



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



2013
n° 56 **RAPPORTS
& DOCUMENTS**

L'entrepreneuriat social en France Réflexions et bonnes pratiques



Questions sociales

Travaux coordonnés par
Delphine Chauffaut, Caroline Lensing-Hebben
et Antonella Noya

L'entrepreneuriat social en France

Réflexions et bonnes pratiques

2013

Travaux coordonnés par
**Delphine Chauffaut,
Caroline Lensing-Hebben
et Antonella Noya**

Avec la contribution de
Demet San



Avant-propos



Vincent Chriqui
Directeur général
du Centre d'analyse
stratégique



Yves Leterme
Secrétaire général
adjoint de l'OCDE

L'entrepreneuriat social, forme d'entrepreneuriat qui vise à concilier viabilité économique et impact social, fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des décideurs politiques comme du grand public. L'augmentation des créations d'entreprises sociales, l'éclosion de chaires dédiées à cette thématique dans les écoles de commerce, la multiplication des incubateurs d'entreprises sociales, l'organisation de conférences et séminaires portant sur l'émergence de ce phénomène soulignent la vivacité de cet intérêt.

Tous les secteurs de l'économie ou presque, des plus traditionnels aux plus novateurs, sont concernés par cette vague entrepreneuriale, perçue comme pourvoyeuse d'emplois pour la plupart non délocalisables, donc comme un outil efficace, parmi d'autres, pour lutter contre le chômage. Ainsi, l'entrepreneuriat social représente une force économique à potentiel élevé, qui montre des signes de croissance rapide. Ces entités à la croisée du privé « classique » et du tiers secteur traditionnel séduisent par leur finalité sociale et leur dynamisme découlant de leur modèle économique hybride.

Ce phénomène ne doit pourtant pas occulter que les contours de l'entrepreneuriat social restent flous et que les défis auxquels les entreprises sociales doivent faire face sont légion. Plusieurs interrogations demeurent. Quel devrait être le rôle de l'État pour accompagner ces entreprises ? Comment faciliter l'accès au financement de ces entités souvent associées à la non-lucrativité

donc à la « non-rentabilité » ? Quels instruments développer pour rapprocher le milieu des entreprises classiques de celui de l'entrepreneuriat social ?

L'affirmation de l'entrepreneuriat social est à la croisée d'enjeux fondamentaux : évolution du rôle de l'État-providence, croissance des déficits publics, nouvelles attentes des consommateurs, poids des contraintes environnementales, importance de l'innovation, etc.

Constatant à la fois l'attractivité de ce mode d'entrepreneuriat et les nombreuses questions qu'il pose, le Centre d'analyse stratégique et l'Organisation de coopération et de développement économique ont souhaité proposer des analyses et créer le débat sur ce sujet. Le présent ouvrage vise donc à fournir des éléments de perspective sur l'entrepreneuriat social, en présentant le contexte dans lequel il évolue, ses acteurs, ses difficultés mais aussi ses succès, et à retracer les discussions auxquelles il donne lieu.

La première section rassemble des contributions de nature théorique et analytique. Le cadre communautaire est présenté par Laszlo Andor, commissaire européen chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion. Les contributions d'Antonella Noya, analyste senior des politiques publiques à l'OCDE, et de Caroline Lensing-Hebben, chargée de mission au Centre d'analyse stratégique, sont consacrées à la définition de l'entrepreneuriat social mais exposent également les conditions de son développement ainsi que les grands enjeux auxquels il est confronté. Amandine Barthélémy et Romain Slitine, experts associés auprès de l'ESSEC, entendent souligner la capacité de l'entrepreneuriat social, *via* ses acteurs et ses méthodes, à changer l'économie dans son ensemble.

Dans la seconde section sont repris les principaux débats et interventions d'un colloque du 6 mars 2012 co-organisé par le Centre d'analyse stratégique et le programme LEED (Développement économique et création d'emplois locaux) de l'OCDE. Ce colloque intitulé « Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? » s'est déroulé au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie¹. Il a réuni des acteurs politiques, sociaux, économiques pour débattre du périmètre de ce secteur, de ses conditions de développement et de ses difficultés.

[1] Pour plus d'informations, voir : www.strategie.gouv.fr/content/colloque-quelle-place-pour-l%E2%80%99entrepreneuriat-social-en-france.

La conclusion que Benoît Hamon, ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et de la Consommation, a souhaité apporter à cet ouvrage, replace le débat sur l'entrepreneuriat social au sein de celui, plus vaste, de l'économie sociale en France, tout en présentant les actions du gouvernement français en faveur de ce pan de l'économie.

En annexe, on trouvera une estimation du poids du secteur par le cabinet McKinsey, ainsi que de nombreuses illustrations de ces entreprises sociales : neuf fiches réalisées par McKinsey et un recueil de bonnes pratiques qui rassemble trente cas témoignant des réussites et de la diversité du secteur.

Cet ouvrage, nous l'espérons, permettra au lecteur de prendre la mesure du potentiel mais aussi des défis de ce nouveau mode d'innovation économique et social qu'est l'entrepreneuriat social.

Sommaire

Définitions et expériences de l'entrepreneuriat social	9
Initiative européenne sur l'entrepreneuriat social	
<i>László Andor, commissaire européen à l'Emploi, aux Affaires sociales et à l'Inclusion</i>	11
Entrepreneuriat social : définitions et conditions de développement	
<i>Antonella Noya, analyste senior des politiques à l'OCDE</i>	15
Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?	
<i>Caroline Lensing-Hebben, chargée de mission au Centre d'analyse stratégique</i>	29
Entrepreneuriat social : quand l'innovation transforme l'économie	
<i>Amandine Barthélémy et Romain Slitine, co-fondateurs d'Odyssem</i>	51
Bilan et perspectives de l'entrepreneuriat social Actes du colloque OCDE/LEED et CAS du 6 mars 2012	61
Ouverture	
<i>Yves Leterme, secrétaire général adjoint de l'OCDE</i>	63
<i>Vincent Chriqui, directeur général du Centre d'analyse stratégique</i>	67

**Table ronde – Mise en œuvre et développement
de l'entrepreneuriat social** 73

Jean-Louis Bancel, président du Crédit Coopératif

Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS

Pierre Choux, président directeur général du Groupe ID'EES

*Jérôme Faure, chef de la Mission de l'innovation, de l'expérimentation
sociale et économie sociale, Direction générale de la cohésion sociale*

Olivier de Guerre, fondateur de PhiTrust Active Investors

Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka Europe

Rohan Silva, cabinet du Premier ministre, Royaume-Uni

Allocutions

Maria Nowak, présidente de l'Adie International 93

*Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, lauréat du prix
Nobel de la paix* 95

Conclusion

*Benoît Hamon, ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire
et à la Consommation* 99

Annexes

Neuf exemples d'entrepreneuriat social, étude Ashoka/McKinsey 105

Trente entreprises sociales en France et dans le monde.

Recueil de bonnes pratiques 125



Définitions et expériences de l'entrepreneuriat social

Initiative européenne sur l'entrepreneuriat social

László Andor

*Commissaire européen à l'Emploi,
aux Affaires sociales et à l'Inclusion*

Le sujet de l'entrepreneuriat social, inclus dans celui plus général de l'économie sociale, touche à une question essentielle pour l'Europe d'aujourd'hui : la durabilité de notre modèle social dans une économie mondialisée et postmoderne. Il s'agit de savoir comment réconcilier l'inévitable renforcement de notre compétitivité et le respect des valeurs qui nous sont propres telles que la solidarité ou la protection de l'environnement. Par ailleurs, les grands défis sociétaux que nous connaissions avant la crise économique, tels que le changement climatique ou le vieillissement de la population, n'ont naturellement pas disparu.

Aujourd'hui, l'heure ne semble pas propice aux réponses que pourrait apporter à de tels défis le niveau de décision communautaire. En effet, l'Union a récemment été souvent perçue comme faisant partie des problèmes plutôt que des solutions. Pourtant, les solutions à nos problèmes économiques, sociaux ou environnementaux doivent inévitablement passer par une dimension européenne, au moins parce que ces questions sont intimement liées au développement harmonieux du marché unique, qui reste notre principal vecteur de prospérité économique et de compétitivité.

Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à atteindre les objectifs du développement économique et social que nous nous sommes fixés ensemble – nous, les pays membres de l'Union européenne – pour l'horizon 2020, en termes de taux d'emploi, de scolarisation et de lutte contre la pauvreté.

Dans l'élaboration de la stratégie Europe 2020¹, nous souhaitons faire preuve d'ambition, tout en sachant qu'il faudrait faire la part belle à l'innovation pour mobiliser de nouvelles sources de croissance et de développement social. Cela suppose d'abord de repenser l'efficacité des politiques publiques pour obtenir plus de résultats avec moins de moyens. Nous y contribuons par des mécanismes de coordination et d'échanges de bonnes pratiques à notre disposition, *via* la coopération avec d'autres institutions telles que l'OCDE (comme nous le faisons en Grèce pour la réforme de l'administration publique) ou encore à travers les financements apportés notamment par le Fonds social européen.

