****

**(sur base de la réunion du 10/09/2019)**

**QUESTIONS POUR LE CLUSTER**

**LES OPERATEURS**

* **L’ETAPE >> l’ETAP’ATELIER**
* **BOLWERK >> STAL13**
* **RELOGEAS + QUELQUE CHOSE A FAIRE (QCAF)**
* **ARCADIS >> FIBR&CO**

**Q1 : INFOS GLOBALES SUR LES PROJETS**

**OBJECTIFS POURSUIVIS :** les objectifs financiers se retrouvent du côté de FIBR&CO et de QQAF. Tous les projets poursuivent des objectifs sociaux – certains y ont adjoint des objectifs écologiques (recyclage => FIBR&CO et STAL13).

**PARTENARIATS** : Les montages $$$ partenariaux se réalisent surtout avec les pouvoirs publics – les entreprises privées fonctionnent plutôt avec des « dons » - les projets se sont entourés de partenaires associatifs. Des relations de confiance se sont créées avec les partenaires associatifs et publics (services sociaux) afin que ceux-ci leur envoient des jeunes en atelier. Les matières premières peuvent être fournies gratuitement via des filières de récup. Pour certains, les clients sont aussi considérés comme des « partenaires » du projet.

**STATUTS JURIDIQUES** : pour 2 projets (STAL13 et ETAP’ATELIER), il y a fusion entre les 2 entités (hébergement ou formation ET production de meubles ou autres objets destinés à la vente) > car ces projets sont en fait des « spin off » de la structure initiatrice – pour 2 projets, les structures juridiques sont distinctes (ARCADIS + FRIBR&CO et RELOGEAS + QQAF) > car soit c’est la volonté du partenaire de créer cette entité juridique distincte, soit c’est le rapprochement de 2 entités juridiques distinctes. Seul STAL13 a sa comptabilité entièrement fusionnée avec BOLWERK.

**Q2 : MONTAGES FINANCIERS**

**STAL13** : des bâtiments vides ont été occupés, avec l’accord du propriétaire qui ainsi n’a pas dû payer une taxe pour logement vide. Dans le futur, ce sera la ville qui apportera les bâtiments. Le formateur est payé par la ville de Courtrai. Le mobilier est apporté par les gens. Les machines et les autres frais sont supportés par BOLWERK. Fin 2019, le projet sera repris par la ville de Courtrai dans un concept de « DEELFABRIEK » au sein d’un même bâtiment.

**QCAF** : Ils fonctionnent avec un agrément CISP (=Service d’Insertion Socio-Professionnel) qui finance l’accompagnement des stagiaires ainsi qu’un agrément entreprise générale en construction . Ils forment environ 170 à 180 stagiaires par an. Le Bâtiment a été financé par des dons. En plus de l’entreprise, ils ont créé fin 2018 une société coopérative immobilière à responsabilité limitée à finalité sociale (scrlfs) dont l’objectif est de fournir des chantiers de formation au CISP et de créer du logement classique et social. Pour le CISP, 50% des coûts sont supportés par les subsides et 50% par les recettes issues des chantiers.

**ETAP’ATELIER** : le formateur est payé grâce aux subsides à l’emploi et un subside comme éducateur auprès de la Maison d’Accueil. C’est l’ETAPE qui loue les bâtiments. Les dons et les ventes couvrent les frais d’achat de machines et autres investissements. Les recettes servent à couvrir les frais de fonctionnement. Les matériaux (bois neuf) sont achetés avec le résultat des ventes. L’objectif est un « simple » équilibre financier pour ne pas peser sur le budget de l’ETAPE. Pour cela, ils doivent « trouver » environ 50.000 euros par an.

**FIBR&CO** : les salariés sont financés par ARCADIS, les jeunes qui y travaillent sont financés par la structure de Fibr&CO. Il y eu de gros financement de départ pour lancer le projet. Les formateurs sont financés par la ville de Roubaix et des aides à l’emploi. Il reste à trouver 10% (soit 14.000 euros par salarié). A ce stade, ARCADIS poursuit un « simple » équilibre financier.

