



Impact et performance sociale :
mesurer les dangers, les dangers
de la mesure.



En 2013, SAW-B publie deux premières analyses sur la question de de l'impact social. Nous y parlions alors de « mesure de l'impact social », terme que nous avons depuis lors délibérément choisi de proscrire parce que nous le trouvons restrictif et idéologiquement situé. Nous lui préférons depuis lors celui d'évaluation.

Quentin Mortier écrivait dans ce texte : « *Le message, parfois subliminal, parfois très explicite, des acteurs financiers aux entreprises sociales est quand même que l'économie sociale n'est pas assez efficace et qu'elle devrait s'inspirer des entreprises à finalité de profit pour enfin l'être. Et cela, alors même que l'efficacité des dispositifs de mesure sur l'impact social lui-même reste à démontrer et que leur coût peut d'ores et déjà être évalué comme potentiellement très grand pour les entreprises sociales. [...]*

A supposer que les types de mesures d'impact qui seraient mi-proposées, mi-imposées soient de nature quantitative et chiffrée, les effets potentiellement destructurants sur l'action sociale des entreprises sont nombreux. [...] Les effets de standardisation et d'évitement de l'innovation (abandon d'activités non mesurables ou chiffrables) sont eux aussi présents. »

Dix ans plus tard, force est de constater que ces propos sont toujours valables, qu'ils ont même pris de l'ampleur tant l'impact social (ou la performance sociale) sont devenus des termes non seulement à la mode mais surtout une quasi-obligation pour les entreprises d'économie sociale. Et qu'ils ne sont plus seulement imposés « de l'extérieur », mais font partie intégrante du langage de nombre d'acteurs et actrices de l'économie sociale.

Pourtant, nos peurs et nos craintes n'ont pas changé et se sont mêmes renforcées au regard de l'évolution de la société, de notre expérience et de nombreuses politiques mises en place dans l'économie sociale mais aussi en dehors.

Au travers d'analyses¹ ou de présentations publiques, nous n'avons souvent rendus publics nos positionnements sur l'émergence du concept, les enjeux et les risques de l'évaluation, la distinction entre mesure de résultats et évaluation d'impact... Ces prises de position sont autant le fruit de notre participation à la recherche-action VISES² sur l'évaluation d'impact social, que nos plus de quarante accompagnements d'entreprises sociales, les formations et animations³ que nous donnons sur le sujet mais aussi de notre veille permanente de ce qui se vit et se dit dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social francophone.

Aujourd'hui, il importe à nouveau pour SAW-B de faire un point sur la situation afin d'identifier les risques d'une mesure de l'impact social (appelée par certains « mesure de performance ») afin d'aider au positionnement de tous les acteurs et actrices concerné-es par ce sujet. Il en va, selon nous, de l'avenir de l'économie sociale et de sa capacité à poursuivre ses missions de finalité sociale.

Quelques précisions sur les mots et leur sens.

Définir l'impact social est une tâche qui s'avère plus ardue que nous l'imaginions. Il existe en effet divers points de vue sur le sujet. Sur base de nos connaissances, de nos expériences de terrain, de la littérature scientifique au sein de laquelle nous avons opéré certains choix, nous nous référons à la définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire français. Elle est, à nos yeux, celle qui

englobe le mieux la diversité des types d'impacts sociaux qu'on peut rencontrer. Elle a l'avantage d'être le fruit d'un consensus avec des acteurs de terrain et d'être validée par différents acteurs faisant de la recherche.

La voici : « *Ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes, et internes (salariés, bénévoles), que sur la société en général, issues de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques.* »⁴

Nous sommes conscients des limites de cette définition et du fait qu'elle n'est pas acceptée par tous, principalement parce qu'elle n'évoque pas le critère d'attribution c'est-à-dire la capacité à attribuer les effets et conséquences à l'action d'une structure. Si nous sommes moins attachés à cet effet d'attribution, à cette preuve que si un changement se produit, c'est grâce à l'action exclusive d'une structure, c'est parce que les actions évaluées sont le fruit de constructions humaines. Des humains agissent et touchent, par leurs actions, d'autres êtres humains. Ceux-ci sont influencés par cette action, mais aussi par tout ce qui les entoure, par tous les autres effets de toutes les autres constructions humaines qu'ils vivent au quotidien, ainsi que par ce qu'ils sont.