Cela ne suffira pas. Pour réussir, nous devons trouver de nouveaux moyens de susciter les initiatives et l'investissement privé au profit d'un développement durable. Il faut offrir les meilleures conditions de développement à tous les modèles d'entreprise, y compris les entreprises sociales et solidaires, ainsi qu'à toutes les formes d'investissement.

Nous avons tracé les jalons de cette nouvelle approche dans notre proposition de stratégie *Europe 2020* et les initiatives qui l'accompagnent. Parmi celles-ci, la politique de l'innovation accorde une importance particulière à l'innovation sociale telle qu'elle figure dans le futur programme-cadre « *Horizon 2020* »² et la plateforme pour la lutte contre la pauvreté³. Citons par exemple les projets de tests de nouvelles solutions d'aide aux personnes les plus démunies par le biais de l'innovation sociale.

Mais nous devons et voulons aller plus loin. C'est dans cet esprit que la Commission européenne a adopté en automne dernier deux initiatives complémentaires – l'une sur l'entrepreneuriat social⁴, l'autre sur un cadre renforcé pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises⁵. La coopération menée dans ce contexte entre trois commissaires visait à rassembler dans un plan d'action concret tous les moyens à court et à long terme que la Commission pouvait mettre en œuvre pour soutenir l'initiative entrepreneuriale, conçue dans sa contribution aux objectifs sociaux et environnementaux. L'objectif est de compléter progressivement les instruments existants du marché unique par un véritable écosystème dans lequel l'entreprise sociale peut se retrouver.

[1] Commission européenne [2010], « EUROPE 2020. Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive », *COM(2010) 2020 final*, 3 mars.

[2] http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm?pg=home&video=none.

[3] <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=961>.

[4] Commission européenne [2011], « Initiative pour l'entrepreneuriat social », *COM(2011) 682 final*, 25 octobre.

[5] Commission européenne [2011], « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », *COM(2011) 681 final*, 27 octobre.

Cette « *Social Business Initiative* » s'articule autour de trois axes principaux :

- en premier lieu, en reconnaissant le rôle positif des entreprises sociales, nous souhaitons soutenir et catalyser l'émergence d'initiatives dans ce secteur, que ce soit au niveau local, régional ou national. Dans cette optique, nous nous efforçons de mieux appréhender le secteur de l'entreprise sociale en Europe, notamment par le biais d'un exercice de cartographie, et de fournir un appui aux acteurs nationaux et régionaux afin qu'ils soient davantage sensibilisés au domaine et qu'ils rapprochent leurs expériences de soutien au secteur ;
- en deuxième lieu, l'amélioration de l'environnement réglementaire nous permettra d'assurer que les acteurs économiques sont mis sur un pied d'égalité quels que soient leur forme juridique ou leur objectif social. Cela implique une reconnaissance des spécificités de chacun. La Commission a adopté en décembre 2011 une décision en matière de marchés publics et d'aide d'État qui va dans ce sens ;
- en troisième lieu, par des mesures favorisant l'accès aux financements, nous voulons aider les entreprises sociales à surmonter cet obstacle central à leur développement. Nous agissons à plusieurs niveaux. Nous encourageons et guidons les États membres et les régions afin qu'ils établissent des actions ciblées de soutien à l'entreprise sociale comme partie intégrante de leur prochain programme de politique de cohésion, en insérant une nouvelle priorité d'investissement intitulée « économie sociale et entreprise sociale » à l'intérieur du nouveau règlement du Fonds social européen et du Fonds européen de développement régional pour la période 2014-2020. Nous avons prévu en parallèle des mesures spécifiques afin de les assister dans les démarches parfois complexes indispensables à l'élaboration de leur plan d'action. Nous avons également proposé un volet « microfinance et entrepreneuriat social » dans le prochain programme européen pour l'innovation sociale et le changement (PSCI)¹. Il s'appuiera sur l'actuelle initiative *Progress microfinance*², tout en élargissant sa portée, en la complétant par l'apport de fonds propres et d'instruments de partage des risques afin de soutenir le financement des entreprises sociales. Nous espérons que cet instrument deviendra un catalyseur des investisseurs privés et publics, et qu'il encouragera l'instauration de fonds spécifiquement dédiés à l'investissement social au niveau national et régional.

[1] <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1093>.

[2] <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=836>.

Cet ensemble de mesures devrait être appuyé par un nouveau cadre réglementaire concernant les Fonds européens d'investissement social¹, que la Commission a proposé fin 2011. Ce nouveau cadre juridique permettra aux investisseurs d'identifier clairement les fonds dont l'objet principal est d'investir dans des entreprises sociales. Cette proposition législative entend mettre en place un système simple prévoyant un « passeport européen » grâce auquel il sera possible de lever des fonds dans n'importe quel État membre, sur la base d'un seul enregistrement. Elle instaure un cadre juridique clair qui permet aux fonds qui le souhaitent de se différencier des autres offres d'investissement, par l'utilisation du label « fonds d'entrepreneuriat social européen » et fixe des règles de transparence et d'information des investisseurs très spécifiques. La proposition est en discussion au Parlement et au Conseil depuis juin 2012, et nous espérons son adoption très prochainement.

Nous sommes donc devant un vaste chantier. Nous avons posé les bases sur lesquelles bâtir pour tirer le meilleur parti de ce secteur à très grand potentiel. Nous sommes maintenant prêts à travailler avec les acteurs à tous les niveaux pour permettre aux entreprises sociales de se développer.

Dans le cadre de cette *Initiative sur l'entrepreneuriat social*, la Commission a créé un groupe consultatif multipartite, le GECES, composé de représentants des États membres, des collectivités locales, des organisations d'entrepreneurs sociaux, du secteur bancaire et financier, du monde académique et universitaire². Ce GECES est chargé d'examiner et de prendre part à l'avancement des mesures envisagées par cette Communication. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions de ses travaux, cependant des pistes de travail intéressantes ont été proposées, telles que la mise en œuvre d'une plateforme Internet européenne sur le sujet, la nécessité de se pencher sur les différentes mesures de l'impact social, ou encore la création de labels.

À l'heure où l'on réfléchit à un renouveau du modèle social européen, il est essentiel d'exploiter pleinement le potentiel de l'innovation et de l'esprit d'entreprise, non pas à l'encontre de nos valeurs traditionnelles, comme cela semble parfois le cas, mais au contraire avec le souci de les maintenir et de les affirmer.

[1] http://ec.europa.eu/internal_market/investment/social_investment_funds_fr.htm.

[2] http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_fr.htm.

Entrepreneuriat social : définitions et conditions de développement

Antonella Noya

Analyste senior des politiques, OCDE

L'entrepreneuriat social a, au cours de la dernière décennie, suscité un intérêt tout particulier auprès des décideurs politiques, des universitaires, des praticiens et du grand public¹. Il constitue, avec l'innovation sociale qui l'accompagne dans bien des cas, un outil essentiel pour aborder les défis sociaux et y répondre lorsque le marché et le secteur public ne le font pas.

Les défis sans précédent auxquels nous devons faire face aux niveaux territorial, national et mondial nécessitent de nouvelles stratégies et des outils inédits. Si la mondialisation de l'économie offre des possibilités d'amélioration des conditions de vie, elle implique également des restructurations et des changements substantiels et continus – notamment en temps de crise – ainsi qu'une approche repensée ou complètement nouvelle, vis-à-vis non seulement des nouveaux enjeux sociaux mais également des questions plus anciennes non résolues. La concurrence continue de se durcir. De ce fait, tous les territoires doivent s'impliquer davantage dans l'innovation, aussi bien technologique que sociale, et dans l'entrepreneuriat à la fois « commercial » (entreprises à but lucratif ayant pour principal objectif la valeur économique et son appropriation) et « social » (entreprises ayant pour principal objectif de répondre aux besoins sociaux non satisfaits, créant ainsi de la valeur sociale en plus de la valeur économique).

Le défi le plus urgent pour les gouvernements, les autorités locales, les décideurs politiques et les parties prenantes économiques consiste donc à aider les plus

[1] Ce texte est la synthèse d'un chapitre déjà publié en anglais sous le titre « *Social entrepreneurship and social innovation* » dans l'ouvrage *SMES, Entrepreneurship and Innovation* (OCDE, 2010).

défavorisés à s'adapter aux situations nouvelles et, plus important encore, à promouvoir un développement socioéconomique durable de manière à ce que les bénéfices soient largement distribués une fois l'économie relancée.

L'entrepreneuriat social et l'innovation sociale font partie intégrante de la solution, puisque tous deux visent expressément à fournir des solutions novatrices à des problèmes sociaux non résolus, plaçant ainsi la création de valeur sociale au cœur de leur mission afin d'améliorer la vie et le bien-être des individus et des communautés.

