloux est un bel exemple d'une véritable confiance établie entre les pouvoirs publics locaux et les acteurs de terrain.

Le dialogue de confiance

En effet, le développement du Territoire de Réparation par l'Économie Sociale (TRES) à Gembloux s'appuie sur un dialogue étroit et régulier avec les élus locaux. Dès le lancement du projet, la Ville et le CPAS ont été impliqués dans la réflexion stratégique et dans la réponse à l'appel à projets régional. Le Comité Local pour l'Emploi constitue un espace central de concertation, réunissant élus, citoyens, commerçants et acteurs associatifs autour des nouvelles filières à créer.

Selon les porteuses du projet, les élus y participent, non pas dans leur position habituelle d'échevin ou de bourgmestre, mais dans une posture d'écoute pour favoriser la co-construction. Cette dynamique permet d'anticiper les risques de concurrence, d'ajuster les projets aux réalités locales et de renforcer la légitimité de ceux-ci. Le dialogue constant avec le bourgmestre, les échevins et les conseillers communaux contribue ainsi à ancrer le TRES dans les priorités territoriales.

Au-delà du soutien politique, ce dialogue crée un climat serein et favorise une vision partagée du développement local, au service de l'emploi et de la cohésion sociale.

Le rapport de force

Le rapport de force constitue un dialogue ancré dans des positionnements et des intérêts propres qui, souvent, est initié par les acteurs de terrain préférant garder la main sur les pourparlers. Le rapport de force est régulièrement présent dans les partenariats entre l'État et les acteurs de l'ESS notamment dans les appels réguliers à une plus ample valorisation de l'économie sociale et solidaire.

Enormément d'exemples pourraient être cités pour illustrer cette dimension. Un des plus récents est celui de la menace de fermeture, annoncée fin 2025 dans le cadre d'un décret budgétaire, des filières de formation des Centres d'Insertion Socio-Professionnelle (CISP) qui n'auraient pas atteint un seuil minimal d'insertion à l'emploi ou en formation qualifiante. Les CISP sont des asbl ou des services liés à des CPAS qui se consacrent à la formation professionnelle et à l'insertion socioprofessionnelle destinées à des publics éloignés de l'emploi. Le gouvernement wallon actuel veut redessiner les missions de CISP sans tenir compte de leur visée pédagogique et sociale. Pour déterminer les « mauvais élèves » parmi les CISP, le gouvernement wallon a voulu instaurer, de manière rétroactive, un indicateur de réussite d'insertion basé sur des critères inadaptés à leur réalité. Avec cette mesure, environ 10 % de l'activité des CISP était menacée, ce qui aurait eu pour conséquences, une diminution sévère de l'offre de formation pour les publics éloignés de l'emploi et un licenciement de nombreux membres du personnel, en contradiction avec une « politique de remise à l'emploi ambitieuse » voulue par le Gouvernement.

Début 2026, le Gouvernement wallon a adapté son texte et est finalement revenu sur ces premières intentions du fait de la faiblesse juridique des mesures proposées et du combat mené par les CISP contre ces mesures.

Cela étant, une nouvelle réforme de grande ampleur est aujourd'hui en cours d'élaboration et va fortement impacter les CISP et leurs missions. Les CISP font l'expérience d'un nouveau rapport avec le monde politique, dans lequel la concertation n'a plus pour objectif de coconstruire les réformes sur base d'une expertise de terrain mais de discuter d'éventuels modifications à la marge dans des réformes pensées en amont. Le cabinet et le secteur s'opposent sur une vision radicalement différente de l'insertion qui, selon les uns, doit viser une mise à l'emploi rapide ou, selon les autres, amener à une insertion sociale et professionnelle durable et à l'émancipation du stagiaire. Cette opposition amène le secteur à être prudent car il y a un risque d'instrumentalisation des CISP comme outils de politique de remise à l'emploi. Risque qui s'accompagne d'une crainte d'une déstructuration du secteur ou plus précisément d'une perte de la liberté associative dans le travail d'accompagnement des stagiaires.

Malgré un dispositif historiquement reconnu et construit avec les acteurs de terrain, le dialogue entre l'État et les acteurs des CISP prend aujourd'hui des allures d'un véritable rapport de force dans le projet de refonte du modèle.

L'instrumentalisation

Enfin, précisément, il y a instrumentalisation lorsque les pouvoirs publics usent de l'intention de l'acteur approché à des fins technocratiques ou partisans. Cette dérive d'instrumentalisation est un risque réel, d'autant plus dans l'application de politiques néolibérales d'austérité depuis plusieurs années.

Beaucoup d'exemples pourraient aussi être repris dans ce type de dialogue. Le cas cité des CISP pourrait aussi être considéré comme une forme d'instrumentalisation dans la mesure où le Gouvernement wallon use d'une méthode d'analyse douteuse pour démontrer la non-rencontre d'objectif de mise à l'emploi.

Les partenariats entre l'État et l'ESS sont multiples et à géométrie variable selon les réalités des secteurs, des bénéficiaires, des travailleurs, etc. Chaque partenariat initié détient ses particularités malgré des caractéristiques similaires que nous avons brièvement dépeintes.

Nous pouvons en ressortir trois modèles suivants qui témoignent des évolutions politiques dans la société auxquelles l'ESS a toujours été associée.

La délégation ou la sous-traitance, un modèle de partenariat réduit au contrôle budgétaire

Le partenariat est, dans le cas de la délégation, réduit à sa plus simple expression, si bien qu'on peut remettre en doute la visée d'un objectif collectif, et donc le partenariat même, dans ce type de modèle. Remontons un peu dans l'histoire pour y voir plus clair.

