



Le bénévolat en question : entre viabilité économique et finalité sociale



En 2011, SAW-B abordait la thématique du bénévolat sous l'angle de la motivation des bénévoles, ainsi que de la relation bénévoles-salariés¹. En 2016, nous réfléchissions à la place et au rôle du bénévolat dans la mise en place d'alternatives économiques². Dans cette analyse, nous souhaitons questionner le rapport au bénévolat dans les formes d'engagement qu'il peut recouvrir au sein d'entreprises d'économie sociale. Par engagement, nous visons la dimension politique forte³ qu'il revêt. Cet engagement bénévole peut être caricaturé de deux manières.

Soit le bénévolat est considéré comme un « don de soi » nécessaire à la cohésion sociale. S'il est capital pour le maintien d'une aide de base (entendons qui permet aux personnes en situation de précarité d'accéder aux droits fondamentaux), presque palliative lorsque l'Etat est absent, cette vision du bénévolat ne s'attaque pas à la racine des défis de notre société. Il s'apparente davantage à un pansement, à un soin lorsque cette dernière souffre trop. Ce qui compte, c'est la réparation par le bénévolat et moins sa finalité politique. C'est une vision philanthropique du bénévolat.

Soit le bénévolat est perçu comme une entrave à l'emploi faisant concurrence au modèle salarial majoritairement appliqué en entreprise. D'une part, il empêche la mise à l'emploi des personnes sur le marché du travail. Et d'autre part, il est dépeint comme une concurrence déloyale pour les entreprises ne pouvant y faire appel. Il s'agit alors ici d'une vision utilitariste du bénévolat.

Dans les faits, cette diversité ou variabilité caricaturale du bénévolat est vécue par les entreprises d'économie sociale. Cette lecture binaire du bénévolat découle d'une mauvaise compréhension de leurs réalités de terrain. Notons aussi que le changement du contexte législatif, avec l'entrée en vigueur en 2019 du nouveau Code des sociétés et des associations⁴, a participé à un chamboulement du paysage du bénévolat notamment pour les coopératives. Le nouveau Code définit toute forme de société comme étant une entreprise commerciale. Légalement, les entreprises commerciales sont tenues de ne pas avoir recours au bénévolat. Cette interdiction pose énormément question pour les coopératives qui constituent une large majorité des organisations d'économie sociale s'appuyant sur le travail bénévole. Sous l'ancien Code, les coopératives avaient la possibilité de se définir comme « société coopérative à finalité sociale » leur permettant d'indiquer qu'elles ne recherchaient pas le profit. Le législateur a retiré cette possibilité dans le nouveau Code, ce qui pose naturellement question pour certaines coopératives.

Cette modification du cadre légal démontre indirectement que l'acception collectivement partagée du bénévolat varie selon la représentation et l'application de ces multiples formes. Quel est en effet notre rapport au bénévolat ? Comment les entreprises d'économie sociale appréhendent-elles le bénévolat ? Tout au long de leur histoire et du cycle de leur vie, les entreprises d'économie sociale font appel à des bénévoles. Des questions peuvent émerger selon l'avancement du projet de l'entreprise.

Nous avons tenté d'énumérer ces questions lors d'un travail mené au sein de SAW-B. Basées sur les rencontres faites notamment lors de nos accompagnements, nos échanges ont abouti à une série d'observations que nous avons reformulées sous forme de onze questions divisées selon une approche économique et une approche sociale. Loin d'être exhaustives, nous souhaitons les partager dans le cadre de cette analyse pour amorcer le débat.

Le bénévolat dans les entreprises d'économie sociale, la logique de réciprocité

Nous distinguons deux grandes dimensions au bénévolat. Une dimension économique et une dimension sociale. La première relève du développement d'une entreprise, de sa création à sa pérennisation. La deuxième touche à la finalité que se donne une entreprise dans son ancrage au sein de la société. Ces deux dimensions forment les deux parties centrales de cette analyse.