Même si l'entrepreneuriat social en tant qu'activité se développe rapidement à travers le monde et que des innovations sociales émergent un peu partout, il s'agit de deux domaines de recherche et de pratique relativement récents, et certaines notions restent mal définies. Une expression comme « entrepreneuriat social » tend à chevaucher d'autres expressions comme « économie sociale », « troisième secteur », « secteur à but non lucratif », « entreprise sociale » et « entrepreneur social », dont certaines, elles aussi, sont mal définies et se recoupent. Par ailleurs, les définitions sont dépendantes de leur contexte géographique et culturel : l'entrepreneur social, l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale n'ont pas la même signification aux États-Unis et en Europe, par exemple¹. La même confusion entoure la notion d'innovation sociale. L'intérêt grandissant que portent à l'entrepreneuriat social les décideurs politiques comme les investisseurs rend nécessaire un travail de clarification et de définition.

1 ■ Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ?

L'entrepreneuriat social peut être défini comme un entrepreneuriat qui vise à fournir des solutions novatrices à des enjeux et des problèmes sociaux non résolus. Par conséquent, il va souvent de pair avec des processus d'innovation

[1] Kerlin J. (2006) analyse les points communs et les différences qui existent aux États-Unis et en Europe et qui sont liées à l'histoire et au cadre juridique. Ainsi, la définition des entreprises sociales est plus large aux États-Unis (« ...de l'entreprise axée sur les profits mais impliquée dans des activités socialement bénéfiques [mécénat d'entreprise] jusqu'à l'entreprise à double finalité qui combine objectifs de profits et objectifs sociaux [hybrides], en passant par les organismes à but non lucratif impliqués dans des activités commerciales soutenant leur mission [organismes à but social] » ; Kerlin, 2006, p. 2) qu'en Europe (des entreprises ayant des objectifs sociaux et commerciaux et faisant partie du troisième secteur, c'est-à-dire la collectivité, le bénévolat et l'entreprise sociale). Defourny et Nyssens (2008, p. 203) expliquent qu'aux États-Unis, l'accent est mis sur les « entrepreneurs sociaux », définis comme des individus qui organisent des activités consacrées à une mission sociale, alors qu'en Europe, on met plutôt en exergue les entreprises sociales, qui sont généralement de nature collective.

sociale qui ont pour but d'améliorer la vie des gens en soutenant les changements sociaux.

Les entrepreneurs sociaux s'associent à un large éventail d'organisations adoptant une approche entrepreneuriale et dont la mission principale consiste à s'attaquer aux problèmes sociaux. De ce fait, l'entrepreneuriat social cherche à résoudre des problèmes sociaux plutôt qu'à exploiter les opportunités du marché à des fins lucratives, bien qu'il évolue dans le marché et soit assujéti à ses contraintes. Les entrepreneurs sociaux cherchent « des solutions durables à des problèmes d'externalités positives¹ négligées »².

Est-il préférable d'adopter une définition large ou au contraire plus restreinte ? Les deux approches ont leurs avantages et inconvénients. D'un côté, dans la mesure où l'entrepreneuriat social est un domaine où les pratiques évoluent encore, il peut être préférable d'éviter d'en restreindre la définition, pour ne pas exclure des initiatives assimilables à de l'entrepreneuriat social, même si elles n'en remplissent pas tous les critères essentiels. D'un autre côté, une trop forte dilution du concept peut créer la confusion au lieu de l'éliminer, et rendre ainsi plus difficiles le soutien et le développement du secteur.

Depuis le début des années 1980, de nombreuses définitions de l'entrepreneuriat social et des entrepreneurs sociaux ont vu le jour. Toutefois, les fondations théoriques ne semblent pas encore avoir été explorées de façon appropriée (voir par exemple Austin *et al.*, 2006 ; Mair et Marti, 2006 ; Weerawardena et Mort, 2005).

Des auteurs tels que Neck, Brush et Allen (2009, p. 15) suggèrent qu'« un manque d'entente sur ce qui définit l'entrepreneuriat social ou un entrepreneur social n'est peut-être pas si important ». Ce qui compte réellement serait la compréhension du panorama du secteur.

[1] On parle d'externalité positive lorsque l'action d'un agent économique influe positivement sur la situation d'autres agents, sans qu'il en reçoive une rétribution. Cette situation peut aboutir à un sous-investissement de l'agent économique en question dans cette action, par rapport au niveau d'investissement qui serait optimal socialement.

[2] Santos (2009), p. 1. Selon l'auteur, lorsqu'il existe des externalités positives perçues, le gouvernement agit, par la fourniture du service ou la mise en œuvre de conditions favorables à son développement privé. C'est lorsque ces externalités ne sont pas perçues ou sont négligées que l'entrepreneuriat social joue pleinement son rôle, comme l'illustre l'initiative française *Unis-Cité*, entreprise sociale qui propose aux jeunes des missions de service civique dans un but d'intégration sociale. Dix ans après la création de cette association, percevant à l'occasion d'émeutes de quartier les externalités positives de ce type de programmes, le gouvernement français a décidé de son financement à vaste échelle.

On peut craindre toutefois que l'expression « entrepreneuriat social » ne devienne trop inclusive, englobant toutes sortes d'activités socialement bénéfiques (Martin et Osberg, 2007). De nombreux auteurs ont donc tenté de formuler des définitions plus exclusives. Certains sont revenus sur leurs hypothèses antérieures (Light, 2008)¹ ou ont proposé une typologie des projets entrepreneuriaux (Neck *et al.*, 2009)². D'autres ont identifié des ensembles de caractéristiques primaires et secondaires de l'entrepreneuriat social (Brouard et Larivet, 2009).

2 ■ L'entrepreneuriat social : approches théoriques

Si « un consensus sur les frontières de l'entrepreneuriat social reste hors d'atteinte »³, les choses semblent se clarifier ces dernières années. Les caractéristiques inhérentes à la définition de l'entrepreneuriat social sont désormais reconnues : on trouve d'un côté valeur, mission et richesse sociales, de l'autre changement social, impact social, mais aussi innovation, durabilité, créativité et approche entrepreneuriale.

Parallèlement, les points d'achoppement se précisent :

- l'entrepreneuriat social est-il un phénomène individuel ou collectif ? Dans les faits, on trouve quelques entrepreneurs sociaux individuels qui se démarquent, beaucoup d'entrepreneurs individuels moins connus et de nombreuses initiatives collectives. Ces initiatives peuvent émaner d'entreprises sociales, qui sont souvent détenues et gérées collectivement sous forme de coopératives, mais aussi de communautés pouvant être

[1] En 2006, Paul C. Light a identifié quatre composantes de l'entrepreneuriat social : les entrepreneurs, les idées, les opportunités et les organisations (p. 17). Selon lui, l'entrepreneuriat social est « un effort d'un individu, groupe, réseau, organisme ou une alliance d'organismes qui, à travers des idées originales, cherche à mettre en œuvre un changement durable à grande échelle par rapport aux mesures que les gouvernements, les entreprises et les organismes à but non lucratif prennent pour répondre aux problèmes sociaux importants » (Light, 2008, p. 12). Il a proposé ensuite une définition plus étroite de l'entrepreneuriat social, fondée sur l'idée qu'« il existe des ensembles spécifiques de comportements, de compétences et de pratiques qui distinguent les entrepreneurs sociaux et leur travail du service public plus conventionnel » (Light, 2009, p. 21). L'auteur s'appuie sur les hypothèses suivantes : 1) les entrepreneurs sociaux sont différents des autres entrepreneurs très performants ; 2) les idées socialement entrepreneuriales voient grand ; 3) les occasions de réaliser des changements importants se présentent par vagues ; 4) les organisations socialement entrepreneuriales sont conçues pour apporter des changements.

[2] Neck *et al.* (2009) se concentrent sur le paysage de l'entrepreneuriat social plutôt que sur sa définition. Ils analysent quatre formes entrepreneuriales : les projets à but social (organismes à but lucratif), les projets conventionnels, les projets à conséquences sociales et les organismes entrepreneuriaux à but non lucratif. Selon les auteurs, seuls les premiers et les derniers relèvent de l'entrepreneuriat social.

[3] Nicholls A. (2006, p. 7), « Introduction: The Nature of Social Entrepreneurship », *in* Nicholls A. (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.

considérées comme des acteurs entrepreneuriaux collectifs (Peredo et McLean, 2006). *Il semble que l'entrepreneuriat social puisse être à la fois un phénomène individuel et collectif ;*

- l'entrepreneuriat social est-il façonné par la valeur sociale plutôt que par la valeur économique ? Bien que la soutenabilité économique soit nécessaire pour remplir la mission sociale des initiatives d'entrepreneuriat social, *la création de valeur sociale constitue la caractéristique essentielle des initiatives, puisque l'objectif principal de l'entrepreneur social est de produire un changement social*. Plus précisément, ce que les entreprises sociales et l'entrepreneuriat social offrent d'inédit est le fait que la valeur économique se met au service d'objectifs sociaux. En ce sens, l'entrepreneuriat social crée une « valeur mixte composée d'éléments économiques, sociaux et environnementaux » (Emerson, 2003) ;
- l'entrepreneuriat social intervient-il uniquement dans le secteur à but non lucratif ou est-il également présent dans les secteurs public et à but lucratif ? *Bien que de nombreuses initiatives d'entrepreneuriat social soient issues du secteur à but non lucratif, les comportements d'entrepreneuriat social touchent également d'autres secteurs* : le secteur à but lucratif (entreprise à but lucratif atteignant des niveaux exceptionnels de responsabilité sociale et un haut niveau de création de valeur sociale) et le secteur public¹ (autorités centrales et locales soutenant ou participant à des mesures et programmes socialement innovants, en partenariat avec d'autres secteurs) ;
- l'entrepreneuriat social vise-t-il à produire des impacts sociaux progressifs ou des transformations sociales radicales ? La question reste débattue. Cependant, si l'entrepreneuriat social constitue un moyen d'améliorer la qualité de vie des individus et des communautés par la création de valeur sociale et de voies novatrices, *il ne semble pas essentiel de déterminer si son impact doit être progressif ou radical*. Évidemment, des changements radicaux sont à la fois souhaitables et possibles mais ils ne sont pas faciles à mettre en œuvre et ne peuvent pas intervenir régulièrement. Se donner pour objectif des impacts sociaux plus limités peut créer un cercle vertueux de changements plus systémiques, à mesure que les entrepreneurs sociaux s'attaquent avec succès à des défis plus importants. L'entrepreneuriat social vise donc à apporter des changements sociaux aussi bien radicaux que progressifs ;

[1] Le secteur public peut être inclus, dans certains cas et dans la tradition de quelques pays, comme les États-Unis, en raison de la nature entrepreneuriale de certains de ses projets sociaux.