***Eléments de réflexion (1) :***

* Les opérateurs ont besoin de nouveaux financements pour développer leurs projets
* Les financements du secteur public ont de grosses limites (montants possibles + lourdeurs administratives) - Les dossiers pour le secteur privé sont plus light
* Cela un problème d’obtenir des aides au-delà du démarrage du projet
* Les financeurs ne comprennent pas que l’accompagnement psycho-social des jeunes, ce n’est pas la même chose que l’accompagnement socio-professionnel et que cela nécessite 2 types de financement.

**Q2 - QUESTIONS AU CLUSTER – première salve**

1. **Quelles stratégies pour attirer les financeurs privés ?** Où aller les chercher ? Qu’attendent-ils en retour de notre part ? Qu’est-ce qu’il faut vendre ? Comment les mettre en confiance ? Quels messages entendent-ils bien ? Comment créer des partenariats de l’intérieur (car il faut souvent un parrainage interne avec le secteur privé) ? Peuvent-ils mettre à notre disposition leurs réseaux ?
2. **Comment créer des partenariats (privés ou publics) de manière structurelle ?** Il semble que le fun de l’innovation passé, nos projets ne les intéressent plus. Comment faire du privé des alliés et non des concurrents qui ont l’impression qu’on marche sur leurs plates-bandes.
3. **Comment obtenir des financements qui comprenne l’aspect global de la démarche** (les modalités de financement relèvent le plus souvent de secteurs et/ou de thématiques spécifiques) ?
4. **Comment creuser la piste du mécénat de compétences ?**
5. **Comment faire financer les charges fixes d’un projet ?**
6. **Comment impliquer les financeurs dans les réflexions dès le départ des projets ?** Comment faire en sorte que le projet devienne le projet de tout le monde ?

***Eléments de réflexion (2) :***

* Il manque une chaîne de fonctionnement entre les différents opérateurs du système pour éviter la rupture : maison d’accueil – centres de formation – organismes d’insertion socio-professionnel – etc.
* Faut-il que les productions soient accessibles financièrement aux publics qui produisent ? Comment les citoyens pourraient-ils profiter des infrastructures mises en place en dehors des heures de formation ?
* Comment éviter que l’innovation et l’expérimentation soit « récupérées » par un système orienté purement « résultat » ?
* Les subsides publics oublient souvent certains frais annexes comme les assurances …

**Q2 – QUESTIONS AU CLUSTER - deuxième salve**

1. **Comment créer un meilleur parcours emploi qui allie le secteur public – le secteur associatif et le secteur privé ?** Comment faire reconnaître l’importance du travail social dans cette chaîne ? Comment créer un réel partenariat et non pas de sous-traitance de tâches mineures aux projets sociaux à des prix mis sous –pression ?
2. **Pourquoi les financements (publics-privés) ne peuvent pas-plus fonctionner dans la pérennité des actions, au-delà du premier moment de fun passé ?** La négociation au coup par coup, à répéter à chaque fois est très fatigante ! Il faut des dispositifs qui ne financement pas que le moment de l’innovation dans un projet.
3. Est-ce que les dispositifs légaux de chaque territoire ont mis en place des cadres permettant d’admettre ce type d’activités (pouvant être compris comme de la **concurrence déloyale ou du travail au noir**) ? Comment le secteur privé nous perçoit-il à ce niveau ?

**Q3 : Les jeunes qui produisent**

**A L’ETAP’ATELIER**, ce sont environ 5 jeunes par jour qui y travaillent (max 12 postes de travail). Ils viennent de l’ensemble des Maisons d’Accueil du tournaisis (hébergement et post-hébergement) , les équipes mobiles du 107 ou sont envoyés par des associations de Tournai pour réaliser des Travaux d’Intérêt Généraux ou encore des travaux citoyens. Ils encadrent environ 30 usagers par an. Le coût de l’encadrement est :

* Hors subsides de 53.161€/an, soit **1772€/usager/an**
* Subsides inclus de 13.065€/an, soit 435€/usager/an

Il n’y a pas d’encadrant designer – le formateur est éducateur et autodidacte. Pas de diplôme à l’issue du séjour.