Pour illustrer notre propos, quatre types d'entreprises seront mobilisés dans notre réflexion à savoir (1) des associations que nous appelons « philanthropiques », c'est-à-dire des associations dont la mission et l'activité principales sont la valorisation du bénévolat, (2) des associations citoyennes, c'est-à-dire des associations dont l'activité centrale se fait grâce au travail bénévole, (3) des coopératives citoyennes, qui sont le résultat de la mobilisation d'un grand nombre de citoyens autour d'une question de société (comme par exemple l'accès aux énergies renouvelables) et (4) des supermarchés coopératifs dans lesquels les clients sont associés aux décisions mais aussi à la gestion quotidienne de leur magasin. D'autres types d'entreprises pourraient être très certainement relevés. La liste n'est donc pas exhaustive. Certaines de ces entreprises peuvent émaner du champ de l'économie sociale d'autre non. Toutes ont par contre la caractéristique de faire appel au bénévolat, ce qui, inévitablement, questionne la logique du « tout au marché » qui caractérise notre économie. Le bénévolat propose en effet une autre logique économique que celle du marché, à savoir celle de la réciprocité caractérisée par des relations entre les personnes marquées par le fait de donner, de recevoir et de rendre (notamment du temps). Leur particularité se distinguera dans les diverses formes de bénévolat possibles selon l'évolution, l'histoire et le statut de la structure. Ceci démontre que la logique réciprocitaire peut vivre et s'opérer de multiples manières.

Ces cas emblématiques ne sont pas longuement décrits dans cette analyse. Ils servent avant tout d'appui pour relever des questions, propres à SAW-B, ainsi que des premiers éléments de réflexion relatifs à la place du bénévolat dans leur organisation. Si certaines questions sont associées plus à un cas qu'à un autre, c'est parce que l'exemple relevé est susceptible de rencontrer davantage ce type de questionnement dans sa structure. Il ne s'agit donc pas d'une affirmation lorsque nous associons telle question à telle association ou coopérative. Notre souhait est de faciliter la lecture de ces questions afin de les mettre en débat tout en étant bien conscients de la diversité et de la richesse des entreprises faisant appel à des bénévoles.

La dimension économique du bénévolat - En quoi le bénévolat est-il nécessaire à la viabilité économique du projet ?

Pour aborder cette première dimension, nous avons développé cinq grandes questions sur base de trois cas, une coopérative citoyenne, « Champs d'énergie », une association « philanthropique », « Duo for a Job » et le modèle des supermarchés coopératifs. La présentation de ces exemples se veut concise et la plus factuelle possible. Ces cas nous permettent de généraliser et de poser ces cinq premières questions. Dès lors, il convient de clairement distinguer le compte-rendu de ces expériences de l'établissement des questions posées qui sont le fruit d'une réflexion menée au sein de SAW-B.

Notre premier cas est celui d'une association citoyenne. Il convient de noter que de nombreuses coopératives citoyennes sont créées à l'initiative de personnes souhaitant s'investir et s'engager dans un domaine. C'est le cas de la coopérative « Champs d'énergie »⁵ qui a été mise sur pied en 2013 par une dizaine de citoyens de la localité de Fernelmont. Son objectif est de redonner la gestion de l'énergie aux citoyens dans un souci de développement durable et d'accessibilité. Concrètement, la coopérative s'est lancée dans la production d'énergie par l'acquisition d'éolienne. Ce n'est qu'en 2020 qu'une première personne a été engagée au sein de la coopérative, personne qui n'était pas parmi les fondateurs qui sont restés bénévoles⁶. A ce jour, la coopérative est toujours essentiellement composée de coopérateurs bénévoles qui se mobilisent dans des groupes de travail et dans le conseil d'administration.

Cet exemple nous permet d'envisager une première réflexion. Portés par des valeurs fortes inscrites dans une finalité sociale, ou par une recherche de sens dans leur parcours professionnel, les fondateurs d'une entreprise, ou d'un collectif, sont dans la plupart des cas des bénévoles aux prémices du montage de leur projet. Si le bénévolat est pérennisé dans la construction de l'entreprise, il peut être combiné au salariat. Un tel modèle d'organisation n'est pas sans risque et nécessite de garder à l'esprit la finalité sociale du projet notamment dans le souci de la viabilité financière.