- l'entrepreneuriat social est-il un phénomène local ou global ? Bien que de nombreuses initiatives interviennent à l'échelle locale, leurs répercussions ne peuvent pas être isolées puisque, au final, il existe des liens à l'échelle globale. L'exemple le plus évident est peut-être l'ampleur croissante de la philanthropie de risque¹ qui se manifeste en Europe, en Amérique du Nord et au Japon pour soutenir les initiatives locales d'entrepreneuriat social (Mair et Ganly, 2010).

La différence entre les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs commerciaux – qui, en créant des emplois et en fournissant des biens et services, ont aussi clairement un impact social – est que les premiers créent leur activité afin de produire un impact social. Répondre à des enjeux sociaux représente leur but explicite, et l'ensemble de leur projet est bâti autour de cet objectif. Pour les entrepreneurs sociaux, l'impact social n'est pas simplement une conséquence de leur activité entrepreneuriale – comme c'est souvent le cas pour les entrepreneurs commerciaux – mais bien leur but principal. Le changement social (qu'il soit radical ou limité), et non l'exploitation d'une opportunité de marché afin d'augmenter sa richesse personnelle, est l'objectif explicite de l'entrepreneur social et la mission de son activité.

De ce fait, on peut dire que les entrepreneurs sociaux créent de la valeur mais ne sont pas motivés par l'appropriation de cette valeur : « Ce qui distingue l'entrepreneuriat social de l'entrepreneuriat commercial est la concentration prédominante sur la création de valeur, plutôt que sur l'appropriation de valeur... Bien que les individus puissent avoir de multiples objectifs, les organisations ont besoin d'un but clair pour s'impliquer dans leur environnement de façon cohérente. Elles doivent choisir soit la création de valeur, soit l'appropriation de valeur comme objectif principal » (Santos, 2009, p. 13).

3 ■ Quelques pratiques d'entrepreneuriat social

Après l'approche théorique de l'entrepreneuriat social, voici quelques exemples illustrant les diverses formes qu'il peut prendre. Des entrepreneurs sociaux individuels (l'Institute for One World Health, inspiré par une grande dirigeante) sont présentés aux côtés d'organisations collectives (des coopératives comme la Health and Social Care Co-operative de Wonju, Corée), d'organismes de

[1] Cette « *venture philanthropy* » applique à la philanthropie les pratiques du capital risque et revisite les pratiques philanthropiques sous l'angle de la performance où les résultats sociaux, économiques, voire environnementaux, sont mesurés par des indicateurs.

charité enregistrés (comme Silai for Skills) et d'associations. Leurs formes organisationnelles, outils et systèmes de gouvernance sont différents et leurs missions varient selon les problèmes qu'ils abordent mais, de manière générale, ils ont un but commun : atténuer ou résoudre complètement un problème social.

La Health and Social Care Co-operative de Wonju (*voir encadré suivant*) constitue un bon exemple des impacts multiples que les coopératives cherchent à produire à l'échelle locale. Dans ce cas particulier, la mission principale est de fournir des services de santé, et de travailler en parallèle à la prévention des maladies avec une approche plus large des différents facteurs de maladie (logement insalubre et mauvais régime alimentaire). De plus, la coopérative cherche à employer des travailleurs défavorisés locaux. Elle contribue ainsi à l'embauche locale d'individus issus de groupes pouvant éprouver des difficultés à trouver du travail. Elle appartient en outre à un réseau de coopératives et s'intègre à la communauté locale, de sorte qu'elle devient un acteur économique à part entière au sein de la collectivité.

La Health and Social Care Co-operative (Wonju, Corée)

La Health and Social Care Co-operative de Wonju a été fondée en 2002. Elle a pour but d'apporter santé et sécurité à la communauté locale en travaillant auprès des individus qui connaissent des phénomènes d'exclusion sociale ou de vulnérabilité, comme les personnes âgées, pauvres, handicapées et les personnes à faible revenu confrontées à des problèmes de logement. La coopérative se concentre non seulement sur la fourniture de services de santé mais également sur des problèmes sanitaires plus vastes, liés notamment aux logements insalubres et à la mauvaise alimentation. Une autre priorité est l'embauche de travailleurs défavorisés dans les zones de fourniture de services.

Soutenue financièrement par des coopératives de crédit locales, d'autres organisations de soutien coopératif et les contributions mineures de résidents locaux, la Health and Social Care Co-operative bénéficie également de l'aide de la communauté locale par le biais des activités bénévoles, ainsi que d'organisations gouvernementales et à but non lucratif locales grâce à la prestation de services communs. La coopérative est une organisation démocratique qui met l'accent sur la participation des résidents locaux.

Source : Mendell M. et al. (2010), « *Improving social inclusion at the local level through the social economy: Report for Korea* », Dossier de travail LEED (*Local Economic and Employment Development*) de l'OCDE, n° 2010/15, Publication OCDE

www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/improving-social-inclusion-at-the-local-level-through-the-social-economy-report-for-korea_5kg0nvg4b138-en

Les problèmes liés à la santé sont au cœur de l'initiative de la scientifique Victoria G. Hale, fondatrice de l'Institute for One World Health (*voir encadré suivant*). Cette organisation se donne pour mission d'aborder la question de la santé à l'échelle mondiale à travers une approche entrepreneuriale, comme le fait la coopérative coréenne au niveau local. Comme la coopérative coréenne, l'institut adopte une stratégie de partenariats aussi bien aux États-Unis qu'avec des sociétés et des organisations et hôpitaux à but non lucratif basés dans des pays en développement. Si le principal objectif de l'institut est de produire des médicaments abordables pour traiter les maladies infectieuses dans les pays en développement, d'autres effets sont recherchés. L'un des plus évidents est le renforcement des compétences des scientifiques et des travailleurs du domaine de la santé, lesquelles pourraient avoir à leur tour un impact sur le développement économique.



L'Institute for One World Health (États-Unis)

One World Health est la première société pharmaceutique à but non lucratif créée aux États-Unis. Fondée en 2000 par la scientifique Victoria G. Hale sous la forme d'une organisation pour la recherche médicale, la société vise à répondre aux besoins mondiaux en matière de médicaments abordables pour le traitement de maladies infectieuses qui, autrement, seraient ignorées en raison de l'absence d'un marché viable. One World Health s'efforce de contester l'idée selon laquelle la recherche pharmaceutique coûte trop cher pour créer de nouveaux médicaments destinés aux personnes défavorisées dans le monde. Par le partenariat et la collaboration avec des scientifiques, des hôpitaux à but non lucratif aux États-Unis et à l'étranger, ainsi que des sociétés, des universités et des industries de biotechnologie, la recherche pharmaceutique passe du laboratoire à la clinique, elle s'implique dans toutes les étapes, depuis l'approbation réglementaire du médicament jusqu'à sa production pour des patients de pays en développement (PED). Une équipe de scientifiques identifie les médicaments et les vaccins les plus prometteurs. Elle s'associe ensuite à des entreprises, organisations et hôpitaux à but non lucratif dans les PED pour mener des recherches médicales sur de nouveaux traitements, pour produire et distribuer les médicaments aux populations à risque.

One World Health est également source de débouchés intéressants pour l'industrie, le gouvernement, le milieu universitaire et ses partenaires dans les pays en développement. Les industries pharmaceutique et biotechnologique sont essentielles pour réussir à développer de nouveaux médicaments. Avec son modèle à but non lucratif, la société One World Health est bénéfique à

l'industrie car elle ouvre des possibilités à deux niveaux, en jouant le rôle de partenaire de développement mondial et en s'engageant sur les marchés dans les PED. Elle dégage en outre des ressources auprès de fondations privées et de gouvernements en vue de financer les coûts de développement pour la commercialisation de nouveaux médicaments dans ces pays. Elle fournit aussi son expertise en matière de réglementations internationales afin de multiplier le nombre de pays où un nouveau médicament important sera commercialisé. Par ailleurs, One World Health peut servir de pont entre la recherche publique, le milieu universitaire et l'industrie en faisant la promotion de l'accès aux ressources clés de l'industrie, telles que les banques de produits chimiques. One World Health milite pour l'augmentation du financement offert aux laboratoires universitaires dans les PED. Elle contribue à accroître les compétences médicales en formant les scientifiques et les personnels de santé dans le domaine du développement clinique de médicaments, ce qui ouvre ensuite de nouvelles voies de développement économique.