Que ce soit en Belgique ou ailleurs, la crise pétrolière de 1973 marque un tournant dans l'intervention de l'État dans les affaires publiques. C'est la fin de la période du plein emploi et, peu à peu, les missions de services publics de l'État ont été externalisées dans un souci d'économie. Les politiciens de l'époque insistent en effet sur l'urgence d'alléger les dépenses publiques, en se tournant vers le privé et le monde associatif vu comme un potentiel créateur d'emplois. D'un État providence, qui se dote de larges prérogatives régulatrices, économiques et sociales en accompagnant les citoyens, on passe à un État social actif, qui s'allège de certaines attributions notamment sociales en préférant jouer sur des incitants pour créer de l'emploi, et ce, dans un souci de diminution des dépenses publiques.

Les acteurs privés, et en particulier les associations et donc l'ESS, vont devenir des instruments de l'État qui visent en priorité la lutte contre le chômage et la création d'emplois. Cette volonté de délégation, de décentralisation, n'est pas sans risque dans une économie de marché. En effet, en s'appuyant sur les acteurs privés, ce n'est plus l'État qui agit sur l'économie mais les opérateurs les plus influents et notamment ceux qui agissent sur les marchés financiers¹⁵. Dans la réalisation de certaines prérogatives publiques, l'État oblige alors

des pans de la société à s'adapter aux lois du marché tout en sauvegardant heureusement le contrôle sur la sécurité sociale, les transports ou encore les soins de santé. Cela dit, une politique d'austérité finit tôt ou tard par toucher l'ensemble de l'intervention de l'État et, surtout, modifie son rapport avec les citoyens.

On ne peut donc pas parler d'un désengagement ou d'un retrait de l'État, mais plutôt d'une intervention ciblée visant l'équilibre entre le coût et le bénéfice sur le plan purement économique. Cette vision prioritairement et uniquement budgétaire participe au délitement de la société et à la perte de confiance des citoyens envers les autorités.

Pour l'économie sociale et solidaire qui porte une série de services rendus à la population, le prisme social de répondre à des besoins sociaux est prioritaire sur le prisme budgétaire. Au-delà de sa dimension réparatrice, l'ESS détient des capacités d'innovation sociale fortes en comblant les manques de l'État.

Bien entendu, il y a une certaine perversité derrière ce système. En déléguant et externalisant certaines de ses missions, l'État ne peut pas se dégager totalement sur le plan financier. Il met en place le système de subsidiation tout en contrôlant fortement l'utilisation des deniers publics. Les associations et entreprises d'ESS se voient donc prises en étau entre une pression à l'innovation sociale et une maximisation de comptes à rendre.

Aujourd'hui, ce modèle de délégation est encore le plus répandu et fait face à un paradoxe. La sous-traitance des services publics à l'économie sociale et solidaire doit continuer son travail en flux tendu via des appels à projets à court terme tout en ayant moins de moyens. Les politiques néolibérales continuent d'être parachevées par nos gouvernements successifs qui souhaitent assainir les finances publiques avec le moins de levées d'impôts possibles. Dans cette situation, l'ESS continue d'innover mais à la marge et quasiment dans une obligation de survie. Le risque est de tomber dans le travers utilitariste, et d'instrumentalisation par l'État, dénaturant totalement la finalité sociale et transformative de l'ESS. Le risque plus profond est de voir l'État financiariser ses politiques et services publics comme c'est déjà le cas avec une partie du financement des pensions¹⁶.

La co-production ou un partenariat de mise en œuvre de politiques publiques

Les administrations et les différents niveaux de pouvoir associés à des volontés politiques novatrices socialement permettent à d'autres modèles de partenariat avec l'État d'émerger. Mais ces modèles restent bien dépendants de la tendance de fond d'une baisse des dépenses publiques notamment en matière sociale. Parmi ces modèles, nous en détaillons deux, qui sont le partenariat de co-production et celui de co-construction.

Le modèle de co-production, c'est-à-dire d'un partenariat de mise en œuvre de politiques publiques entre des acteurs de la société civile, comme l'ESS, et l'État, porte sur l'unique mise en application de services d'intérêt public, moins sur leur évaluation et non sur leur élaboration. La co-production se rencontre dans des cas de figure où des politiques publiques qui ont été construites par l'État seul sont mises en œuvre non seulement par l'État, mais aussi par d'autres acteurs comme des entreprises d'ESS.

Ce partenariat peut s'inscrire dans deux perspectives. La première est celle d'une vision néolibérale de reconfiguration des relations entre l'État et les citoyens, se concrétisant à minima dans la délégation des services d'intérêt public aux acteurs privés. La deuxième perspective est celle de viser une démocratisation de l'organisation des politiques publiques¹⁷.

Dans la perspective néolibérale, la coproduction peut prendre également une autre forme que la délégation ou la « sous-traitance ». Elle est alors vue comme une rencontre entre l'État et le marché pour améliorer les politiques publiques à l'instar des Social Impact Bond, aussi appelés les contrats/obligations à impact.

C'est quoi les Social Impact Bond ?

Les Social Impact Bond (SIB) consistent en un mécanisme financier qui permet à des investisseurs privés de financer des initiatives d'économie sociale et solidaire avec une garantie de remboursement, ajoutée d'un taux d'intérêt, donnée par l'État si les projets menés aboutissent à leurs objectifs sociaux. Les premiers SIB ont vu le jour au Royaume-Uni et ont permis à 17 investisseurs de récupérer leur mise avec un intérêt de 3 % dans des projets de réinsertion de prisonniers. En Belgique, quatre montages de ce type existaient en 2024 dans la lutte contre le sans-abrisme ou l'accompagnement des migrants et des jeunes dans la recherche d'emploi. Cet instrument financier participe clairement à la perspective néolibérale par la financiarisation et la marchandisation du social et de la société dans son ensemble¹⁸.

Pour que la co-production puisse déployer son potentiel de démocratisation et dépasser le simple partenariat public-privé soumis à une forme d'instrumentalisation par l'État, un dialogue de confiance est nécessaire. Ce type de co-production s'observe surtout à petite échelle au niveau des localités, comme nous l'avons vu avec l'exemple des Territoires de Réparation par l'Économie Sociale (TRES). Il peut être accompagné de démarches de consultations citoyennes pour ouvrir les débats sur la manière de mettre en œuvre une politique publique. Reprenons ce cas comme exemple de partenariat de co-production.