**A STAL13**, l’accueil est de 6 jeunes max durant 6 mois. Ce sont des associations sur Courtrai qui les envoient. Ces jeunes ne trouveront pas d’emploi à la fin du travail, mais peuvent se lancer dans une activité ou devenir article 60 auprès du CPAS. STAL13 encadre environ 30 à 35 jeunes par an. Le coût de l’encadrement est :

* Travailleuse payée par OCMW)
* Travailleur à 40.000€/an, soit **1.700€/jeune/an**

L’encadrement social est réalisé par une travailleuse sociale (OCMW) – l’encadrement technique par une personne qui a une formation d’artiste en publicité (graphisme). Ce n’est pas une formation qualifiante (diplôme)

**A QCAF**, les jeunes arrivent soit spontanément, soit orientés par le CPAS ou le FOREM. Ce sont entre 170 et 180 stagiaires qui sont formés chaque année (environ 900H/jeune). Le coût de l’encadrement est :

* Hors subsides : 27.000€/an/jeune (30€/H) ???
* Avec subsides : 13.500€/an/jeune  (15€/H) ???

Les formateurs sont assistants sociaux et ouvriers du bâtiment avec une fibre sociale et pédagogique. C’est une formation professionnalisante, avec une attestation à la fin (pas un diplôme).

**A FIBR&CO**, ….. Le coût de l’encadrement est :

* 6.135€/jeune/an

***Eléments de réflexion :***

* Plusieurs structures ont pour objectif de travailler pour que les jeunes se sentent bien et n’ont pas comme objectif premier une remise à l’emploi. Cette obligation de résultat est un problème pour le type d’actions à mettre en place. Le public cible doit s’adapter à un système très-trop cadré et, du coup, le travail qui devrait être entrepris avec ces jeunes est faussé[[1]](#footnote-2).
* Quel est le sens du design dans notre démarche ? le sens du design doit dépasser la dimension esthétique. Faire du beau, du durable, c’est aussi apprendre à se respecter car chaque pièce est unique et de qualité.
* Les opérateurs en ont « marre » de devoir toujours se vendre, dans un monde qui restreint les possibles – c’est dur de devoir toujours prouver l’intérêt de ce que l’on fait. Que se passera-t-il quand tous ces jeunes en dés-errance seront dans les rues ?

**Q3 – QUESTION AU CLUSTER**

**AU SECTEUR PRIVE**

1. Le secteur privé ne pourrait-il pas **permettre de travailler plus sereinement dans le social** en prenant davantage en charge le volet économique de ces projets ?
2. Les entreprises du CLUSTER peuvent-elles **aider les jeunes pour découvrir des métiers ?**
3. Ce serait quoi **« adapter » les techniques du privé pour accompagner ces jeunes fragilisés dans un parcours emploi ?** Comment trouver une articulation efficace des structures sociales et privées respectueuses des rôles de chacun et de leur spécificité dans une responsabilité commune de formation des travailleurs jeunes et moins jeunes et une responsabilité sociétale?

**AU SECTEUR PUBLIC**

1. Avec ce type de public, il faut pouvoir **adapter le parcours** à chaque individu. Or en l’absence de parcours de formation uniformisé, il semble impossible de proposer un diplôme. Alors comment faire pour que ces formations soient **« vraiment » qualifiantes** ?
2. Comment faire comprendre au secteur public (privé ?) qu’il faut aussi **des structures qui permettent aux jeunes de pouvoir se « réparer »** et pas seulement d’être en (pré-formation) ? Se rendent-ils compte qu’ils font peser l’entièreté de la problématique (« réparation » + « formation-emploi ») sur nos structures ?
3. Comment faire comprendre aux opérateurs d’insertion que **la variable CULTURELLE** est aussi très importante pour que cela marche ?
4. Ne pourrait-on pas reconnaître notre travail comme « **Intérêt d’Utilité Publique »** et/ou être financé sur le long terme comme « **Démarche Expérimentale** » ?

**Q4 – Production d’objet (design) + prix (production versus vente)**

Le question du nombre de pièces produites par atelier est extrêmement variable : 11.000 pièces par an (ETAP’ATELIER) > moyenne de 50 pièces par an (STAL13) > ???

Le rapport entre coût de production et prix de vente est très variable. Plusieurs opérateurs semblent même ignorer ce rapport et vendent en fonction du prix du marché, sans lien apparent avec les coûts de production. Seul ETAP’ATELIER avance le rapport de 15% entre production et vente.