Source : www.oneworldhealth.org

Silai for Skills (*voir encadré suivant*) illustre la façon dont les entreprises sociales s'efforcent d'atteindre divers buts sociaux pour donner aux gens les moyens d'agir. Plusieurs éléments sont à souligner. Le choix de l'emplacement – un quartier difficile de Bristol – témoigne de la volonté de créer, ou de recréer, une dynamique socioéconomique positive dans une zone défavorisée. C'est très souvent le cas des entreprises sociales qui choisissent d'aller là où les entreprises traditionnelles à but lucratif ne vont pas, où des services sont indispensables à la population locale qui n'est pas toujours en mesure de payer ceux offerts par les entreprises traditionnelles qui pratiqueraient des prix plus élevés. Les entreprises sociales pouvant combiner leurs ressources financières (subventions publiques, allocations et dons, revenus provenant des marchés et travail bénévole), elles sont capables d'offrir des services à un prix plus abordable.

Silai for Skills (Angleterre)

Silai for Skills a été fondé il y a une vingtaine d'années dans le quartier d'Easton, au centre de Bristol, en Angleterre. Cette entreprise sociale innovante [association caritative] aide les femmes à accroître leur confiance en soi par l'éducation. De nombreuses étudiantes se fixent ensuite des objectifs supérieurs en matière de formation ou bien se tournent vers le travail indépendant. Les résultats positifs enregistrés expliquent la longévité

de ce lieu qui accueille les femmes de tous âges, de tous milieux et de tous niveaux de compétences. Pour tenir compte de la diversité des origines, le matériel de formation est traduit dans les six langues les plus couramment utilisées à Bristol.

Silai for Skills propose en outre des tuteurs bilingues et un soutien à l'alphabétisation. Un service gratuit de garderie est offert aux parents dans le bâtiment et certains cours sont dispensés entre 10 h et 15 h pour coller aux horaires scolaires (des cours du soir sont aussi disponibles). Pour celles qui cherchent des offres de formation ou d'emploi, Silai for Skills propose des informations, des conseils et des services d'orientation gratuits pour toutes les femmes (étudiantes ou non).

Le choix de cours comprend des activités pratiques comme la mode, la coiffure et le design (conception de vêtements) ou l'artisanat pour la maison (couture, tapisserie, etc.), ainsi qu'une mise à niveau en mathématiques, informatique et anglais. Les cours sont payants mais à des prix abordables.

Silai for Skills a mis en place un nouveau service : un « atelier d'entreprise » où les femmes peuvent recevoir des conseils pour démarrer une entreprise. Certaines peuvent même installer leur activité sur place pendant un an, et bénéficier ainsi de l'expertise de l'atelier.

Source : www.silai.org.uk/index.htm

L'innovation sociale

L'innovation sociale est un concept complémentaire à celui d'entrepreneuriat social, dont l'importance, selon José Manuel Barroso, président de l'Union européenne, a encore été accrue par « la crise financière et économique (...) comme facteurs de croissance durable, de création d'emploi et de renforcement de la compétitivité » [allocution du 20 janvier 2009].

Selon le comité LEED (Développement économique et création d'emplois locaux) de l'OCDE, l'innovation sociale « cherche de nouvelles réponses aux problèmes sociaux en identifiant et en fournissant de nouveaux services qui améliorent la qualité de vie individuelle et collective, ainsi qu'en identifiant et en mettant en œuvre de nouveaux processus d'intégration au marché du travail, de nouvelles compétences, de nouveaux emplois et de nouvelles formes de participation, comme autant d'éléments qui contribuent à améliorer la situation des individus au sein de la population active. Les innovations sociales peuvent donc être considérées comme touchant au bien-être des individus et des communautés,

à la fois en tant que consommateurs et en tant que producteurs. Les éléments de ce bien-être dépendent de la qualité de vie et de l'activité.

Quel que soit l'endroit où des innovations sociales émergent, elles s'accompagnent toujours de nouvelles références ou de nouveaux processus. L'innovation sociale se distingue de l'innovation économique dans la mesure où il ne s'agit pas d'introduire de nouveaux types de production ou d'exploiter de nouveaux marchés mais bien de satisfaire de nouveaux besoins auxquels le marché ne répond pas (même si les marchés interviennent ultérieurement)¹ ou de créer de nouveaux moyens d'insertion plus satisfaisants pour donner aux personnes une place et un rôle dans la production. La distinction essentielle est que l'innovation sociale cherche à améliorer le bien-être des individus et des communautés à travers l'emploi, la consommation et/ou la participation, son but explicite étant de fournir des solutions aux problèmes individuels et collectifs » (Forum sur les innovations sociales de l'OCDE/LEED, www.oecd.org/cfe/leed/forum/socialinnovations).

L'innovation sociale peut survenir dans tous les secteurs, elle peut être initiée par les gouvernements (nouveaux modèles de santé publique), le secteur privé (logiciel libre) ou la société civile (commerce équitable) (Mulgan *et al.*, 2007). Elle peut également démarrer dans un secteur et être adoptée par un autre, comme lorsque le secteur privé reprend une innovation sociale réalisée par le secteur à but non lucratif. L'accent a longtemps été mis sur le fait que le secteur à but non lucratif représentait la « terre d'origine de l'innovation sociale », mais les secteurs privé et public ont depuis accepté l'idée de l'innovation sociale, ce qui a conduit à son application plus large et donné un nouvel élan. Cependant, le secteur à but non lucratif conserve un rôle important : il encourage et met en application l'innovation sociale car il n'a pas pour objectif principal de faire des bénéfices. Il peut donc s'intéresser aux problèmes sociaux à long terme².

L'entrepreneuriat social et l'innovation sociale ont pour but de répondre aux besoins sociaux non satisfaits. Il existe des liens étroits entre les deux

[1] Pol et Ville (2009) estiment que la distinction opérée par l'OCDE entre l'innovation sociale et l'innovation économique est trop rigide et qu'elle donne l'impression que les deux types d'innovation n'ont rien en commun. Ce que la définition de l'OCDE cherche à souligner, c'est que le but ultime de l'innovation économique est différent de celui de l'innovation sociale, cette dernière visant, de manière explicite, à améliorer la qualité de vie individuelle et collective. Ce n'est pas le but explicite de l'innovation économique. L'innovation sociale naît souvent de l'incapacité du marché (et du gouvernement) à répondre à certains besoins. Si le marché intervient plus tard, cela ne signifie pas, comme les auteurs le suggèrent, que l'innovation n'est plus sociale.

[2] Dans le chapitre de Xavier Greffe, dans Noya et Clarence (2007), on trouve une analyse approfondie sur la contribution de l'économie sociale au développement local à travers des projets à long terme qui ne sont pas soumis à l'exigence de bénéfices à court terme.

domaines : l'entrepreneuriat social est un vecteur d'innovation sociale, parmi d'autres ; l'innovation sociale trouve très souvent son origine dans le secteur de l'entrepreneuriat social avant d'être reprise par d'autres secteurs. Il importe donc de soutenir en propre l'innovation, en parallèle de l'entrepreneuriat social, notamment en encourageant la recherche, la création de fonds spécifiques [visant à financer des expérimentations], la création d'incubateurs reliant l'offre et la demande sociale, et enfin l'évaluation des innovations.

4 ■ Créer des conditions favorables

Pour conclure, il est possible d'énumérer quelques conditions qui favorisent le développement de l'entrepreneuriat social, à partir des expériences déjà conduites.

- *Créer un environnement propice et mettre en place des politiques de soutien.* Les entreprises sociales, telles que les associations et les coopératives, ont besoin d'un statut juridique *ad hoc* et de mesures réglementaires conçues pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs sociaux et économiques tout en recherchant une durabilité à moyen et à long terme sur le marché.
- *Fournir un financement durable via un marché du capital social.* Les mesures politiques devraient inclure des incitations fiscales pour attirer les investisseurs, offrir différentes formes de rehaussement de crédit mais aussi organiser et superviser des accords institutionnels innovants entre la société civile, les gouvernements et les institutions financières.
- *Soutenir la poursuite de la recherche sur l'entrepreneuriat social.* Les gouvernements devraient soutenir cette recherche pour évaluer les besoins des entités du secteur.
- *Proposer des offres de formation pour les entrepreneurs sociaux et intégrer l'entrepreneuriat social dans les cursus scolaires et universitaires.* Les entrepreneurs sociaux peuvent avoir besoin d'une formation spéciale pour affiner leurs aptitudes entrepreneuriales et créatives. Par ailleurs, il faudrait cultiver une culture de l'entrepreneuriat social en mettant en avant les exemples de réussite et en intégrant ce champ dans les cursus scolaires et universitaires.
- *Soutenir le développement du marché pour l'entreprise sociale et fournir une formation pour permettre aux agents publics et aux entreprises sociales de gérer les appels d'offres.* Les mesures relatives à la passation des marchés devraient être conçues de manière à ce que les entreprises

sociales puissent consolider leur croissance. La législation européenne sur les marchés publics permet aux autorités locales d'insérer certaines clauses sociales dans leurs procédures de passation de marchés, par exemple pour encourager le recrutement de chômeurs de longue durée ou de personnes défavorisées. L'implication des entreprises sociales dans la prestation des services publics est source de nombreux bénéfices sociaux. Mais la plupart des agents publics en sont mal avertis, tandis que certaines petites entreprises sociales sont peu familières des procédures de marchés publics. Des formations à destination des agents publics chargés de la passation de marchés ainsi que des entreprises sociales doivent donc être encouragées.