Arriver à prouver de manière scientifiquement valable et de manière certaine qu'un impact est le fruit de l'action d'une structure et exclusivement de cette structure (on parle dans ce cas d'impact net) relève davantage de l'utopie (voire de la dystopie⁵) que de la réalité.

A nous, il nous importe de déterminer comment une structure cherche à générer des impacts sociaux, des changements, afin de répondre à sa finalité sociale (et donc aux besoins sociaux et sociétaux). Quels sont les processus mis en œuvre ?

Par exemple, est-ce que la remise en emploi d'une personne améliore son bien-être ? Est-ce que l'accès à un logement permet à une personne de retrouver sa dignité ? Est-ce qu'une action de circuit-court permet d'améliorer la santé des consommateurs et le bien-être des producteurs ? Etc. Et, surtout, pourquoi et comment la structure améliore la situation et génère de l'impact ? Parce que les processus, la manière d'agir, font la spécificité de la structure. C'est la « marque de fabrique » de l'entreprise sociale et démontre en partie le lien de causalité expliqué ci-dessus.

C'est dans une telle capacité à répondre à des besoins sociaux et sur la façon de le faire que se niche, selon nous, l'impact social. Cela diffère des notions de résultat ou de performance sociale dans le sens où on va plus loin que de savoir si, par exemple, la personne a retrouvé un emploi, si plus de femmes sont membres d'un conseil d'administration, s'il y a une gouvernance partagée, mais de voir ce que ces résultats génèrent comme changement positif ou négatif, à court ou long terme. Bref, ce que ça change et dans la vie de qui ?

Cette précision sémantique est importante parce qu'on voit souvent fleurir des outils de mesures de l'impact social qui sont en fait des mesures de performance sociale, de résultat voire des mesures de réalisation. C'est une des premières choses pour laquelle la vigilance est de mise lorsqu'on voit un outil

d'évaluation (le plus souvent de « mesure ») de l'impact social. C'est une chose de dire « Voici mon impact ! », mais bien autre chose d'ajouter « Et voici comment nous contribuons à le générer ! ».

Quels sont les dangers d'une mesure de la performance sociale?

Nous avons écrit à plusieurs reprises des analyses sur les enjeux et les risques de l'évaluation de l'impact social. Il apparaît aujourd'hui qu'il est aussi nécessaire de soulever les dangers que nous apercevons dans la mesure de la performance sociale tant les deux concepts sont associés et parfois utilisés à tort comme des synonymes.

Indicateurs : une certaine vision de l'Economie Sociale et Solidaire

Dans un article, le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) québécois présente une série de dangers pour la mesure de l'impact⁶, mais tous ou presque évoquent la manière dont réagissent les acteurs confrontés à des mesures d'impact. Il ne s'agit pas seulement des réactions des acteurs de l'économie sociale, mais aussi d'acteurs connexes : les financeurs privés et/ou publics, les politiques, les acteurs institutionnels...

Fournir des indicateurs de mesure donne à voir la vision que ces différents acteurs ont de l'ESS. Vision utilitariste (insertion par exemple), vision économique (création d'emplois), vision innovatrice, vision de contrôle social... Mais ces visions ne sont pas nécessairement en accord avec les valeurs et les envies des acteurs de l'ESS qui mettent derrière la création de ces structures des objectifs collectifs d'émancipation, de transformation sociale... qui peuvent être dénaturés voire annihilés par des indicateurs trop prescriptifs, trop généralistes, conçus sans connaissance fine des problématiques ni des acteurs de terrain.

C'est un des risques majeurs que nous voyons dans ces mesures : voir les acteurs de l'ESS se conformer aux indicateurs plutôt que de faire ce qui leur semble juste, pertinent, efficace, adapté ou nécessaire.

Les indicateurs, malgré tout ce qu'on nous fait accroire, sur leur neutralité, leur objectivité, sont des outils idéologiques qui enferment plus qu'ils n'ouvrent le champ des possibles. Qu'on le veuille ou non, ils orientent l'action.