Deux coûts importants sont à rajouter dans le calcul :

* Le coût du stockage (hangar – atelier - … l’ETAPE parle de 1300€/an)
* Le coût des assurances : 1270€ pour l’ETAP’ATELIER – 1940€ pour STAL13 - ???

Concernant les choix de production, y compris le design, il semble que les centres de décision soient variés : les acheteurs / les jeunes / les responsables d’atelier.

***Eléments de réflexion :***

* Comment créer le lien entre le design d’un produit et son prix, sachant que c’est l’usage et le parcours d’insertion qui est au cœur de nos projets ?
* Comment faire en sorte que le modèle ne soit pas « récupérer » par le privé comme cela se passe souvent ? ET/OU s’il est repris, comment s’assurer que l’essaimage reprenne les éléments majeurs de nos projets ?

**Q4 – QUESTIONS AU CLUSTER**

1. Le secteur privé pourrait-il nous aider à **mieux définir des lignes de produit ?** Comment faire en l’absence de moyens pour réaliser une étude de marché – un marketing coûteux ?
2. **Peut-on nous aider à calculer un prix de vente sur base de nos coûts de production ?** Sachant que nous sommes dans une démarche sociale, artisanale et innovante ? Quels facteurs doivent intervenir dans ce prix ? Comment valoriser la démarche sociale et globale du projet à travers ce prix ?
3. **Comment calculer un prix de vente** qui réponde à un équilibre financier tenant de toutes nos variables ?

**Q5 – Vente des productions**

Pour tous les opérateurs, la vente, le marketing et la communication sont des aspects très importants et impossibles à rencontrer au vu de leurs structures, de leurs moyens, de leurs compétences. Ce n’est pas possible pour de petites structures.

Certains utilisent les réseaux sociaux et le WEB, mais cela demande beaucoup de temps. Les salons sont jugés un bon endroit pour lancer un produit, pas pour le vendre. Le bouche à oreille reste un moyen très utilisé.

Il existe de plus un nœud lié à la production et au stockage : si une publicité est trop bien faite et amène plein d’acheteurs, nos structures ne sont pas prêtes à faire face à la demande. La bonne communication, le bon marketing à la mesure de notre production est un équilibre délicat. STAL13 parle d’une commande de 200 chaises en 2018 pour laquelle ils se sont épuisés. QCAF apprécie qu’il existe des marchés réservés à l’économie sociale à la Ville de Charleroi.

**Q5 – QUESTIONS AU CLUSTER**

**MARKETING**

1. Le cluster pourrait-il nous aider pour réfléchir aux **aspects marketing et communication** de nos produits ?
2. Le cluster pourrait-il nous aider à **développer des partenariats pour le marketing et la vente,** que ce soit dans le secteur public ou privé ?

**CONCURRENCE**

1. Comment répondre à des **marchés publics** (complexité – mais aussi besoin de stockage ou de production qui dépasse nos capacités actuelles) ?
2. Comment résoudre la question de la **concurrence** puisqu’on réalise des commandes spécifiques, du sur mesure ?

**PLAN COMM**

1. En tant que petites structures, peut-on **se faire aider dans des PLANS COMM**, sachant qu’il faut éviter des appels d’air auxquels on ne serait pas capables de répondre ?
2. Comment fait le secteur privé pour **passer de la « survie » à la « production »** quand une nouvelle activité se développe ?

**CLIENTS**

1. Le cluster peut-il nous aider à **identifier localement des clients** pour nos produits ? Comment fait-on ?
2. Comment appâter nos clients potentiels ? **Comment adapter les trucs et ficelles du privé** à nos secteur sociaux ?
3. Comment **lever les craintes et les peurs d’acheter des produits réalisés dans de telles conditions**?

**SALONS – EXPOS - PRODUITS**

1. Comment le secteur privé utilise-t-il les **salons et expos** comme levier pour vendre ?
2. Pourrait-on être **associés ?** (plutôt que d’y aller seul)
3. Y a-t-il **d’autres démarches** (plus) utiles pour notre secteur ?
4. Peut-on **« vendre » une démarche plutôt qu’un « produit »** ?