- *Évaluer l'impact de l'entrepreneuriat social.* Cela nécessitera l'identification d'outils de mesure quantitative et qualitative, notamment des calculs de retour sur investissement social et des tableaux de bord prospectifs.

Bibliographie

Austin J. *et al.* (2006), « Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 1, p. 1-22.

Defourny J. et Nyssens M. (2008), « Social enterprise in Europe: Recent trends and developments », *Social Enterprise Journal*, vol. 4, n° 3, p. 202-228.

Emerson J. (2003), *The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*, disponible sur www.blendedvalue.org.

Kerlin J. (2006), « Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences », *Voluntas*, vol. 17, n° 3, p. 247-263.

Light P. (2009), « Social entrepreneurship revisited: Not just anyone, anywhere, in any organisation can make breakthrough change », *Social Innovation Review*, vol. 7, n° 3, p. 21-22.

Light P. (2008), *The Search for Social Entrepreneurship*, Brookings Institution Press, Washington, DC.

Mair J. et Ganly K. (2010), « Social entrepreneurs: Innovating towards sustainability », in E. Assadourian (ed.), *State of the World 2010, Transforming Cultures: From Consumerism to Sustainability*, Worldwatch Institute, Washington, DC, p. 304.

Mair J. et Marti I. (2006), « Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight », *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 36-44.

Mendell M. *et al.* (2010), « Improving social inclusion at the local level through the social economy: Report for Korea », *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, n° 2010/15, OECD Publishing, www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/improving-social-inclusion-at-the-local-level-through-the-social-economy-report-for-korea_5kg0nvg4bl38-en.

Neck H., Brush C. et Allen E. (2009), « The landscape of social entrepreneurship », *Business Horizons*, vol. 52, n° 1, p. 13-19.

Nicholls A. (ed.) (2006), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.

Noya A. (ed.) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD, Paris.

Noya A. et Clarence E. (eds) (2007), *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, OECD, Paris.

Peredo A. M. et McLean M. (2006), « Social entrepreneurship: A critical review of the concept », *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 56-65.

Pol E. et Ville S. (2009), « Social innovation: Buzz word or enduring term », *Journal of Socio-Economics*, vol. 38, n° 6, p. 878-885.

Santos F. (2009), « A positive theory of social entrepreneurship », *Faculty and Research Working Paper*, 2009/23/EFE, Social Innovation Centre, INSEAD, www.insead.edu/facultyresearch/centres/social_entrepreneurship/research_resources/documents/2009-23.pdf.

Weerawardena J. et Mort G. (2006), « Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model », *Journal of World Business*, vol. 41, n° 1, p. 21-35.

Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?

Caroline Lensing-Hebben
*Chargée de mission,
Centre d'analyse stratégique*

L'entrepreneuriat social regroupe l'ensemble des structures mettant au profit d'un objectif social les méthodes et l'efficacité de l'entreprise¹. À la croisée des politiques publiques et du marché, les entrepreneurs sociaux cherchent à conjuguer efficacité économique et finalité sociale. Porteurs d'innovations, ils répondent à des besoins sociaux peu ou pas couverts par le secteur public ou le marché.

L'entrepreneuriat social trouve un écho particulier au moment où la crise suscite des remises en cause profondes et où se pose de façon pressante la question de la couverture des risques dans un contexte de ressources publiques rares.

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social bénéficie d'une attention grandissante : les grandes écoles de commerce autant que la sphère financière traditionnelle s'y intéressent. Cependant, alors que pour certains il s'agit d'un nouveau paradigme, pour d'autres le terme n'est qu'un effet de mode qui désigne une pratique déjà ancienne. Toujours est-il que des initiatives innovantes et des politiques ciblées se multiplient de par le monde.

De nouvelles alliances entre l'État, le marché et les citoyens et de nouveaux modèles économiques transforment la production des services d'intérêt général. Comment faire en sorte que ces innovations entrent en complémentarité et non en conflit avec les interventions publiques traditionnelles ? Comment faire pour que les dépenses qui y sont consacrées soient perçues comme des investissements pour la collectivité, et non comme un coût ?

[1] Ce chapitre est une version actualisée de la Note d'analyse n° 268, Centre d'analyse stratégique, mars 2012.

Le modèle de l'entreprise sociale, en dépit de sa capacité à répondre à des besoins non satisfaits, reste relativement peu développé. Comment favoriser son essor et lever les freins à son développement ?

1 ■ La percée de l'entrepreneuriat social : effet de mode ou changement structurel ?

Un secteur au périmètre mouvant

L'entrepreneuriat social désigne, selon l'OCDE, « toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage »¹. Le terme est apparu dans les pays anglo-saxons au début des années 1980 dans un contexte de transformation de l'État-providence, marqué notamment par l'introduction de méthodes de gestion privée fondées sur la performance. En France, l'entrepreneuriat social est ancré dans la tradition de l'économie sociale et solidaire (ESS), riche d'une grande diversité.

Les concepts d'entrepreneuriat social, d'entreprise sociale ou d'économie sociale apparaissent souvent interchangeable. L'ESS met historiquement l'accent sur l'aspect non lucratif de l'activité, à travers des statuts juridiques spécifiques², alors que le mouvement des entrepreneurs sociaux met en avant l'impact social de l'activité, indépendamment du statut. Sans être en contradiction avec la ligne traditionnelle des principaux acteurs français de l'ESS, la Commission européenne privilégie elle aussi le champ d'activité des entreprises et leur finalité plutôt que leur statut³.

En France, l'ESS regroupe les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Elle emploie aujourd'hui 2,3 millions de salariés au sein de 215 000 structures et gère notamment 90 % des établissements pour personnes handicapées, 45 % des maisons de retraite et plus de 60 % des services à la personne⁴. On trouve dans ce secteur des modèles économiques différents,

[1] OCDE (1999), *Les entreprises sociales*, Paris, OCDE.

[2] La définition qui privilégie une entrée par les statuts est encore retenue par l'INSEE et dans de nombreux textes législatifs et réglementaires.

[3] Jérôme Faure, chef de la mission Innovation, expérimentation sociale et économie sociale.

[4] CNCRES (2012), *Atlas commenté de l'ESS*, Paris, Dalloz.

certains services étant caractérisés par leur faible dimension marchande quand d'autres sont fortement insérés dans l'économie concurrentielle traditionnelle.

Si l'on semble se diriger vers un dépassement de la définition purement statutaire de l'entrepreneuriat social, il n'existe pas encore de terminologie unique permettant de désigner l'ensemble du secteur dont le périmètre est toujours en cours de délimitation. À cette fin, un référentiel est en cours d'élaboration par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS). Parmi les critères retenus pour définir les contours de l'ESS, on devrait trouver la finalité sociale, la lucrativité limitée, la gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes et l'ancrage territorial de la démarche.

En tout état de cause, la distinction faite jusqu'ici entre entreprises à but lucratif et organisations à but non lucratif ne semble plus en mesure de rendre pleinement compte de la réalité du secteur, qui n'exclut pas le profit mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux. L'émergence de la notion d'entrepreneuriat social traduit cette évolution. Elle reflète aussi l'apparition d'acteurs qui mobilisent des méthodes d'organisation et de gestion développées au départ par et pour les entreprises de l'économie de marché.

Intérêt et spécificité de l'entrepreneuriat social

Il existe de nombreuses études traitant de l'entrepreneuriat social. Pour autant, il est souvent difficile de saisir ce qui fait sa spécificité et son intérêt par rapport à ce que peuvent proposer à la fois l'État et le marché. En particulier, l'opposition classique entre valeur économique et valeur sociale n'apparaît pas satisfaisante tant il est difficile de distinguer ce qui est « social » de ce qui ne l'est pas.

Filipe Santos¹ propose de rejeter cette dichotomie artificielle. Si l'entrepreneuriat social présente un intérêt, c'est parce qu'il apporte des réponses à des situations où l'action du marché et celle de l'État ne sont pas efficaces.

La théorie économique nous apprend en effet qu'en conditions de marché parfaites², la poursuite par chaque agent de son intérêt personnel permet de maximiser le bien-être de tous. Mais ces conditions ne sont jamais réunies. En particulier, certaines activités produisent des externalités, positives et

[1] Santos F. M. [2009], « A positive theory of social entrepreneurship », *Faculty & Research Working Paper*, INSEAD.