Initialement, la volonté d'implémenter le modèle français du Territoire Zéro Chômeurs de Longue Durée (TZCLD) était inscrite dans les accords de gouvernement wallon, bruxellois et fédéral de 2019¹⁹. Ceci démontre que l'État souhaite construire une nouvelle politique publique sur base des initiatives menées depuis 2017 par une série d'acteurs comme ATD Quart Monde et les mouvements syndicaux²⁰.

À la différence de la France, le système confédéral disperse les responsabilités, le Fédéral ayant la charge du droit du travail et de la sécurité sociale et les Régions ayant pour compétences l'économie sociale, l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la gestion des allocations ainsi que des cotisations sociales. Au fédéral, un avant-projet de loi avait été présenté en 2023 par le ministre de l'emploi de l'époque sous le nom de « Territoire de soutien aux chômeurs de longue durée ». Cette nouvelle appellation indiquait une refonte du dispositif qui allait à l'encontre de l'essence du modèle français pourtant porteur d'une innovation sociale. Cet avant-projet proposait notamment d'adapter le TZCLD au contexte belge en permettant aux personnes au chômage « employées » de continuer à bénéficier de leurs allocations de chômage tout en percevant un complément de salaire versé par l'entreprise employeuse. Là où le projet français vise à ce que les caisses d'allocation de chômage contribuent à développer du travail et donc à offrir des salaires, la mouture belge

n'était qu'un maladroite tour de passe-passe. De nombreuses personnes issues du milieu académique, associatif et civil avaient fortement critiqué cette proposition en soulignant que le projet initial était évidemment dénaturé. Le risque principal étant de créer une nouvelle catégorie de « sous-emploi » dans l'unique objectif de booster les chiffres de remise à l'emploi sans aucune autre réflexion sur le sens profond du projet du TZCLD. Cet avant-projet avait aussi reçu des avis négatifs des organisations syndicales et patronales et n'a jamais vu le jour, avec pour conséquence qu'aucun cadre juridique n'a été adopté. La possibilité que le financement des allocations de chômage soit destiné à celui de salaires dans le dispositif Territoire Zéro Chômeur fut définitivement écartée.

C'est au niveau régional qu'il y a eu le plus d'investissements et en particulier en Wallonie. Sous forme d'appels à projets financés à 50 % par le Fonds Social Européen 2021-2027 et à 50 % par la Région wallonne, 17 territoires ont été sélectionnés. Les Pouvoirs Locaux et entreprises de ces territoires ont pu développer leur projet de Territoire Zéro Chômeur dans un réel partenariat de co-production. Contrairement au modèle français, les allocations de chômage ne sont pas réorientées vers le financement des salaires. Il s'agit donc d'un nouveau financement limité dans le temps et qui ne garantit pas la pérennisation du projet. Aujourd'hui, les Territoires de Réparation par l'Économie Sociale comptent encore 11 initiatives après une première évaluation du dispositif en 2025²¹. Une seconde évaluation aura lieu en 2026 pour envisager une prolongation du projet.

Partenariat de co-production des TRES – Cas de Gembloux



Made with Napkin

Le projet TRES est un bel exemple d'innovation sociale portée par l'État. Le cas de Gembloux est une réussite, mais d'autres projets de TRES n'ont pas pu être reconduits principalement par un manque de coordination et aussi par une faible compréhension de la philosophie du dispositif, qui ne rend pas le changement possible et annihile toute innovation sociale.

Plus largement, ces échecs du TRES sur certains territoires démontrent les limites et les risques d'un partenariat de co-production. Nous pouvons en citer les principaux :

- Le désengagement de l'État, faisant reposer la mise en œuvre des politiques sur des acteurs privés, mais également la responsabilité d'un éventuel échec dans la réponse aux besoins.
- L'insuffisance d'investissement et le manque d'investissement dans ce type d'innovation sociale, pourtant mises en œuvre par des acteurs privés, ne permettent d'atteindre le changement de politique souhaité
- L'instrumentalisation d'acteurs privés qui compensent et légitiment une politique à laquelle ils n'adhèrent pas, concentrés sur la réponse immédiate aux besoins sociaux urgents. On tombe dans le piège de l'économie de la réparation de l'économie capitaliste.

La co-construction ou un partenariat de mise en réflexion et mise en œuvre de politiques publiques

La co-construction désigne une modalité d'élaboration des politiques publiques dans laquelle des acteurs non étatiques (organisations de la société civile, acteurs de l'économie sociale et solidaire, collectifs citoyens, experts d'usage) sont associés en amont à la définition des orientations, des objectifs et des cadres d'intervention publique. Elle se distingue de la co-production en ce qu'elle ne se limite pas à la mise en œuvre des politiques publiques, mais intègre également leur conception stratégique.²²

Dans une logique de co-construction, ces acteurs sont reconnus comme des coconcepteurs de l'ingénierie des politiques publiques. Ils apportent des savoirs issus de l'expérience, une connaissance fine des besoins sociaux, des capacités d'expérimentation et d'innovation sociale, ainsi que des analyses situées des effets concrets des politiques publiques. La co-construction participe ainsi à une redéfinition des modalités de production de l'intérêt général, en reconnaissant la pluralité des savoirs et des légitimités mobilisables.

Cette approche s'inscrit dans une véritable perspective d'un « État partenaire », entendu comme un État qui ne se limite pas à inciter ou à réguler, mais qui soutient, articule et apprend des dynamiques citoyennes et territoriales²³.

