

6 | COOPCITY, OU COMMENT FAIRE DE L'INNOVATION ÉCONOMIQUE UNE RESSOURCE COLLECTIVE



Par **BARBARA DE RADIGUÈS** | Députée au Parlement bruxellois

En matière de transition économique, les entrepreneur.e.s sociaux sont des avant-coureurs. Ils et elles sont les lièvres qui tirent le peloton ! Les projets qu'ils et elles portent questionnent et surtout réinventent concrètement l'activité économique, et par là nos manières de produire, de travailler, d'échanger. Ils et elles sont les précurseurs d'une autre économie, une économie au service de la société, ancrée dans les réalités concrètes des quartiers, des villes et des territoires, et intégrant largement les enjeux de la transition écologique, solidaire et démocratique.

L'entrepreneuriat social a ceci de commun avec les *communs* qu'il constitue une sorte de troisième voie. Entre l'Etat et le marché, les projets d'entrepreneuriat social sont au fond des projets portés par (des collectifs de) citoyen.ne.s engagé.e.s et qui organisent des réponses concrètes à des besoins collectifs voire sociétaux non-satisfaits. Entre le public et le privé marchand, les entrepreneur.e.s sociaux développent des activités économiques viables, dont la finalité est sociétale plutôt que lucrative (service aux membres ou à la collectivité, à la société et ou environnemental), et dont la gestion, tant opérationnelle que stratégique, est empreinte de gouvernance démocratique. Comme les *communs*, l'entrepreneuriat social propose une voie plus démocratique, plus horizontale, plus citoyenne.

Ces dernières années, une multitude croissante de projets d'entrepreneuriat social ont fleuri à Bruxelles : supermarchés coopératifs, cuisines collectives, production alimentaire, mais aussi coopératives de coursiers à vélo,

boutique de vêtements éthiques, accompagnement de personnes âgées ou en situation d'handicap, productions artisanales, société informatique, logements alternatifs... L'entrepreneuriat social bruxellois est de plus en plus divers et varié. Il touche à presque tous les secteurs économiques, et démontre ainsi qu'il est partout possible de faire de l'économie autrement.

Dans ce paysage bouillonnant et innovant, un lieu constitue depuis quelques années le QG, le back office de tous ces projets : COOPCITY.

COOPCITY, c'est un lieu, à la fois un espace de co-working et un incubateur, situé à Saint Gilles, dans les parages de la gare du midi. C'est un point de rencontre pour la communauté que forment les acteurs et actrices de l'entrepreneuriat social bruxellois. Ils et elles s'y retrouvent pour échanger, pour collaborer. Puis COOPCITY est surtout un centre d'accompagnement où tout projet d'entrepreneuriat social existant ou en devenir peut bénéficier d'accompagnements spécialisés à travers des méthodologies participatives, des formations collectives et du coaching sur mesure.

En sept années d'existence, COOPCITY est devenu le point névralgique de l'entrepreneuriat social, coopératif et collaboratif à Bruxelles.

La genèse du projet

Le projet COOPCITY est né en 2015 chez SAW-B et en particulier dans la tête de Gaëtan Vanloqueren. Après 5 ans à conseiller et coordonner l'équipe autour d'Olivier De Schutter rapporteur spéciale des Nations Unies sur le droit à l'alimentation, Gaëtan veut mettre l'économie sociale au centre du jeu dans la Région bruxelloise. SAW-B accueille cette énergie avec d'autant plus de plaisir que cela entre parfaitement en ligne avec sa mission qui est de «défendre et de déployer l'économie sociale comme alternative crédible et concrète au capitalisme néolibéral mondialisé». L'appel à projet pour le programme FEDER 2014-2020 est l'occasion de concrétiser l'idée de doter Bruxelles d'un centre dédié à l'entrepreneuriat social et de booster les ambitions bruxelloises en matière d'économie sociale.

« Je trouvais tellement dommage que l'économie sociale se contente de bourses de quelques milliers d'euros pour les rares lauréats d'un appel à projet annuel maigrement subsidié, alors que des millions d'euros d'argent public étaient investis dans des incubateurs de start-ups ou dans le financement d'entreprises commerciales. L'économie sociale bruxelloise était essentiellement orientée sur l'insertion socio-professionnelle, et le nombre de créations annuelles d'entreprises sociales était ridiculement bas. Pourtant, le modèle fonctionnait dans tous les secteurs, et des opportunités naissaient avec l'émergence d'un modèle de « coopératives de plateforme ». Il était plus que temps que ce projet naisse pour enfin équiper Bruxelles d'un outil ambitieux de démocratisation de l'économie ! »