[2] Compétition parfaite, information complète, absence de coûts de transaction et d'externalités.

négatives, c'est-à-dire des conséquences qui ne sont pas prises en compte par les agents économiques qui les produisent. La non-prise en compte des externalités négatives (la pollution par exemple) entraîne une surproduction et une surconsommation de certains biens et services par rapport à leur niveau optimal. Inversement, la non-prise en compte des externalités positives liées à la consommation de certains biens et services (l'éducation par exemple) entraîne leur sous-production et leur sous-consommation. Nous sommes ici en présence de défaillances de marché.

L'action de l'État permet la plupart du temps de corriger ces défaillances. Dans le cas d'externalités négatives, le gouvernement peut agir par la régulation (édiction de normes environnementales), la taxation (taxes sur le tabac ou les produits pétroliers) ou la création de mécanismes obligeant les acteurs économiques à internaliser les impacts négatifs de leurs activités (marchés de droits d'émission de CO₂).

Dans le cas d'externalités positives, l'État peut décider de produire lui-même les biens et services sous-consommés et sous-produits, ou bien de subventionner leur production. Mais il arrive qu'il ne le fasse pas, soit que ses ressources s'avèrent insuffisantes, soit que les externalités positives n'aient pas été encore identifiées, notamment parce qu'elles concernent des populations marginalisées dont la voix porte peu. C'est ici que réside le domaine d'action privilégié de l'entrepreneuriat social : dans les activités qui produisent des externalités positives négligées. L'entrepreneuriat social a donc un rôle tout à fait unique à jouer, à côté des autres acteurs économiques. Qui plus est, il se distingue de l'entrepreneuriat commercial à plusieurs points de vue.

Filipe Santos rappelle que toute activité économique au sens large crée de la valeur, dont une partie est appropriée par l'organisation qui la produit. Alors que les entrepreneurs commerciaux ajustent le niveau de valeur qu'ils créent dans le but de maximiser la valeur appropriée, les entrepreneurs sociaux ajustent le niveau de valeur appropriée dans le but de maximiser la valeur créée. De même, alors que la stratégie d'une entreprise commerciale repose sur la recherche d'un avantage compétitif durable (création d'une rente de monopole), la stratégie d'une entreprise sociale repose sur la recherche d'une solution durable au problème auquel elle s'attaque. Pour ce faire, l'entreprise sociale s'appuie sur l'*empowerment* de tous les acteurs pertinents, dans et dehors de l'organisation (bénéficiaires, usagers, partenaires), alors que le

fonctionnement de l'entreprise commerciale repose traditionnellement sur des mécanismes de contrôle¹.

Dans les faits, en plus de combler certaines carences du marché et de la puissance publique, en inventant de nouveaux modes de fonctionnement et de gouvernance, le secteur de l'entrepreneuriat social est pourvoyeur d'emplois de proximité. Entre 2006 et 2008, la croissance de l'emploi dans l'ESS (2,4 %) a même été supérieure à celle constatée dans le secteur privé traditionnel (1,8 %)².

Des impulsions nouvelles dans le monde

Ces deux dernières années ont été marquées par différentes initiatives pour aider l'entrepreneuriat social à réaliser son potentiel.

Au Royaume-Uni, l'initiative *Big Society*, lancée en juillet 2010, vise à améliorer et à réduire les coûts des services rendus aux citoyens en ouvrant largement les procédures d'appels d'offres relatifs aux missions de service public à de nouveaux types d'opérateurs, tout particulièrement aux entreprises sociales. Le développement de ces dernières est encouragé par des avantages fiscaux (*community tax relief*) et par la création d'institutions financières dédiées (*community development finance institutions*), dont le Big Society Capital. Des expérimentations sont lancées principalement dans le domaine de la santé, mais aussi dans l'éducation et la sécurité. Ce programme ambitieux suscite des attentes mais aussi des inquiétudes, certains craignant un désengagement de l'État.

Aux États-Unis, où le rôle de l'État dans l'offre de services publics est limité, le Bureau de l'innovation sociale et de la participation civique (OSICP), créé sous la présidence Obama, identifie sur le terrain les solutions les plus efficaces et finance leur essaimage, pour dupliquer et développer les idées des entrepreneurs sociaux qui ont fait leurs preuves. Deux de ses leviers sont le Fonds pour l'innovation sociale (Social Innovation Fund) et le Fonds i3 (Investing in Innovation Fund). Les acteurs privés portent la majeure partie de l'entrepreneuriat social.

L'année 2011 a été aussi marquée par le lancement en octobre de la *Social Business Initiative* par la Commission européenne. De nouveaux financements

[1] Voir les études sur les coûts de transaction, par exemple Williamson O. E. [1979], « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre, p. 3-61.

[2] Observatoire national de l'ESS-CNCRS (2010), *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions*.

européens ont été programmés pour l'entrepreneuriat social dans le cadre de la refonte de la politique de cohésion sociale et territoriale européenne pour 2014-2020. L'entrepreneuriat social est aussi l'un des douze piliers de l'Acte pour le marché unique adopté en avril 2011. Cependant, à ce stade, le droit communautaire ne reconnaît pas l'originalité de l'entreprise sociale.

En France, le gouvernement a souhaité donner une impulsion au secteur, par la relance du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) dans le prolongement du rapport du député Francis Vercamer (2010)¹, par l'octroi aux entreprises de l'ESS de 100 millions d'euros dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, et enfin par la préparation en cours d'une loi-cadre.

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises traditionnelles s'intéressent à ces démarches sociales. De grands groupes ont conclu des partenariats stratégiques avec des entrepreneurs sociaux, fondés sur une coordination des compétences, sur le modèle de la « chaîne de valeur hybride » (Ashoka)².

✓ L'entrepreneuriat social au service de l'innovation sociale : exemples français

Créé en 1984 autour du problème de la toxicomanie, le **Groupe SOS** a diversifié ses activités et intervient aujourd'hui dans de nombreux secteurs (sanitaire, social, médico-social, éducation, insertion, commerce équitable). Le groupe emprunte des méthodes au secteur privé et importe l'exigence du résultat dans le monde social. Il compte 7 000 salariés, 19 associations, 17 sociétés commerciales, 270 établissements, pour un chiffre d'affaires de 430 millions d'euros. Il a environ 450 grands clients, dont 80 % sont des clients publics. Le montant des subventions perçues par le Groupe SOS ne dépasse pas 1 % de son chiffre d'affaires.

Siel Bleu propose un service de prévention en santé publique par l'activité physique adaptée, destiné tant au salarié en entreprise qu'à la personne âgée dépendante en établissement spécialisé. Fondée par deux anciens professeurs de sport, l'association compte 270 salariés et intervient à la demande de prescripteurs divers : Caisse primaire d'assurance maladie, mutuelles, organismes

[1] *Rapport sur l'Économie sociale et solidaire*, avril 2010.

[2] Modèle de partenariat gagnant-gagnant entre une entreprise et un entrepreneur social (ou plusieurs). Outre l'exemple ID'EES/Adecco *infra*, on peut citer : en France, SFR/Emmaüs Défi, Blédina/Croix-Rouge, Siel Bleu/Danone et Vitamine T/Paul ; en Autriche, Caritas Vienne/Hub of social innovation ; en Italie, Nethical/Fondazione ANT. Voir également l'annexe « Trente entreprises sociales en France et dans le monde ».

de retraite et de prévoyance, etc. Soucieuse de son indépendance financière, l'association a construit un modèle économique original mêlant fonds propres, subventions, capitaux et recettes. En 2010, Siel Bleu, présent dans quatre pays, est intervenu auprès de 60 000 bénéficiaires chaque semaine et de 2 500 établissements en France. Selon l'étude McKinsey pour Ashoka¹, en généralisant les activités de Siel Bleu à l'ensemble des Français et en s'intéressant uniquement à deux pathologies – les chutes et le diabète de type II –, on obtient une économie de 15 milliards d'euros sur trois ans, et de 59 milliards d'euros entre 2012 et 2020².

L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) finance les micro-entrepreneurs exclus du système bancaire grâce au microcrédit inspiré par Muhammad Yunus. Depuis sa création en 1989, 93 000 microcrédits ont été octroyés pour un montant total de 255 millions d'euros, soit au total 71 910 entreprises et 92 694 emplois créés jusqu'en 2010. L'Inspection générale des finances estime le bénéfice moyen du microcrédit pour la communauté à 2 500 euros par dossier sur trois ans, soit 25 millions par an.