Mise en concurrence

La concurrence est un des autres dangers importants des mesures d'impact ou de performance. On pense bien sûr à une mise en concurrence entre acteurs d'économie sociale ou de services publics pour obtenir des aides, des subventions ou des budgets de fonctionnement. Un exemple parlant est survenu il y a quelques mois dans le domaine de l'insertion. Dans un document listant « 50 perspectives pour une jeunesse en quête de liberté retrouvée », le Mouvement réformateur, parti libéral, écrit ceci:

« Le MR souhaite la fin de la politique de la formation « pour la formation » et la subvention de structures ayant pour seul motif la survie de la structure en tant que telle. Nous devons rediriger les

montants alloués vers les secteurs les plus porteurs mais aussi vers les méthodes de formation qui garantissent le plus grand taux de mise à l'emploi possible.

Par exemple, les 153 CISP (centres d'insertion socio-professionnels) wallons ont un taux d'insertion sur le marché de l'emploi de seulement 24% pour les demandeurs d'emploi qui ont effectivement terminé leur formation. A titre de comparaison, 62% des étudiants fraîchement diplômés et 80% des adultes en alternance passés par la filière IFAPME trouvent un emploi dans les 3 mois. »

On voit combien cet indicateur très fréquent de « sortie positive dans l'emploi » est utilisé pour comparer et concurrencer des structures qui, bien que partageant certains objectifs, ne remplissent pas le même rôle et, surtout, ne touchent pas du tout les mêmes publics. Evidemment, il est plus facile de brandir des chiffres désincarnés que de prendre le temps de comprendre pourquoi les résultats diffèrent totalement (en abordant les publics visés, la situation initiale des stagiaires en insertion, les moyens de l'encadrement...).

Mais la mise en concurrence se produit aussi avec des acteurs de l'économie dite classique (privée lucrative). Des outils de mesures ou de promotion des engagements sociaux et environnementaux se développent de plus en plus ces dernières années au regard des crises que nous traversons et des enjeux majeurs qui en découlent. ESG (Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance), B-Corp⁷, ODD (Objectifs du développement durable), entreprises à mission... Les exemples ne manquent pas.

Orpea, grande entreprise gestionnaire de maisons de repos (EHPAD en France) a été pointée du doigt en raison de critiques fondamentales sur le traitement et la qualité de l'accueil fourni à ses pensionnaires. Pourtant, Orpea avait des résultats ESG de très bons niveaux. « *Vigeo⁸ le classe 4e meilleur acteur sur les 47 du secteur, Sustainalytics lui accorde une belle 5e place sur pas moins de 113 sociétés, tandis que ISS ESG octroie un taux de transparence de 80% au numéro un des maisons de retraite en France [...].* »⁹

Le cas Orpea montre bien, comme d'autres avant lui, pensons aux moteurs diesels de Volkswagen, qu'une des conséquences majeures de ces formes d'indicateurs, ESG ou autres, centrés sur les impacts sociaux et environnementaux, est qu'ils échouent à faire émerger ou à pousser les entreprises, privées lucratives ou autres, à parler ou mesurer leurs impacts négatifs.

De plus, comment des indicateurs simplifiés, standardisés ou sectorialisés pourraient-ils saisir les nuances et la diversité des conséquences négatives (ou positives) de l'action des entreprises ? Et, question subsidiaire, comment jouer la transparence quand les conséquences économiques tant pour les entreprises privées lucratives que pour les entreprises de l'ESS (refus ou diminution du subventionnement, mais aussi rejet par le public...) peuvent être à ce point catastrophiques si une entreprise fait le choix audacieux de parler de ce qui ne va pas ?

En matière d'ODD, des exemples tout aussi forts existent. La multinationale Total a été classée en 2021 troisième entreprise mondiale, avec une cote de 97/100, par BloombergNEF, en matière de respect des ODD (et premier pour le secteur des hydrocarbures). On se retrouve avec comme championne du monde en matière d'ODD une des entreprises les plus polluantes au monde, condamnée pour corruption et dont les conséquences sociales et environnementales de ses mégas projets actuels et futurs sont énormes¹⁰.