Ceci veut dire que l'équilibre entre bénévolat et travail rémunéré dépend d'une série de facteurs et de choix. La place donnée au bénévolat engage à penser différemment la redistribution économique du travail et la pérennité du projet entrepreneurial. Concrètement, cela veut dire que l'attribution des tâches est un point d'attention particulier. Qu'est-ce qui est confié à une personne bénévole ? Qu'est-ce qui est confié à une personne salariée ? Pour reprendre l'exemple de « Champs d'énergie », on constate que les fondateurs sont restés bénévoles et concentrés sur des tâches de réflexion (ex. Groupes de travail) et de veille (ex. Implication dans le CA). La personne salariée s'occupe de la gestion quotidienne de la coopérative. Selon la nature des tâches confiées à la personne bénévole ou à la personne salariée, l'équilibre entre le bénévolat et le salariat variera. Pour d'autres structures, le bénévolat ne sera d'ailleurs qu'une étape temporaire permettant d'arriver à la création d'emplois-rémunérés. Il en dépendra aussi de la viabilité générale de l'entreprise et des décisions qui seront prises en ce sens. La question n'est pas tant de savoir si le travail bénévole va se transformer en emploi rémunéré mais plutôt d'anticiper les raisons profondes de faire appel au bénévolat et/ou au salariat. Tout dépend de la manière dont le bénévolat contribue au projet dès sa création. Une première question se pose alors, **comment une entreprise fait-elle évoluer la structure sur le long avec des bénévoles qui ne sont peut-être pas réguliers dans leur engagement ?** Le choix de la pérennisation du bénévolat n'est pas une mince affaire.

Des entreprises existent aussi parce que leur modèle s'appuie sur l'idée qu'il est possible de concevoir autrement la place du travail. La viabilité de l'entreprise est donc dépendante du nombre de bénévoles en son sein. Le cas de l'association « Duo for a Job » est intéressant à ce propos⁷. Son objectif est de permettre à des jeunes en recherche d'un travail de bénéficier de l'expérience de personnes âgées de 50 ans et plus appelés des « mentors ». Ces « mentors » sont des bénévoles et constituent le cœur de la mission de l'association. Sans « mentors » bénévoles, le projet de « Duo for a Job » n'existe tout simplement pas. Leur projet, en tant qu'activité principale, repose donc entièrement sur le bénévolat. Il s'agit de la raison d'être de l'association

dont le modèle économique s'appuie par ailleurs sur une diversification des ressources financières allant de subsides (52%) à des donations (de particuliers, d'entreprises, de fondations) pour mettre en musique l'activité de l'association. Cet exemple d'une association que nous nommons « philanthropique », invite à se pencher sur la viabilité de l'ensemble d'une structure basé sur l'engagement bénévole. Dans cette optique, une deuxième question de fond est de savoir **comment combiner au mieux réalité financière et finalité sociale ?**

Pour d'autres entreprises, le bénévolat est davantage encore intégré dans le modèle économique. Pour celles-ci, les coûts liés au travail peuvent être fortement diminués selon le nombre de bénévoles. La comptabilité et la gestion d'une entreprise en sont par conséquent modifiées. Sur ce point, les entreprises seront attentives à la proportion de bénévoles au sein de leur structure. Les supermarchés coopératifs sont de bons exemples en la matière. De fait, les bénévoles des supermarchés coopératifs participent au fonctionnement de la coopérative à deux niveaux. Premièrement, ils doivent souscrire à un nombre de parts dans la coopérative souvent défini selon la taille du ménage. Deuxièmement, les membres coopérateurs sont amenés à réaliser une série de tâches dans le magasin sur des tranches de deux à trois heures par mois selon un horaire établi collectivement. En échange de cela, les personnes ont droit à une ristourne sur le prix des denrées achetées en magasin. Une troisième question qui peut se poser sur base du modèle des supermarchés coopératifs est de savoir **à quel point la viabilité financière de l'entreprise dépend à long terme du bénévolat ?**

Sans aucune intention de prêter un quelconque jugement envers les supermarchés coopératifs, ce modèle pourrait-il être lu comme une concurrence déloyale ?⁸ Dans le cas des supermarchés coopératifs, il est certain que le bénévolat participe au besoin collectif de se nourrir autrement tout en abordant le travail sous une approche non-marchande ou « décontractualisée »⁹. Mais le bénévolat a aussi pour conséquence de réduire les coûts du travail au sein de ces structures. Financièrement, selon la proportion de volontaires, il peut s'agir d'un gain important qui se répercute *de facto* sur d'autres éléments budgétaires comme les prix des biens de productions vendus. Logiquement, les prix tendront vers le bas ce qui peut mener à une concurrence vis-à-vis d'autres structures qui ne font pas appel à des bénévoles. Il est évident que le bénévolat n'est pas intégré dans les supermarchés coopératifs pour des raisons purement économiques mais la place du bénévolat qui y est donnée mérite d'être interrogée vis-à-vis d'autres magasins et épiceries, entendons de petits indépendants, implantés sur le même territoire ou quartier. Dès lors, s'il y a concurrence, **s'agit-il d'une concurrence déloyale ? A quel point est-elle acceptable dans le modèle basé sur le bénévolat porté par la coopérative ?** Cela peut être un point d'attention constant pour les structures qui ont intégré profondément le bénévolat dans leur modèle économique.