**Q6 : Analyse des résultats de l’activité**

***Quant à la production :***

* Les opérateurs ont du mal à donner un avis sur la qualité de leurs produits.
* C’est l’équilibre financier qui est visé – les opérateurs signalent que sans aides de l’Etat, leurs projets ne sont pas viables.
* Les comptes de ces activités sont généralement intégrés aux bilans de la structure mère qui peut ainsi « combler » les déficits.

***Quant aux jeunes :***

* Beaucoup de jeunes qui travaillent dans les ateliers ne sont pas prêts pour aller sur le marché de l’emploi après. L’ETAP’ATELIER parle de 15% des jeunes qui vont ensuite vers un emploi ou une formation.

***Freins et problèmes identifiés :***

* Il manque un lien entre cette activité et une formation qualifiante.
* Le caractère « non obligatoire » du passage en atelier (au moins a minima) pour les opérateurs qui sont aussi des hébergeurs.
* Comment se professionnaliser dans en espace économique « dur » en maintenant le volet social – formatif – pédagogique avec des publics fragilisés.
* Il est parfois difficile de créer des productions avec des personnes qui n’auront jamais les moyens de se l’offrir (et les prix bas ne sont pas une solution !)
* S’inspirer des Tiers Lieu en France ?

***Eléments de réflexion***

* Les lourdeurs administratives nous prennent trop de temps par rapport à ce que nous pouvons consacrer aux activités avec les personnes et/ou pour la production.
* Les plus petites structures de formation ne peuvent pas se valoriser auprès du secteur privé – nous n’avons pas les moyens de réaliser des bilans de compétences.
* L’énergie mise à l’accompagnement du jeune en difficultés n’est pas forcément mise à la mise à l’emploi.

**Q6 – QUESTIONS AU CLUSTER**

1. Comment réaliser un **business** avec une si faible production ?
2. Le Cluster peut-il nous aider à nous **labelliser** ?
3. Le cluster peut-il nous aider à **trianguler avec d’autres structures** (accompagnement social – formation – emploi – production – vente -…) ?
4. Le cluster peut-il nous aider à **prioriser nos objectifs** (sans cela, nous nous épuisons) !
5. Le cluster peut-il **mettre à notre disposition des moyens pour nous permettre d’établir des résultats mesurables** en lien avec nos actions et pas forcément uniquement sur le volet mise à l’emploi ?

**Q7 : Intérêt pour la dimension transnationale**

Dans tous les cas, l’intérêt pour des échanges transnationaux sont souhaités par les opérateurs (nouvelles idées – nouveaux clients – rencontres inspirantes entre travailleurs).

Pour certains opérateurs, la question de la poule ou de l’œuf se pose : faut-il d’abord se développer davantage au niveau local avant d’aller vers l’international ou le développement international permettrait-il un développement local ?

Les marchés publics européens n’ont pas encore été explorés …

***Remarques-avantages pour le transfrontalier :***

L’idée d’un Site Internet de vente en commun … Un espace magasin est maintenant mutualisé à Roubaix avec les produits de l’ETAP’ATELIER, ce qui a l’avantage pour le client d’avoir plus de diversification de produits.

***Remarques-freins qui pénalisent le transfrontalier :***

* Le régime de subsidiations en Wallonie rend nos produits moins compétitifs que ceux de la France.
* L’entreprise QCAF dit qu’un stagiaire ne peut pas faire de 40 minutes de trajet, sinon cela pénalise le temps à disposition pour la formation.

**Q7 – QUESTIONS AU CLUSTER**

1. Le cluster connaît-il des **projets inspirants** au niveau transfrontalier ?
2. Si on voulait créer un partenariat transfrontalier, **quelles formules juridiques pour relier nos diverses activités ?**
3. Le Cluster a-t-il des pistes pour **harmoniser nos réalités transnationales** (ex : problèmes de compétitivité entre la France et la Belgique) ?
4. Le Cluster peut-il nous aider face aux **marchés publics européens** ?

1. *En Région wallonne, les heures assimilées en CISP (qui servent à des démarches personnelles, sociales, médicales…) sont mises à mal par le Ministre de l’emploi qui ne veut plus les prendre en compte*  [↑](#footnote-ref-2)