Si des entreprises aussi polluantes ou avec des pratiques sociales aussi catastrophiques peuvent si facilement construire des bulletins d'excellence avec des outils semblables, comment des structures d'économie sociale pourraient-elles rivaliser et faire mieux que ces 80 % ou ces 97/100 ? Mais, surtout, doivent-elles jouer dans ce jeu ? Qu'ont-elles à gagner alors que l'essence même de leur création et de leur finalité est de faire les choses autrement ?

Créer ses propres outils ?

Une des propositions récurrentes que nous entendons, et qui d'ailleurs nous a incités à nous lancer dans l'évaluation d'impact, est de se dire : « Plutôt que de se voir imposer des mesures de l'extérieur, créons les nôtres. Nous, on fera les choses en accord avec ce qui se vit sur le terrain ! ».

Nous avons cru qu'il était possible de proposer des démarches et des méthodes qui sortent de ces logiques chiffrées d'indicateurs pensés en amont. Nous sommes obligés de constater que les forces en présence sont énormes pour rester dans ces logiques, des pressions externes à l'économie sociale, mais aussi internes à l'économie sociale. Comme si, nous aussi, nous étions convaincus, pour ne pas dire gangrenés, par ces outils rassurants de mesure.

De nombreux acteurs proches de l'économie sociale proposent des outils tout fait de mesure de l'impact/performance sociale. Le Groupe SOS et la Croix-Rouge française se sont alliés pour les développer¹¹. Quand on creuse le site web, on se retrouve vite face à du reporting, à des indicateurs tout faits et qui visent à montrer les impacts sociaux positifs, à chercher ce qu'on connaît déjà et ce qu'on veut bien montrer.

Le mouvement Impact France et l'exemple de l'impact score

Le Mouvement Impact France est une association qui représente des acteurs de l'ESS et des entreprises engagées (entreprises à mission ou labélisées B-Corp) en France. Elle est fondée en 2020, de la fusion du Mouvement des entrepreneurs sociaux et du réseau Tech for Good France. A moyen terme, il espère devenir un syndicat patronal semblable au MEDEF (Mouvement des entreprises de France).

Afin d'aider les entreprises à mesurer leurs impacts sociaux et environnementaux, le mouvement a créé l'Impact score. Cet outil en ligne permet à toute entreprise de mesurer « à 360° » ses impacts sur base d'indicateurs pensés par des acteurs de l'ES ou des entreprises engagées.

Le Mouvement présente l'outil ainsi : « *L'Impact Score est un référentiel construit pour toutes les organisations, peu importe leur taille, secteur, statut ou niveau d'engagement. Ainsi, il permet de cartographier son impact à 360° en vue d'améliorer sa démarche. Votre résultat sera un score noté sur 100, prenant en compte 20 indicateurs clés. Ce référentiel commun et unique a été co-construit par 30 réseaux d'entreprises afin de publier en transparence leurs données d'impact, ce qui sera d'ici 2024 une exigence européenne* »¹². Il se base sur cinq piliers : stratégie à impact de l'entreprise, externalités sociales, externalités écologiques¹³, partage du pouvoir, partage de la valeur.

L'ensemble des informations et l'outil sont disponibles en ligne et les entreprises belges peuvent également y mesurer leur propre impact. Le score moyen des entreprises qui ont complété leur Impact

score est de 55/100. Nous avons déjà expliqué en quoi cet outil nous semble une très mauvaise idée (édito de décembre 2021 de la newsletter de SAW-B)¹⁴.

« Les mesures proposées sont réduites à quelques assertions du type : combien de jeunes de moins de 25 ans, combien de personnes de plus de 55 ans, combien de femmes dans le CA, est-ce que votre entreprise est localisée dans une zone reconnue comme difficile. Pour les indicateurs d'inclusion, le niveau maximal (qui vous offre le score le meilleur) est très bas. Les entreprises de travail adaptées seront, par essence, au top avec parfois plus de 80% de personnes en situation de handicap. Cependant, une entreprise comme Total (qui ne porte aucune finalité d'inclusion) pourrait remporter le même score si 6% de ses travailleurs étaient en situation de handicap, tant ce baromètre pose des exigences minimales et uniquement de moyens, pas de finalité. »

Quelques mois après avoir écrit ces mots, en mai 2022, le mouvement annonçait qu'EDF (géant français de l'énergie, notamment nucléaire et gaz naturel) est le premier grand groupe à diffuser son Impact score. Les résultats sont éloquentes : 68/100 (pour une moyenne de 55/100 pour les autres entreprises).