La concurrence peut également se jouer sur l'accès à un travail décent. De fait, si une entreprise d'économie sociale est consciente que la non-crédation d'emplois rémunérés due au bénévolat porte préjudice à la collectivité, elle peut se retrouver dans le doute. **Est-ce que le bénévolat que nous valorisons fait concurrence à des emplois de qualité ? Ne participe-t-il pas à un modèle de société qui empêche en quelque sorte à des gens d'avoir un travail décent leur permettant de vivre ?** Entre incapacité à embaucher des personnes et volonté de promouvoir une autre vision du travail et de la société, c'est un dilemme qui se pose et qui interroge le degré de concurrence qu'occasionne le projet d'une entreprise.

Malgré des valeurs et des objectifs bien définis, ces premières questions sont à voir comme des garde-fous ou des points d'attention. Elles peuvent aussi se présenter au sein des collectifs des entreprises qui doutent de la place du bénévolat dans leur modèle économique. A celles-ci s'ajoutent d'autres questions liées à la finalité sociale du bénévolat en entreprise que nous allons maintenant parcourir.

La dimension sociale du bénévolat – A quels besoins sociaux répond l'intégration du bénévolat dans le projet de l'entreprise ?

Outre sa dimension économique, le bénévolat recouvre une dimension sociale forte. Soit il constitue le modèle économique majoritaire de l'entreprise comme nous l'avons déjà vu. Soit il est ponctuellement mobilisé par l'entreprise selon la nature de ses financements. Pour interroger cette deuxième dimension, nous avons développé six autres grandes questions. Elles s'appuient sur deux cas, une association citoyenne, « Comme chez nous » et le modèle des supermarchés coopératifs déjà présenté.

Avant d'évoquer les deux cas, revenons sur un élément important lorsqu'on parle de la portée sociale du bénévolat dans une structure. De fait, le bénévolat s'appuie prioritairement sur l'engagement des personnes qui souhaitent devenir bénévoles. Sans cet engagement, aucune réalisation commune n'est possible. Vouloir donner de son temps et de son énergie passe par la confiance envers l'Autre et envers un projet. Cette confiance est donc le reflet d'une sociabilité qui s'ancre dans des relations interpersonnelles au service d'une cause commune.

L'engagement bénévole nous semble être motivé par cinq facteurs¹⁰. Le premier est celui de la pertinence des valeurs du projet dans lequel le bénévole s'inscrit. Un deuxième facteur est la valorisation de soi non comme distinction sociale mais au travers de la recherche de relations sociales. Un troisième facteur est le partage de compétences dans la réalisation de ces mêmes relations. Un quatrième est celui de la sécurité ou de la protection qu'offre le lieu où se déroulera le travail bénévole (protection formelle par le cadre de travail proposé et informelle par l'inclusion offerte par l'équipe). Et enfin le cinquième facteur est l'acquisition de connaissances dans l'exercice des activités quotidiennes. Ces facteurs démontrent à nouveau le caractère réciprocaire du bénévolat. Pour les entreprises y faisant appel, deux questions majeures se posent : **en quoi le bénévolat répond à un besoin de la population ? Et en quoi le bénévolat contribue au développement du projet collectif de l'entreprise ?** Au travers de ces questions, c'est la finalité du bénévolat qui est interrogée. Certaines structures cherchent par exemple à discuter le rapport au travail¹¹. Elles aspirent à intégrer une autre manière de travailler dans leur modèle social tout contribuant à un débat sur la place du travail. C'est notamment le cas des supermarchés coopératifs. Par conséquent, le bénévolat peut être perçu comme profitable à l'entreprise mais aussi à la société puisqu'il participe à une transformation sociale.

Pour illustrer plus encore cette transformation sociale, attardons-nous sur un dernier cas d'association citoyenne. Via le bénévolat, des associations citoyennes ont pour finalité la recherche du bien collectif et d'autres ont davantage encore l'aspiration au changement social. Dans cette seconde idée, le changement social advient car le bénévolat permet une réelle émancipation de toutes et tous répondant à des besoins sociaux. Autrement dit, la transformation ou le changement social est rendu possible car les personnes sont les actrices et les protagonistes des réalisations qui répondent à leur besoin.