Yves Vaillancourt identifie six composantes constitutives d'une politique publique qui constituent autant de leviers possibles de co-construction:

- la définition des objectifs ;
- l'identification des moyens ;
- les modalités de financement ;
- la répartition des responsabilités administratives ;

- la répartition des responsabilités dans la prestation des services ;
- les dispositifs d'évaluation.²⁴

Ces leviers montrent que la co-construction ne se réduit pas à une consultation ponctuelle. Elle engage une manière plus démocratique de produire l'action publique tout au long de son cycle de vie.

Les configurations de la co-construction

Les formes de co-construction varient fortement selon les cadres institutionnels et les rapports de pouvoir qui structurent l'action publique.

Pour qu'elle soit démocratique, la co-construction doit associer un nombre significatif et diversifié d'acteurs de la société civile et de la société politique. Elle repose sur la reconnaissance de logiques d'action autonomes, parfois divergentes, et sur l'acceptation du conflit et du dissensus comme composantes normales du processus délibératif. Cette forme de co-construction s'inscrit dans une conception exigeante de la démocratie, conçue comme un processus continu de délibération collective et de construction de compromis²⁵. Le Chantier de l'Économie Sociale est un exemple structurant de co-construction démocratique.

Les apports pour l'action publique La co-construction démocratique permet de dépasser une approche binaire opposant l'État et le marché, en reconnaissant le rôle structurant de la société civile organisée dans l'orientation des politiques publiques. Elle favorise l'émergence de réponses plus adaptées à la complexité des enjeux sociaux, économiques et environnementaux, en mobilisant une diversité de savoirs, de pratiques et de points de vue.

Elle s'inscrit dans un « chemin de la transformation (...) basé sur l'intelligence collective et sur la connaissance distribuée et contextuelle », particulièrement pertinent face à des enjeux systémiques tels que la transition écologique et sociale²⁷. Le dispositif Co-create d'Innoviris et le projet du 107 (Métropole de Lyon) sont assez remarquables sur cet enjeu de l'intelligence collective dans la co-construction.

Co-Create d'Innoviris à Bruxelles : soutenir la co-recherche

Le programme Co-Create d'Innoviris soutient des projets de recherche ou de développement expérimental menés en co-création autour d'enjeux de durabilité, dans une perspective d'innovation territoriale bruxelloise. Il s'adresse à des acteurs bruxellois variés : associations, institutions publiques, entreprises, organismes non marchands ou de recherche.

Son intérêt réside dans la place donnée aux acteurs concernés par les problèmes traités. Ceux-ci ne sont pas seulement consultés, mais associés à la formulation des questions, à l'expérimentation et à la construction des solutions. Co-Create illustre ainsi une forme de co-construction où l'État soutient un cadre de recherche collective, plutôt qu'une politique publique pensée uniquement en amont par l'administration.

Le 107, un pôle d'innovation sociale français²⁸

Le 107 est né de la volonté conjointe d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, d'entreprises et de la Métropole de Lyon de dépasser les approches sectorielles pour répondre aux défis du territoire en matière sociale, environnementale et économique. Il s'agit d'un pôle d'innovation sociale et de coopération conçu pour mettre en mouvement des collectifs hétérogènes autour d'enjeux tels que l'emploi, la cohésion sociale, la santé, le logement, l'alimentation, la mobilité, ou encore la transition écologique.

Le processus de co-construction se déploie à plusieurs niveaux : l'identification collective de problèmes complexes qui ne peuvent être traités par des approches sectorielles catégorielles ; la création d'espaces de rencontre, d'apprentissage et d'expérimentation où acteurs publics, privés et associatifs imaginent et testent ensemble des réponses nouvelles ; la structuration de ces réponses en projets soutenus et reconnus par des partenaires publics (Métropole, financements européens, etc.)

Dans cette perspective, la co-construction contribue à l'émergence d'un État apprenant, capable d'intégrer les enseignements issus des expérimentations locales, d'adapter ses cadres d'intervention et d'améliorer la qualité de l'action publique. Les Maisons médicales belges constituent un exemple emblématique de co-construction de politiques publiques.

Les Maisons médicales en Belgique L'exemple de l'État apprenant à l'écoute

À l'origine, elles sont issues d'initiatives militantes et professionnelles visant à répondre aux limites du système de soins traditionnel, notamment en matière d'accessibilité financière, de continuité des soins et de prise en charge globale des déterminants sociaux de la santé. Ces pratiques innovantes, fondées sur l'interdisciplinarité, la prévention et le paiement forfaitaire, ont été progressivement reconnues par les pouvoirs publics.

La co-construction s'est opérée lorsque l'État a intégré ces expérimentations dans la conception même de la politique de soins de santé primaires, en adaptant les cadres de financement, les normes organisationnelles et les dispositifs de reconnaissance. Les acteurs de terrain ont ainsi participé à la définition des objectifs de santé publique et des modalités d'intervention, au-delà d'un simple rôle d'opérateurs.

Les limites et points de vigilance pour une co-construction démocratique

La co-construction présente toutefois plusieurs fragilités. Elle est sensible aux alternances politiques, qui peuvent fragiliser la continuité des politiques coconstruites, en modifier les finalités ou réduire les espaces de dialogue qui avaient permis leur émergence. Elle nécessite donc des dispositifs suffisamment stables pour ne pas dépendre uniquement d'une conjoncture politique favorable.

L'ouverture de dispositifs de co-construction ne garantit pas non plus, en soi, une participation équilibrée. Des risques de sélection sociale, de surreprésentation de certains acteurs ou de constitution de corps intermédiaires peu représentatifs peuvent émerger, au détriment de la portée démocratique des démarches engagées. C'est notamment le risque d'une dérive corporatiste : certains acteurs déjà reconnus comme interlocuteurs légitimes peuvent être intégrés de manière privilégiée, tandis que d'autres voix, moins instituées ou moins dotées en ressources, restent à la marge. Une telle configuration peut produire de la stabilité institutionnelle, mais elle limite l'ouverture du débat public et tend à reproduire les rapports de pouvoir existants.²⁹

Un second risque tient à la dérive néolibérale de la co-construction. Sous couvert d'ouverture à des acteurs non étatiques, celle-ci peut être organisée principalement à travers des appels à projets, des marchés publics, des logiques contractuelles ou des critères de performance et d'efficacité définis en amont par l'État ou par le marché. La co-construction risque alors de devenir un instrument de mise en concurrence, de rationalisation des coûts ou d'externalisation de l'expertise publique, plutôt qu'un véritable espace de délibération sur les finalités de l'action publique.³⁰

Les rapports de domination existants peuvent également influencer les processus de co-construction, en limitant l'expression de voix minoritaires ou alternatives. Ces rapports peuvent être liés aux ressources financières, au temps disponible, à la maîtrise du langage administratif, à la reconnaissance institutionnelle ou encore à la capacité d'influence politique des acteurs impliqués.