Gaëtan Vanloqueren

Avec cette idée ferme en tête : allier dans un même projet un incubateur, un espace de co-working, un fonds d'investissement et un département de recherche et développement entièrement dédié à l'entrepreneuriat social, Gaëtan va frapper aux portes d'une variété d'acteurs issus du monde de l'économie sociale, du modèle coopératif mais aussi de l'entrepreneuriat en général, et susceptibles d'embarquer dans le projet. Il convainc d'abord la direction de SAW-B de s'allier à la Febecoop, la fédération belge des coopératives, afin de réunir les acteurs historiques de l'économie sociale. JobYourself, coopérative d'activité qui offre l'opportunité à des chercheurs d'emplois de lancer leur projet entrepreneurial sans risque, monte dans la barque. Suivent les deux grandes écoles de commerce bruxelloises, Solvay et l'ICHEC, ce qui permet d'associer le monde de l'enseignement et de la formation des entrepreneur.e.s. Innoviris, organisation régionale pour la recherche et l'innovation, montre rapidement son intérêt pour le projet et va jusqu'à proposer de participer financièrement au volet « innovation sociale ». Impulse.brussels (aujourd'hui HUB.brussels), l'agence bruxelloise d'accompagnement des entreprises, dont l'entrepreneuriat social ne fait

pas encore partie du paysage, se joint au projet.

Au final, le projet fédère donc sept partenaires volontaires pour encourager le développement de l'entrepreneuriat social en région Bruxelloise, un montage d'acteurs varié et solide mais risqué. Le défi est de faire dialoguer les différences culturelles qui traversent les acteurs 'historiques' de l'économie sociale, les écoles de commerce et Impulse.brussels.

S'ensuit la longue trajectoire d'un dossier FEDER avec ses jurys de sélection et arbitrage. Puis enfin la décision positive tombe : COOPCITY voit le jour. La Région a choisi de soutenir l'entrepreneuriat social, ces citoyens, citoyennes et organisations qui croient qu'on peut mettre l'économie au service de l'humain et de la planète.

Et les partenaires se mettent en mouvement.

Les débuts du projet

Chaque partenaire engage et mobilise des personnes autour de ce nouveau projet. Cette nouvelle équipe doit apprendre à travailler ensemble et s'appropriier le projet. Il faut en même temps commencer à concevoir les parcours d'accompagnement et créer le lieu de vie physique qui va héberger COOPCITY.

Après quelques mois de recherche d'un espace, la Smart vient avec la proposition d'héberger COOPCITY dans une partie à rénover de ses bâtiments. C'est une option gagnant-gagnant : COOPCITY s'implante dans un lieu qui a déjà rassemblé une communauté dont les valeurs sont proches de celles de l'économie sociale. La présence de COOPCITY soutient financièrement la rénovation et amène à l'écosystème un ancrage social fort.

En même temps les partenaires confrontent leur vision du monde et de l'accompagnement pour construire une équipe et un programme commun. Chacun.e vient avec sa vision du monde pour promouvoir l'entrepreneuriat social. Ils et elles ne sont pas toujours d'accord ou aligné.e.s mais prennent

le temps de débattre, et c'est ça qui fait avancer une compréhension commune de l'entrepreneuriat social.

Bref ça discute et ça se frotte pour définir les concepts et le programme. L'option centrale est un accompagnement collectif, COOPCITY veut créer une communauté, insuffler les valeurs de l'entraide et du travail collaboratif. La gouvernance des projets est également au centre du processus d'accompagnement.

Puis, enfin, la première sélection de projets à accompagner arrive. Une vingtaine de projets essuient les plâtres du premier parcours.

COOPCITY aujourd'hui

Aujourd'hui, COOPCITY propose aux entrepreneur.e.s sociaux bruxellois.es en herbe ou chevronné.e.s quatre programmes d'accompagnement différents.

Les projets d'entrepreneuriat social partent souvent d'une intuition, d'un questionnement, et de la volonté d'apporter une réponse nouvelle à un problème concret auquel les porteur.euse.s de projet font face dans leur vie privée, professionnelle, associative, ou qui plus largement les interpellent. Les idées ne manquent pas, elles ont juste besoin d'être arrosées pour germer. Le programme *Seeds* vise spécifiquement à aider de futur.e.s entrepreneur.e.s sociaux à passer de l'idée à la mise en œuvre. Le cycle de formations collectives du programme *Seeds* les pousse à poser les bases nécessaires au lancement de leur future entreprise ou à professionnaliser une activité bénévole. Précision du projet, ajustement de la méthode de travail et de la collaboration entre associé.e.s, développement d'un business plan, validation du besoin social : les axes de travail sont variés avec une attention constante à privilégier la coopération.