Parmi ces associations citoyennes, l'asbl « Comme Chez Nous »¹² située à Charleroi est particulièrement illustrative d'un bénévolat visant une transformation sociale. Totalement citoyenne et bénévole à ses débuts, l'association a pour objectif la lutte contre le sans-abrisme. Créée par des sans-abris pour les sans-abris à ses débuts, l'association a maintenant une approche qui combine l'accueil d'urgence et l'accompagnement social par le travail bénévole et le travail social professionnel avec le souci de permettre aux personnes d'être actrices de leur vie. Le bénévolat fait intégralement partie de l'histoire de l'asbl. Son intégration a évolué au cours de l'évolution de « Comme Chez Nous ». Notamment en 2002, lorsque l'association a fait face à d'importantes tensions entre les personnes accueillies ainsi que les membres bénévoles et salariés de l'équipe. Les rôles de chacun ont été alors revus et ce pour continuer à permettre aux personnes sans-abri de « faire les choses par elles-mêmes »¹³ via l'accompagnement de l'asbl.

Par cet exemple, on peut constater que la visée transformatrice d'une association par le bénévolat est un idéal soumis aux aléas de la vie associative. Savoir à qui profite finalement le bénévolat mis en place dans collectif est un point d'attention perpétuel (le bénévolat répond-il aux besoins des personnes ?) et structurant (l'organisation du travail bénévole répond-t-elle à ces mêmes besoins ?). Ce point d'attention amène finalement la structure à s'interroger plus largement sur l'environnement social dans lequel elle se développe. Elle se donne les moyens pour remettre en question sa mission en observant l'état de la société dans son ensemble. Cette réflexion nous permet de poser une question supplémentaire. **Comment conjuguer le bénévolat, nécessaire à la vie d'un projet d'une association, à une réelle transformation sociale ? Comment éviter que le bénévolat mené au sein d'une entreprise ne réponde plus aux besoins auxquels il répondait dans un premier temps ?**

Pour d'autres associations dont l'existence et le fonctionnement dépendent aussi totalement du bénévolat, ces dernières questions peuvent potentiellement en couvrir d'autres. La mise en place du bénévolat dans la structure peut en effet entraîner des répercussions non-souhaitées comme la non-intégration des personnes en recherche d'emploi qui n'ont pas la possibilité de s'engager bénévolement. Car on peut observer que le bénévolat est principalement destiné à une catégorie de la population qui bénéficie de revenus et de temps¹⁴. Ces personnes sont issues d'un milieu socio-économique permettant d'être bénévole. **N'y-a-t-il pas un risque d'un entre-soi qui déforçerait la finalité transformatrice du bénévolat ? Ce bénévolat de l'entre-soi ne participerait-il pas alors à pérenniser une situation structurelle où les personnes, celles qui donnent et celles qui reçoivent, seraient toujours les mêmes ? Finalement, n'y a-t-il pas alors un risque de précariser davantage des personnes qui le sont déjà ?**

Dans le sillage de cette question, des personnes bénévoles peuvent également se retrouver dans une situation de précarisation. Si le modèle économique d'une entreprise se base sur le bénévolat, tous les individus n'ont pas les mêmes motivations à participer au projet. Une convention de volontariat peut aider à cibler ces motivations même si dans les faits il n'est pas toujours aisé de percevoir la réelle volonté d'une personne. Car ces motivations peuvent évoluer ainsi que la situation socio-économique du bénévole. Le caractère volontaire du travail bénévole et la relation non-contractuelle entre l'entreprise et la personne sont sujettes à des réalités sociales complexes et mouvantes.

Les relations qui se tissent au sein de ces collectifs comportent aussi de nombreux enjeux notamment de pouvoir. Certaines associations citoyennes font parfois face à des problèmes de relations humaines, comme

dans tout collectif, avec la difficulté de devoir ménager un groupe et de faire vivre l'association. **Quelle rivalité peut alors potentiellement exister entre bénévoles et au détriment de qui ?** Cette rivalité peut aussi se présenter avec d'autres associations ou entreprises notamment sur la question de recherche de bénévoles. Il n'est pas rare de constater que des associations souffrent du manque de bénévoles en leur sein alors que d'autres structures se portent à merveille. **Pourquoi cette différence ? S'agit-il d'une concurrence entre bénévoles ?** Evidemment, chaque contexte et situation seront différents mais ces questions méritent d'être évoquées dans l'idée d'une transformation sociale au sein de la société.