Enfin, la co-construction peut s'affaiblir lorsqu'elle n'est pas pensée comme un processus continu. Si elle se limite à une consultation ponctuelle en amont, sans clarification des rôles, sans suivi de la mise en œuvre et sans révision régulière des objectifs et des dispositifs, elle risque de perdre sa portée transformatrice.

Des balises d'orientation pour une co-construction démocratique

Dans une pleine perspective d'État partenaire et de démocratisation de l'action publique, plusieurs balises apparaissent essentielles.

Assurer la pluralité et la représentativité des acteurs

La co-construction doit associer une diversité d'acteurs de la société civile et de la société politique, en veillant à l'inclusion d'acteurs disposant d'une autonomie réelle. La question de la représentativité doit être travaillée tant dans la composition des dispositifs que dans le fonctionnement interne des organisations participantes, y compris au sein de l'économie sociale et solidaire³¹.

Clarifier la visée d'intérêt général

La co-construction suppose une explicitation des finalités poursuivies et un débat sur la définition de l'intérêt général. Celui-ci ne peut être réduit à l'agrégation d'intérêts particuliers, mais doit intégrer les impacts sociaux et environnementaux des politiques publiques et la prise en compte des externalités³².

Co-construire les objectifs et les systèmes d'évaluation dès l'amont

Les objectifs, les mesures et les critères d'évaluation doivent être discutés dès la conception du dispositif. Cette étape permet de partager la compréhension des besoins sociaux, de définir ce qui sera considéré comme une réussite et de construire des indicateurs adaptés aux réalités du terrain. L'évaluation devient alors un outil d'apprentissage collectif et non un simple instrument de contrôle.

Créer des conditions institutionnelles favorables

La co-construction implique des formes de gouvernance ouvertes et inclusives, articulant démocratie représentative et dispositifs participatifs. Elle nécessite des espaces de médiation et de délibération, ainsi qu'une capacité d'animation politique permettant de structurer les échanges et d'en assurer le suivi.

Elle suppose également que les acteurs puissent participer sans être fragilisés financièrement. Cela implique de dépasser une logique de financement à court terme et de privilégier des relations de confiance, notamment via des démarches d'auto-évaluation renforçant l'autonomie des organisations impliquées³³.

Définir les rôles et responsabilités dans l'exécution

Le partenariat doit préciser la place de chaque partie dans la mise en œuvre : pouvoirs de décision, responsabilités administratives, contributions financières, animation des espaces de dialogue, suivi des effets et modalités, Cette explicitation protège l'autonomie des acteurs et évite de faire peser sur eux la responsabilité opérationnelle d'objectifs qu'ils n'auraient pas réellement contribué à définir.

Reconnaître le droit à l'expérimentation

La co-construction démocratique nécessite la création d'espaces d'expérimentation. L'innovation sociale ne se décrète pas : elle s'expérimente, s'évalue et s'adapte. La co-construction est, à ce titre, un processus évolutif mêlant dialogue, délibération, négociation et rapports de pouvoir.

Réviser régulièrement le dispositif pour maintenir la co-construction

La co-construction doit pouvoir être réinterrogée à intervalles réguliers, à partir des résultats observés, des expériences vécues et des évolutions du contexte. Ces moments de révision évitent que le partenariat ne se fige, permettent d'adapter les moyens, voire les objectifs, et renouvellent la confiance entre l'État et les parties prenantes.

La co-construction ne vise pas à se substituer à la démocratie représentative, mais à la renforcer et à la renouveler. Elle offre un potentiel réel de démocratisation et d'amélioration des politiques publiques, à condition d'être pensée comme un processus structuré, inclusif et politiquement assumé. Sans garanties en matière de représentativité, d'autonomie des acteurs et de finalités poursuivies, elle risque toutefois de se réduire à un outil formel de participation ou, pire, à un outil au service d'intérêts particuliers.

La perméabilité entre types de partenariat : les CISP et les Territoires de Réparation par l'Économie Sociale (TRES) en Belgique