Depuis 2 ans, COOPCITY, accueille dans ce programme une plus large sélection de projets. Pour donner sa chance à toutes les idées, l'équipe a mis en place un incubateur de 4 mois qui affine les projets. Après cette période, ceux-ci repassent devant un jury qui propose aux projets jugés

assez solides, un accompagnement personnalisé.

Bruxelles regorge d'une multitude d'entreprises sociales déjà existantes et qui ont le potentiel et la volonté de s'étendre, de grandir, de se diversifier pour augmenter leur impact social. Les programmes *Blossom* et *Innovate* accompagnent des projets avides de consolider ou de faire évoluer leur modèle pour le rendre plus durable, plus démocratique et participatif, plus impactant et plus innovant socialement.

Pour donner de l'ampleur à l'entrepreneuriat social dans le paysage économique bruxellois, il s'agit également de nouer et de cultiver des alliances entre les entreprises sociales. Faire de l'entrepreneuriat social bruxellois un tissu connecté, c'est l'ambition du programme *Pollinize*. Les entreprises sociales participantes y construisent des partenariats forts et innovants, mutualisent leurs ressources et leurs services, pour mener de nouveaux projets et répondre ensemble et de la manière la plus intégrée et complète possible à des besoins sociaux plus larges, ou davantage multidimensionnels. Le projet de Centre intégré social-santé, qui a fait partie du programme *Pollinize* en 2019, vise par exemple à rassembler en un même lieu 5 structures spécialisées d'un même quartier mais visant des publics différents, dans le but de développer une nouvelle stratégie d'amélioration de l'accessibilité aux soins pour tou.te.s les habitant.e.s.

A travers ces quatre programmes, et depuis son lancement effectif en 2016, plus de 136 projets ont bénéficié d'un accompagnement COOPCITY. Au moins 42 entreprises en sont nées, et pas moins de 77 emplois ont été créés !

Puis au fil des années, une communauté s'est créée autour de COOPCITY : une communauté d'expert.e.s thématiques, de coachs, de personnalités inspirantes (issues du monde de l'entreprise sociale, associative ou universitaire), qui interviennent régulièrement dans les activités proposées par COOPCITY et y partagent leurs expériences et compétences, mais aussi une communauté soudée d'entrepreneur.e.s sociaux, qui s'aident à prendre confiance, à s'équiper, et à se lancer. Cette communauté, c'est ça aussi la plus-value de COOPCITY !

Face à la crise du coronavirus, beaucoup d'entreprises sociales ont dû se

réinventer, adapter leurs pratiques, faire face à l'incertitude, et devant ces défis, la communauté d'entrepreneur.e.s COOPCITY est restée solidaire. Les rendez-vous virtuels ont remplacé les rencontres de l'espace co-working, mais les échanges ont continué bon train. Partage d'informations sur les aides disponibles, de bons plans numériques, de conseils digitalisation, mais aussi des espaces de paroles et de soutien face aux nombreux questionnements suscités par la crise, les entrepreneur.e.s COOPCITY ont pu ensemble trouver appui dans la tempête.

«Déjà avant le projet COOPCITY, l'ICHEC accueillait de plus en plus de jeunes qui voulaient entreprendre autrement. Ils et elles voulaient participer à des projets qui font sens et qui sont tournés vers la planète. Les grosses sociétés qui accueillait la majorité des jeunes à la sortie de leurs études sont délaissées. La jeunesse veut faire sa vie autrement. Et l'entrepreneuriat fait clairement partie de leur perspective.»



A l'entame du projet COOPCITY, je ne connaissais pas grand-chose aux techniques participatives. Notre participation dans COOPCITY a accéléré l'adaptation aux aspirations de plus en plus d'étudiant.e.s qui étaient en cours. Aujourd'hui l'approche coopérative fait partie de notre accompagnement généraliste.»

Xavier De Poorter, ICHEC

Gouvernance et entrepreneuriat social et coopératif

Comme les *communs*, les entreprises sociales sont presque toujours le fait de collectifs de citoyens et citoyennes engagé.e.s.