Conclusion

Cette analyse visait à réfléchir au sens de l'engagement bénévole au travers de questions clefs scindées en deux dimensions économique et sociale. Ces questions sont à lire comme des pistes de réflexion sur la place du bénévolat dans les projets entrepreneuriaux et notamment en économie sociale.

Le bénévolat démontre de la richesse individuelle, c'est-à-dire du temps, de l'énergie et des savoirs qu'une personne met au service d'un collectif. Au travers des exemples cités, nous avons vu que les réalités peuvent être diverses avec leur lot d'enjeux. Il en reste un que nous avons moins dépeint. Il s'agit du caractère émancipateur et inclusif du bénévolat. Nous évoquions que le bénévolat pouvait paradoxalement entretenir des inégalités structurelles plaçant d'un côté les gens qui donnent et de l'autre ceux qui reçoivent. Selon cette hypothèse, ceci voudrait dire que le bénévolat ne permettrait l'émancipation et l'inclusion que d'une part de la société. Celle qui peut jouir pleinement de ses droits et de sa liberté pour décider quand et qui elle veut aider. Pour la catégorie de la population ne faisant que recevoir, la jouissance de ses droits et de sa liberté est tout autre. Il n'est plus question pour ces personnes d'émancipation et d'inclusion car elles sont continuellement ancrées à une même place ou situation au sein de la société. **Comment alors permettre à ce que le bénévolat soit véritablement inclusif ?** Répondre aux besoins de chacun et permettre cette inclusion, c'est surtout donner aux individus la possibilité d'être les acteurs et les protagonistes des structures utiles à leurs besoins.

Un bénévolat vecteur d'intégration sociale prenant en compte la société dans son ensemble détient une capacité de transformation sociale. Cette vision politique, SAW-B la rencontre lors des accompagnements menés auprès d'entreprises. Elles témoignent du dynamisme du travail bénévole et de la nécessité d'une confrontation entre la diversité du bénévolat et les réalités sociales vécues par la population. Dans les nuances, la diversité et la richesse des entreprises, le bénévolat se doit de rester évolutif et créateur de sens pour l'ensemble de la société.

¹Frédérique Konstantatos, F. (2011). Quel volontariat au sein de l'économie sociale ? SAWB

²Garbarczyk, G. (2016). Les rôles du bénévolat dans l'économie sociale. SAW-B, 2016 [en ligne] [Les rôles du bénévolat dans l'économie sociale - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

³Garbarczyk, G., Konstantatos, F., Mortier, Q. (2015). Etre engagé pour une cause, par une entreprise d'économie sociale. SAW-B, 2015 [en ligne] [Etre engagé. Pour une cause. Par une entreprise sociale. Ou \(comment\) peut-on être militant et salarié en même temps ? - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

⁴Loi du 23 mars 2019 relative au champ du code des sociétés [en ligne] [LOI - WET \(fgov.be\)](#)

⁵Mortier, Q. (2015). Les coopératives énergétiques citoyennes : réponses locales à un problème global ? SAW-B, 2015 [en ligne] [Les coopératives énergétiques citoyennes: réponses locales à un problème global? - SAW-B Fédération d'économie sociale](#)

⁶Site internet de la coopérative « Champs d'énergie » [Historique \(champsdenergie.be\)](#)

⁷Site internet de l'association « Duo for a Job » [DUO for a JOB | Intergenerational coaching](#)

⁸Garbarczyk, G. (2016). *op cit.*

⁹Garbarczyk, G. (2016). *op cit.*

¹⁰Defourny, J., Nyssens, M. (2017) Economie sociale et solidaire, socio-économie du 3^{ème} secteur, Louvain-la-Neuve : De Boeck, 443 p.

¹¹Garbarczyk, G. (2016). *op cit.*

¹²Site internet de l'asbl « Comme Chez Nous » [Histoire - ASBL Comme Chez Nous | Charleroi](#)

¹³Asbl « Comme Chez Nous » [Missions, Vision, Valeurs - ASBL Comme Chez Nous | Charleroi](#)

¹⁴Defourny, J., Nyssens, M. (2017). *op cit.*

SAW-B

Avec le soutien de



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 : Olivier de Halleux

Relecture : Quentin Mortier et Jean-François Herz

Illustration : Yakana