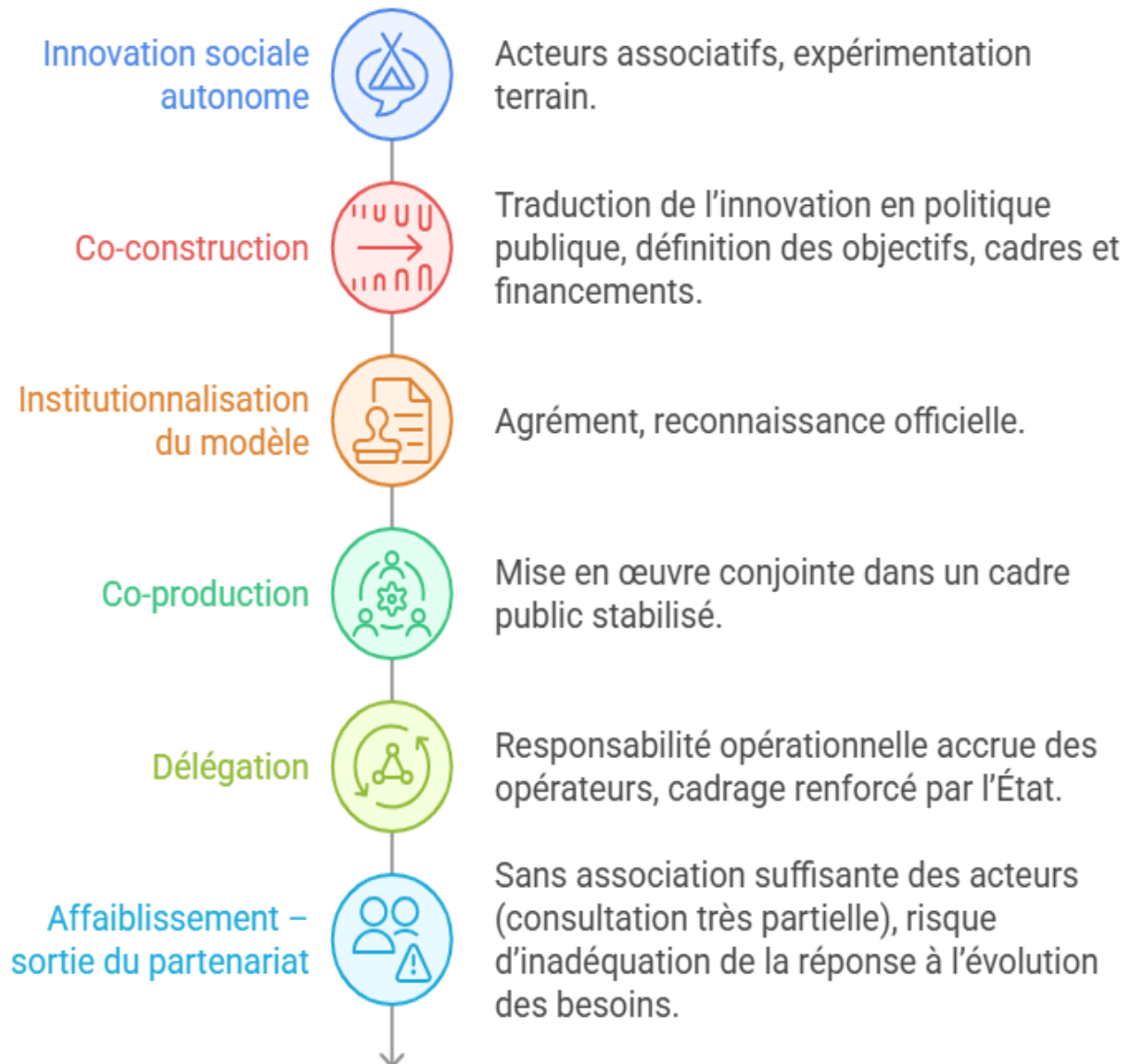
Un partenariat peut évoluer et changer dans le temps. Les exemples des CISP et des TRES sont à ce titre intéressants à explorer.

Les CISP, de la co-construction à la sortie du partenariat

L'exemple des Centres d'Insertion Socio-Professionnelle (CISP) met en évidence la nature évolutive et non linéaire des partenariats entre l'État et les acteurs associatifs. À l'origine, les CISP relèvent d'une innovation sociale développée hors de tout cadre institutionnel, par des acteurs de terrain identifiant un besoin social non couvert. Sur base de leur expertise de terrain, ces acteurs ont expérimenté des dispositifs articulant accompagnement social et insertion professionnelle, là où les politiques publiques traitaient ces dimensions de manière cloisonnée. Ces expérimentations ont démontré leur pertinence et ont conduit l'État à traduire l'innovation sociale en politique publique, dans une logique de co-construction en s'appuyant sur les savoirs et les pratiques existantes : définition des objectifs, reconnaissance des publics, modalités d'action, création d'agréments et de financements adaptés.

Une fois le modèle stabilisé et institutionnalisé, la relation partenariale a progressivement évolué vers de la co-production, puis vers des formes plus proches de la délégation, l'État fixant des cadres normatifs de plus en plus précis et laissant aux opérateurs la responsabilité de la mise en œuvre. Cette évolution s'est accompagnée d'un affaiblissement des espaces de dialogue stratégique. Face à l'évolution des besoins sociaux, notamment un éloignement accru des publics par rapport à l'emploi, le modèle des CISP doit pouvoir adapter ses outils. Ce moment aurait nécessité un retour à une logique de co-construction, afin de réinterroger collectivement les objectifs et les outils de la politique publique. Or, la réforme en cours se déroule sans association suffisante des acteurs concernés - la relance de formes de consultation avec certains acteurs montre que le dialogue n'est pas totalement absent du processus, mais celui-ci demeure néanmoins tardif, partiel et principalement centré sur une réforme déjà orientée - marquant une sortie du champ partenarial et illustrant le caractère réversible et non linéaire des formes de partenariat, au détriment de l'adaptation de la politique publique.