Génial, pourrait-on se dire !? Une grande entreprise se préoccupe de ses impacts sociaux et environnementaux et un outil tout fait lui permet de montrer à quel point elle est vertueuse. C'est tout bénéfique pour le social, pour l'environnement. En plus, elle fait mieux que des entreprises dont les préoccupations sociales et environnementales sont le cœur et l'engagement central de leur action.

Bon, c'est vrai, ils produisent de l'énergie nucléaire dont les déchets sont de véritables bombes pour l'environnement, mais ce n'est peut-être pas le plus important. Ce n'est pas grave non plus si EDF détient avec China Energy 20% des parts d'un consortium de trois gigantesques centrales à charbon chinoises¹⁵. Pas grave non plus si EDF a été condamnée à plusieurs reprises pour abuser de sa position dominante ou d'avoir joué avec les marchés pour engranger plus d'argent ou que ses contrats mirobolants avec des consultants sans marché public soient mis sur la sellette. Tout cela est bien peu de choses quand on a un aussi bon score en matière d'impacts sociaux et environnementaux positifs, n'est-ce pas ?

L'outil, tout comme son usage, pose tellement de problèmes symptomatiques et éclairants sur les dangers que nous pointons qu'il est difficile pour nous de croire en cette idée qu'un outil mi-proposé mi-imposé soit à la hauteur des réalités de l'économie sociale et des enjeux actuels de notre société.

A quoi cela sert-il de mesurer ?

Au-delà de tout ce que nous pouvons dire ou émettre comme critique, le plus gros danger qui existe avec ces outils de mesure demeure l'usage à moyen ou long terme. Les exemples de détournement des mesures environnementales et de la transformation de la mesure en outil comptable puis en outil de marché donnent à envisager les pires détournements possibles de ces indicateurs et de ces compilations de scores.

La semaine dernière, nous découvrons que la Commission européenne envisage de créer un marché de la biodiversité¹⁶, comme il en existe un en matière de quota de CO². Rien de plus que des permis de polluer. Une entreprise qui envisagerait de construire un aéroport à un endroit pourrait compenser la destruction de la nature en soutenant la plantation d'arbres à un autre endroit. Ce marché est possible

et facilité par la création de comptabilité de la nature telle que défendue par des économistes ou des experts.

Le cynisme de ce genre de propositions laisse peu d'espoir dans le fait qu'on puisse un jour envisager les mêmes dérives facilitées par des outils de performance sociale ou de comptabilité sociale. De là à imaginer qu'on pourrait exploiter des travailleurs à un endroit en compensant par des dons à des associations, il n'y a qu'un pas que de riches magnats de grands groupes comme Amazon par exemple n'ont aucun problème à franchir.

Allons-nous les aider à poursuivre sur ce chemin en mettant en danger nos métiers, nos entreprises sociales et nos valeurs, poussés dans le dos par des pressions financières ou institutionnelles ? C'est un choix que SAW-B n'est pas prêt à faire, pour nos idéaux mais surtout pour le projet d'économie sociale que nous défendons depuis 40 ans et pour affronter les enjeux sociaux et environnementaux qui sont face à nous avec tant d'acuité. Parfois, dire stop est le seul moyen d'avancer !

Qu'on ne s'y trompe pas. Cette analyse n'est pas qu'un pavé dans la marre. Elle est aussi un choix de consacrer notre énergie à soutenir une évaluation d'impact social conçue et mise en œuvre comme une démarche individuelle, sur mesure, au service de la progression et de la réflexivité de chaque entreprise d'économie sociale, au service aussi de l'amélioration de ses impacts sociaux sur ses publics. Pour qu'une telle approche se développe, un passage obligé est d'arrêter de la confondre avec la mesure de performance sociale. Nous espérons y avoir contribué.