Comment faire et décider ensemble ? Comment organiser le travail et le partage des responsabilités entre les porteur.euse.s de projet? Comment rendre les prises de décisions organisationnelles mais aussi stratégiques

plus démocratiques ? Comment donner leur place aux travailleur.euse.s dans ces prises de décision? Comment y faire participer les bénéficiaires, les client.e.s ou toutes autres parties prenantes ? Les questions que soulèvent la mise en place d'une gouvernance démocratique et participative adaptée à la réalité des projets sont multiples. Elles sont complexes et poussent les entrepreneur.e.s sociaux à être créatif.ve.s tant sur les schémas organisationnels que sur les processus et méthodologies décisionnelles. C'est pourquoi ces questions font partie intégrante de tous les programmes d'accompagnement.

Les projets participants reçoivent un accompagnement spécifique pour avancer vers plus de démocratie en entreprise. Les outils de l'intelligence collective y sont largement mobilisés. Selon des modalités qu'ils et elles se fixent, ils et elles s'organisent pour gérer et développer une activité économique tout en poursuivant un intérêt collectif. Ainsi, l'entrepreneuriat social se définit tant par l'objet des projets, les activités qu'ils développent (quoi) et leur finalité (pourquoi), que par la manière dont ils les mettent en œuvre (comment). La gouvernance démocratique et la participation sont au cœur du projet de l'économie sociale, et des pratiques des entreprises sociales. C'est pourquoi l'accompagnement proposé par COOPCITY met spécifiquement l'accent sur la manière d'entreprendre, et les projets soutenus sont encouragés à penser leur forme, leur organisation, leur mode de fonctionnement en vue de favoriser plus de démocratie participative au sein de l'entreprise.

«Grâce au programme INNOVATE nous avons bénéficié d'un subside pour être accompagné.e.s par des experts externes sur la question de la participation au sein de la coopérative.

L'objectif était de nous aider dans notre recherche permanente sur «comment faire fonctionner un supermarché dans une perspective d'auto-gestion».

Sawb a pris le temps d'interroger des coopérateur.trice.s sur leur façon de voir la participation à BEES coop. Collectiv-a a transmis

à un comité de coopérateur.trice.s des outils de gouvernance afin de nous rendre autonome dans notre dynamique participative.

Ces constats et conseils à l'esprit, nous continuons dans l'amélioration de nos pratiques. L'apport principal de cet accompagnement aura été de nous donner un cap vers où avancer."

Geneviève Boxus de la BEES coop, supermarché coopératif

L'avenir

L'entrepreneuriat social est maintenant durablement inscrit dans le paysage économique bruxellois, et la Région bruxelloise va prendre le relais du financement européen et pérenniser le projet de COOPCITY.

Mais il reste des défis importants : augmenter l'ampleur des projets, toucher un public plus diversifié et former la demande.

En coopérant à plus large échelle, des projets basculants peuvent voir le jour. Les idées foisonnent encore. Si Bruxelles collaborait de manière proactive avec Barcelone, Paris et Berlin, on pourrait par exemple imaginer le lancement d'un 'Booking.com' alternatif en coopérative de plateforme, géré par une communauté de villes et de territoires ruraux. Si 10 ou 20 universités européennes collaboraient ensemble, elles pourraient sans doute créer une coopérative d'édition scientifique qui concurrence le monopole d'Elsevier et épargne des millions aux universités en coûteux abonnements. Il y a de la place pour une présence bien plus offensive de l'entrepreneuriat social dans la distribution, dans l'alimentaire, dans l'économie de la fonctionnalité, dans l'immobilier.

Au fond, ne serait-ce pas aussi cela, les communs : gérer l'innovation économique comme une ressource collective, stratégique, gouvernée non par le marché mais en partie par des collectifs d'acteurs publics et citoyens ?



“Grâce au travail collectif entre partenaires, l’implication de l’équipe et surtout grâce à la motivation des entrepreneurs, le projet COOPCITY a démontré que l’entrepreneuriat social n’est pas une mode mais est une réelle alternative économique.

De plus en plus d’entrepreneurs font le choix d’un modèle porteur de sens et d’activités économiques. Ce sont autant d’énergies positives pour relever les défis de notre Région.

Inspirer, susciter encore et toujours de nouvelles vocations, transformer celles-ci en entreprises solides et crédibles, les développer et les ancrer dans la durée, voilà ce qui reste la mission de COOPCITY dans son volet post financement FEDER.

Nous travaillerons en particulier sur ce que je pense être le défi majeur de l’entrepreneuriat social : le financement des projets.

Nous allons également ouvrir la gouvernance de COOPCITY aux entrepreneur.e.s accompagné.e.s et nous ouvrir davantage aux porteur.euse.s néerlandophones.”

Sabrina Nisen, coordinatrice de COOPCITY