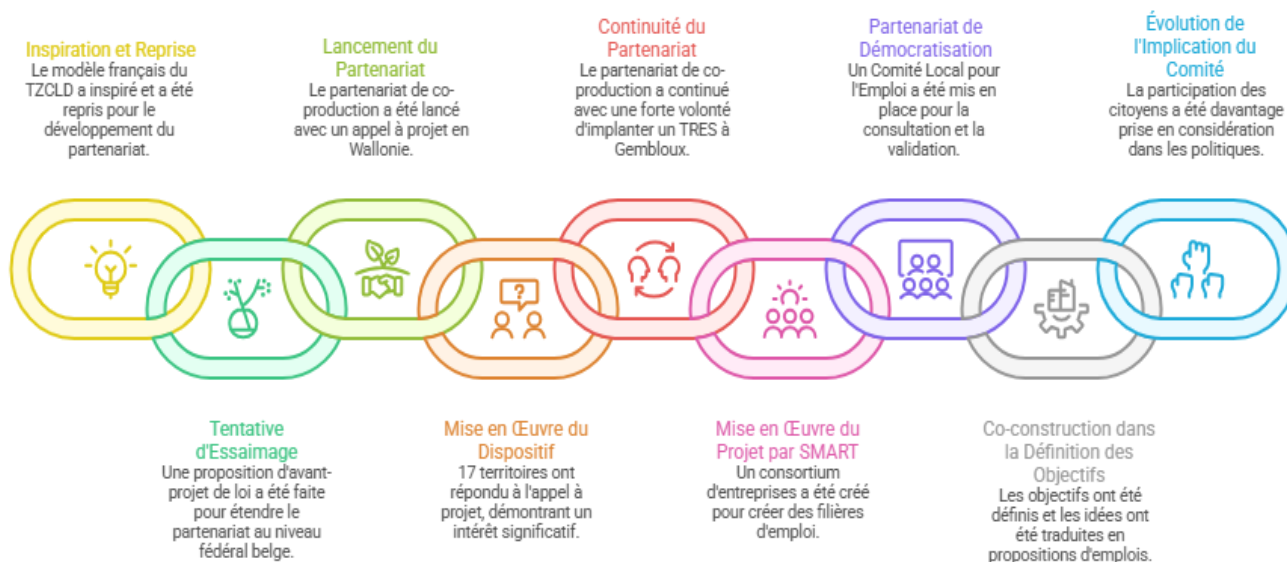
Parcours partenarial des CISP



Made with Napkin

Les Territoires de Réparation par l'Economie Sociale – De l'inspiration d'une innovation sociale venant de France à un partenariat de co-construction à Gembloux

Évolution du Partenariat de Co-production à celui de co-construction - Cas du TRES de Gembloux



Made with Napkin

Certains projets et territoires comme celui de Gembloux ont pu aller au-delà d'une dynamique de co-production se rapprochant de la co-construction. La particularité est le caractère localisé du partenariat de co-construction. À l'origine, l'initiative venant de France a été reprise par l'État belge dans un partenariat de co-production. À Gembloux, le TRES s'est réalisé différemment en impliquant, avant même de répondre à l'appel à projet, les différentes parties prenantes dans le dispositif. Des réunions avec des acteurs gembloutois ont été organisées en ce sens dans une volonté d'une réelle co-construction. Les citoyens ont été impliqués lors de lancement du projet et notamment dans la constitution du comité local pour l'emploi (CLE).

Ces exemples soulignent que les formes de partenariat ne sont pas figées mais profondément perméables. Ils mettent en évidence l'enjeu central de maintenir, tout au long du cycle de vie d'une politique publique, des espaces de dialogue et de re-co-construction capables de répondre à l'évolution des besoins sociaux. Un autre enjeu important qui apparaît est l'échelle du territoire sur lequel un partenariat est lancé en s'appuyant sur les capacités d'innovation sociale présentes. Sur un territoire comme une commune de quelques milliers d'habitants, les relations sont plus aisées à tisser car elles se basent sur un maillage social déjà présent et construit. Lorsque les gens se connaissent, la co-construction s'ancre possiblement plus facilement car elle prend racine dans une vision de l'intérêt commun plus claire.

Conclusion, de la perméabilité entre les partenariats avec l'Etat à la nécessité d'une ESS innovante et transformatrice

Une reconfiguration de l'État est nécessaire dans le revirement économique qu'il est urgent d'amorcer. Le soutien à l'expérimentation et à l'innovation sociales, portées notamment par l'ESS, ne peut se réduire à des formes de partenariats à sens unique, favorisant plus l'une ou l'autre partie, et pas suffisamment suivis dans le temps. Surtout, il convient de valoriser le partenariat de co-construction basé sur un dialogue et un rapport de confiance.

Pour qu'il puisse se développer davantage et éviter le piège de la continuité d'une politique néolibérale, il nous semble qu'un pan primordial de la société doit être redessiné et réformé. Il s'agit de la régulation économique ou plus précisément d'une planification économique par une démocratisation de l'économie. La démocratisation de l'économie désigne l'ensemble des processus visant à soumettre les décisions économiques (production, transformation, distribution, investissement, consommation) à un contrôle collectif et délibératif, au-delà de la seule logique du marché ou de l'État. Elle repose sur l'idée que les citoyens doivent avoir leur mot à dire sur les conditions matérielles de leur vie et appelle à d'autres imaginaires et récits au niveau des territoires, des états et des entreprises.

Ceci engage une profonde réflexion sur le sens et la finalité de l'État. Sans cette réflexion, les risques et limites évoqués dans chacun des types de partenariats se présenteront tôt ou tard. Ce n'est pas la situation politique actuelle qui nous dira le contraire ...

Sans réforme profonde sur cet aspect, les modèles de partenariat et notamment celui de la co-construction se cantonneront à de petites politiques publiques sans une réelle visée transformatrice et innovante de grande ampleur de l'économie comme le soutient l'économie sociale et solidaire. La mise en place d'une telle réforme demande un énorme courage politique et socioculturel qu'il est possible de détenir et que l'ESS nous invite à avoir.