Notes

¹ Pour une vue complète sur les analyses de SAW-B sur l'impact social, y compris celle de Quentin Mortier évoquée ci-dessus, vous pouvez vous rendre sur notre site <https://saw-b.be/publications/>

² Pour découvrir le projet VISES : <http://www.projetvisesproject.eu/>

³ Vous pouvez trouver des informations sur nos formations sur l'évaluation d'impact ici : <https://saw-b.be/se-former-economie-sociale/formations-specialisees/>

⁴ Source : <https://www.le-frenchimpact.fr/economie-sociale-et-solidaire-innovation-sociale-retrouvez-le-glossaire/definition-mesure-dimpact-social>

⁵ Voir les multiples critiques adressées aux thèses d'Esther Duflo sur le sujet, notamment Florence Jany-Catrice, « Une économie politique des mesures d'impact social », disponible ici : <https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2020/12/WP2020-14.pdf>

⁶ TIESS, Les impacts négatifs potentiels de la mesure d'impact, disponible à cette adresse : <https://tiess.ca/les-impacts-negatifs-potentiels-de-la-mesure-dimpact/>, consultée le 15/12/22.

⁷ Voir à ce sujet notre carte blanche sur la labélisation B-Corp de Danone, disponible ici : https://economiesociale.be/fil_actu/carte-blanche-saw-b-interpelle-sur-la-certification-b-corp-de-danone-belgique

⁸ Vigeo et Sustainalytics sont des agences de notation sociales et durables. ISS ESG est la branche « investissement responsable » du groupe ISG.

⁹ Orpea, Volkswagen... ces scandales qui mettent en lumière les limites de la notation ESG, Capital, Thomas Chancel, 16/02/2022 : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/orpea-volkswagen-ces-scandales-qui-mettent-en-lumiere-les-limites-de-la-notation-esg-1428667>

¹⁰ Voir par exemple : https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/11/26/projet-d-exploitation-petroliere-en-ouganda-silence-sur-l-or-noir_6103639_3212.html et <https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/12/07/le->

[petrolier-totalenergies-attaque-de-toutes-parts-en-justice-pour-son-role-dans-la-crise-climatique_6153354_3244.html](https://www.lesoir.be/481850/article/2022-12-08/la-nature-bientot-cotee-en-bourse)

¹¹ Voir : <https://www.groupe-sos.org/2021/04/13/mesurez-votre-impact-avec-le-groupe-sos-et-la-croix-rouge-francaise/>

¹² Source : <https://impactntechscore.impactscore.fr/comprendre-limpact-score/>

¹³ Selon Wikipedia, « l'externalité caractérise le fait qu'un agent économique crée, par son activité, un effet externe en procurant à autrui, sans contrepartie monétaire, une utilité ou un avantage de façon gratuite, ou au contraire une nuisance, un dommage sans compensation (coût social, coût écosystémique, pertes de ressources pas, peu, difficilement, lentement ou coûteusement renouvelables...). »

¹⁴ Disponible ici : <https://saw-b.be/2021/12/15/limpact-social-coeur-de-leconomie-sociale-vous-croyez-que-jexagere/>

¹⁵ Criminels climatiques : pourquoi personne ne les connaît ? Bon Pote, 24 mai 2022 : <https://bonpote.com/criminels-climatiques-pourquoi-personne-ne-les-connaît/>

¹⁶ Voir par exemple : <https://www.lesoir.be/481850/article/2022-12-08/la-nature-bientot-cotee-en-bourse>

The logo for SAW-B, featuring the letters 'S', 'A', 'W', and 'B' in a bold, black, sans-serif font. The 'A' and 'W' are connected, and there is a small orange dot above the 'W'.

Avec le soutien de

A solid green rectangular graphic, tilted slightly to the right, positioned above the main text.

Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

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 : Joanne Clotuche

Relecture : Hugues De Bolster, Jean-François Herz, Quentin Mortier

Illustration : Yakana

A large, solid green triangular graphic, tilted to the right, located in the bottom right corner of the page.