Bibliographie

- ¹de Halleux, O. Genot, F. (2024). L'économie sociale est-elle innovante ? Tour d'horizon des initiatives d'innovation sociale au gré des générations. SAW-B [en ligne], [L'économie sociale est-elle innovante? – Tour d'horizon \(partie 1\) - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)
- ²Dubesset, E. (2023). L'économie sociale et solidaire : un acteur de poids au budget public minuscule. Reporterre [en ligne], [L'économie sociale et solidaire : un acteur de poids au budget public minuscule](#) et ESS France (2024). Projet de loi de finances 2025. ESS France [en ligne], [PLF 2025 Les propositions de l'ESS - deuxième partie du PLF 0.pdf](#)
- ³Gresea, SAW-B, Solidaris, CNE, CSC-Enseignement, CSC Services Publics, Fédération des maisons médicales, CNCD, SMart, Fédération des Employeurs des Secteurs de l'Éducation permanente et de la Formation des Adultes (FESEFA), Interfédération des centres d'insertion socioprofessionnelle (L'interfédé CISP), Réseau wallon de lutte contre la pauvreté (RWLP), Mouvement Ouvrier Chrétien (MOC), InES Think Tank, Mutualité Chrétienne, Fédération des Services Sociaux (FdSS) et CONCERTES (2025). Qui sont les assistés ? La Libre Belgique [en ligne], [Qui sont les assistés ? - La Libre](#)
- ⁴Bruno Bauraind, B., Sebastian, F., Van Tichelen, C. (2025). « Un pognon de dingue ». Econosphères [en ligne], [« Un pognon de dingue »* - Éconosphères](#)
- ⁵Clotuche, J. De Bolster, H. de Foy, M. de Halleux, O. Mortier, Q. Stathopoulos, A. (2024). Renaissance de l'économie sociale et solidaire ? Pour une conscience politique, SAW-B [en ligne], [Renaissance de l'économie sociale et solidaire? Pour une conscience politique. - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)
- ⁶De Schutter, O. Dedeurwaerdere, T. (2022). Vers un Etat partenaire. Soutenir les innovations sociales et citoyennes pour une transition juste, Presse Universitaire de Louvain, Louvain-la-Neuve, 150 p.
- ⁷CNRT, Définition de partenariat, CNRTL [en ligne], [PARTENARIAT : Définition de PARTENARIAT](#)
- ⁸Fraisse, L. (2018). La construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques, Caisse des dépôts [en ligne], [La co-construction de l'action publique définition, enjeux, discours et pratiques .pdf](#) [Réseaux sociaux : une hyper-conscience de soi qui amplifie le mal-être des jeunes ?](#)
- ⁹Mortier, Q. (2026). Suspendre le temps, tisser de nouveaux liens : l'invention de l'agriculture sociale. IWEPS [en ligne], [Surmonter les impensés des politiques d'insertion socioprofessionnelle - Retours d'expériences wallonnes et françaises - Iweps](#)
- ¹⁰Fédération Wallonie-Bruxelles, [en ligne] [Historique de l'Education permanente \(EP\) - Éducation Permanente](#)
- ¹¹de Halleux, O. Genot, F. (2024). L'économie sociale est-elle innovante ? Tour d'horizon des initiatives d'innovation sociale au gré des générations. SAW-B [en ligne], [L'économie sociale est-elle innovante? – Tour d'horizon \(partie 1\) - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)
- ¹¹Site du Territoire de Réparation par l'Economie Sociale de Gembloux [Objectif Emploi Gembloux - Territoire Zéro Chômeur Longue Durée](#)
- ¹³Interfédé (2025). Communiqué de presse – Stop au démantèlement des CISP. Interfédé [en ligne], [Rapport d'activités](#)
- ¹⁴de Halleux, O. Genot, F. Op cit.
- ¹⁵Cassiers, I. (2005). De l'État providence à l'État social actif : quelles mutations sous-jacentes ? Regards économiques-UCLouvain [en ligne], [RE36/site](#)
- ¹⁶de Halleux, O. (2025). S'ouvrir à de nouveaux financements ... sans se renier ! SAW-B [en ligne], [S'ouvrir à de nouveaux financements... sans se renier! - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

¹⁷Vaillancourt, Y. (2016). La co-construction des politiques publiques. EMES [en ligne], [VAILLANCOURT LA CO CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES](#)

¹⁸L'Echo (2024). Social impact Bonds : de l'argent qui fait du bien. L'Echo [en ligne], [Social impact bonds: de l'argent qui fait du bien - ESG District](#).

¹⁹Charles, J. Démotier, P. Dermine, E. De Smedt, K. Hermant, P. Lamine, A. Laroussi, M. (2023). Cheminement vers des Territoires Zéros Chômeur de Longue Durée en Belgique. CESEP [en ligne], [Cheminement vers des Territoires Zéros Chômeur de Longue Durée en Belgique - CESEP](#)

²⁰Charles, J. Démotier, P. Dermine, E. De Smedt, K. Hermant, P. Lamine, A. Laroussi, M. Op cit.

²¹Braibant, F. (2025). Territoires zéro chômeurs : Verviers et Seraing s'arrêtent, Chaudfontaine continue, RTBF [en ligne], [Territoires zéro chômeurs : Verviers et Seraing s'arrêtent, Chaudfontaine continue - RTBF Actus](#)

²²Fraisse, L. Op cit.

²³De Schutter, O. Dedeurwaerdere, T. (2022). Vers un Etat partenaire. Soutenir les innovation sociales et citoyennes pour une transition juste, Presse Universitaire de Louvain, Louvain-la-Neuve, 150 p.

²⁴Vaillancourt, Y. (2016). La co-construction des politiques publiques. EMES [en ligne], [VAILLANCOURT LA CO CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES](#)

²⁵Vaillancourt, Y. Op cit.

²⁶Site du Chantier de l'économie sociale [Chantier de l'économie sociale – Chantier de l'économie sociale](#)

²⁷De Schutter, O. Dedeurwaerdere, T. Op cit.

²⁸Site du 107 [Le 107, pôle d'innovation sociale](#)

²⁹Vaillancourt, Y. Op cit.

³⁰De Schutter, O. Dedeurwaerdere, T. Op cit.

³¹Vaillancourt, Y. Op cit.

³²De Schutter, O. Dedeurwaerdere, T. Op cit.

³³Conseil d'Etat de France (2019). Les expérimentations : comment innover dans la conduite des politiques publiques ? Les Etudes du Conseil d'Etat [en ligne], [Améliorer et développer les expérimentations pour des politiques publiques plus efficaces et innovantes - Conseil d'État](#)



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? Partagez-les !



N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

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, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Olivier de Halleux et François Genot

Relecture : Quentin Mortier et Michel Van den Borne

Illustration : pexels-abdullah-elgumus