Pour prendre en compte ce nouveau type d'entrepreneuriat, divers pays ont adapté leur cadre juridique³. Ainsi, la Belgique, par la loi du 13 avril 1995, fut parmi les premiers pays européens à créer la « société à finalité sociale », alors que seules existaient auparavant la « société commerciale » et « l'association à but non lucratif », à l'image du système prévalant encore en France. De la même manière, le programme britannique de promotion des entreprises sociales lancé en 2002 a favorisé l'instauration de statuts comme celui de Community Interest Company (CIC). Aux États-Unis, de nombreux États adoptent actuellement des lois qui permettent la fixation d'un but social. Par exemple, la Benefit Corporation peut caractériser depuis 2010 les sociétés qui poursuivent un « *general public benefit* » ou « *special public benefit* », alors que la Flexible Purpose Corporation permet le cumul d'un but lucratif et d'un but social. Un concept largement discuté aux États-Unis est par ailleurs celui de « *shared value* », qui élargit la notion de richesse pour l'actionnaire à celle de valeur pour la « *community* ». En France, certains préconisent une modification du cadre juridique pour permettre à l'économie de marché d'inclure le secteur social

[1] « Quantification de l'impact de l'entrepreneuriat social, Siel Bleu », 13 janvier 2012, McKinsey/Ashoka, disponible sur france.ashoka.org.

[2] Ces chiffres doivent être maniés avec prudence et mériteraient d'être davantage analysés.

[3] Italie : loi 118/2005 et décret 155/2006 ; Finlande : loi 1351/2003 ; Slovaquie : loi sur l'entrepreneuriat social 2011.

lorsque celui-ci veut fonctionner avec ses moyens et sa logique – et non ceux du secteur caritatif ou humanitaire¹.

Les principaux défis

Le secteur de l'entrepreneuriat social a longtemps souhaité maintenir la taille « humaine » de ses projets dans une optique d'ancrage local et d'expérimentation. L'enjeu pour les entreprises sociales est aujourd'hui de se développer durablement et de répliquer sur de nouveaux territoires les initiatives ayant fait leurs preuves. Pour ce faire, plusieurs défis sont à relever :

- le premier est d'accéder à un éventail plus large de sources de financement : paradoxalement, tandis que les entrepreneurs sociaux qui réussissent souffrent d'un manque chronique de capital, les investisseurs déplorent que les opportunités de participation restent limitées ; les créateurs de demain sont en effet encore peu sensibilisés à l'entrepreneuriat social ;
- le deuxième défi est de renforcer l'accompagnement au développement, aujourd'hui insuffisant ;
- le troisième est d'améliorer les mesures d'impact social qui permettent aux entrepreneurs sociaux d'apporter la preuve de leur efficacité aux investisseurs et aux pouvoirs publics.

2 ■ Comment impulser un changement d'échelle ?

Diversifier les sources de financement

De nombreuses entreprises sociales sont aujourd'hui prêtes à changer d'échelle et ont besoin pour cela de fonds propres, au-delà des subventions publiques qui gardent naturellement toute leur importance, eu égard à l'objet même de ces structures. Les sociétés « classiques » de capital-risque se montrent à ce jour peu disposées à y engager des fonds, en raison notamment de la rémunération limitée du capital qu'elles peuvent en espérer, qui contraste avec le niveau élevé de risques qu'elles associent à ce type d'investissements. Le secteur social peine ainsi à accéder au capital, ce qui entrave l'utilisation d'actifs destinés à des actions d'envergure. Si de nombreux dispositifs d'appui à l'amorçage

[1] L'avocat Daniel Hurstel propose de modifier l'article 1832 du code civil ainsi : « La société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de poursuivre un projet d'entreprise qui respecte l'intérêt général, financé au moyen du profit ». Ainsi, la distribution du profit ne serait plus le seul but d'une entreprise. Cf. Giraud G. et Renouard C. (dir.) (2012), *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Paris, Flammarion, janvier.

existent (France Active, Adie¹, NEF, etc.), une mobilisation de fonds privés ou une augmentation de l'investissement solidaire restent nécessaires. Dans cette perspective, des initiatives visant à diversifier les sources de financement de l'entrepreneuriat social voient peu à peu le jour.

On assiste ainsi à l'émergence d'intermédiaires spécifiquement tournés vers les entreprises sociales pour les rapprocher des investisseurs, ainsi qu'à l'apparition de nouveaux instruments financiers, notamment un capital hybride composé de subventions, de fonds propres et de capital d'emprunt. Une économie mixte d'intérêt général est en train de naître, caractérisée par l'hybridation de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Une nouvelle vague d'investissement solidaire (*impact investing*)² lie le secteur social aux marchés d'investissement, créant une classe d'actifs attirés par la double perspective d'améliorations sociales et d'avantages financiers et fiscaux (*double bottom line*). Selon certaines estimations, ce marché de l'investissement solidaire pourrait croître très rapidement et dépasser les 400 milliards d'euros dans les cinq années à venir³.

Cependant, une première étude exhaustive au Royaume-Uni révèle que ce marché demeure largement immature⁴ puisqu'il n'a attiré que 165 millions de livres en 2010-2011. Il est dominé par quatre grands établissements bancaires (Charity Bank, Ecology Building Society, Triodos UK et Unity Trust Bank), responsables de 70 % de l'activité d'investissement social en 2011. L'investissement a pris la forme de prêts sécurisés dans 80 % des cas, celui en fonds propres ou quasi-fonds propres ne représentant que 5 % des montants placés. L'absence de projets attractifs dans lesquels investir est considérée comme l'un des obstacles majeurs à la croissance du marché de l'investissement social.

En France, le Groupe SOS vient de lancer CDI Investissement, un nouveau financeur solidaire dédié entièrement à l'*impact investing*, ainsi que CDI Participations, qui investit en fonds propres dans les entreprises sociales. PhiTrust Partenaires, le premier « capital-risqueur philanthropique » en France, a investi 8 millions d'euros en 2010 en participant au capital des entreprises rentables ayant un fort impact social.

[1] Balkenhol B. et Guézennec C. (2013), « Le microcrédit professionnel en France : quels effets sur l'emploi ? », *Document de travail*, Centre d'analyse stratégique, avril, www.strategie.gouv.fr/content/DT2013-07-microcredit-professionnel-france-quels-effets-sur-lemploi.

[2] Guézennec C. et Malochet G. (2013), « L'*impact investing* pour financer l'économie sociale : une comparaison internationale », *La Note d'analyse*, Centre d'analyse stratégique, à paraître.

[3] J.P. Morgan (2010), *Impact Investments: An Emerging Asset Class*.

[4] Brown A. et Norman W. (2011), *Lighting the Touchpaper: Growing the Market for Social Investment in England*, The Boston Consulting Group, The Young Foundation.

Siparex vient de lancer Solid, une société de capital-risque solidaire, le premier outil de capital-investissement socialement responsable. Toutefois, le secteur manque aujourd'hui d'une locomotive financière apte à attirer les capitaux en liant bénéfices sociaux, promesses de retour sur investissement et incitations fiscales.

Par ailleurs, la démarche de *l'impact investing* s'ouvre désormais aux particuliers, aux entreprises traditionnelles, mais aussi aux pouvoirs publics par de nouveaux biais.

Les alliances avec des entreprises traditionnelles

Des passerelles avec le monde des affaires sont créées *via* un certain nombre de partenariats entre grands groupes et entreprises sociales sur la base d'intérêts partagés, facilitant pour ces dernières la constitution de fonds propres.

Un grand groupe entre dans le capital d'une entreprise sociale, créant de nouvelles synergies

Le Groupe ID'EES, juridiquement constitué en société par actions simplifiée (SAS), présent dans vingt-cinq départements, est un groupe de filiales, elles-mêmes constituées en SAS, SARL ou EURL. C'est l'un des premiers acteurs français du secteur de l'insertion par l'activité économique, et ses structures travaillent aussi bien dans les domaines des transports, du bâtiment, des espaces verts que de la restauration. Le groupe emploie des personnes pourtant réputées « non employables ». Chaque année, il salarie environ 4 000 personnes et obtient un taux de sortie vers l'emploi durable (CDI ou CDD de plus de six mois) de 62 % en moyenne.

Le caractère de plus en plus concurrentiel du secteur dans lequel ses structures évoluent a rendu nécessaire de lever des capitaux, d'améliorer la gestion et de nouer des alliances avec d'autres entreprises. En 1996, pour la première fois en France, une multinationale, Adecco, est entrée dans le capital d'une entreprise d'insertion, à hauteur de 34 %. Le partenariat a contribué à l'ouverture de 15 nouvelles agences de travail temporaire d'insertion et a permis d'accélérer le développement de l'intérim-insertion. ID'EES a bénéficié notamment du soutien institutionnel et relationnel, technique et professionnel d'Adecco. Le groupe, désormais adhérent du MEDEF, a aussi inspiré l'accord de mars 2009 entre le MEDEF et le Comité national des entreprises d'insertion. Son activité représente par ailleurs une économie immédiate pour la collectivité. Le total des versements à la collectivité (impôts, taxes et cotisations) représente 18,1 millions d'euros, soit plus de 3 euros pour 1 euro de financement public.

La venture philanthropy

Les donations philanthropiques, notamment dans le contexte anglo-saxon, étaient auparavant la principale source de financement des entreprises à visée sociale. La nouvelle philanthropie, également dite « *venture philanthropy* » s'apparente au capital investissement et représente un changement d'orientation chez les donateurs qui recherchent des objectifs et des résultats mesurables. Cette nouvelle génération de philanthropes adopte une approche gestionnaire, passant d'une logique de subvention-bienfaiteur à une logique de viabilisation économique et d'autonomisation des initiatives soutenues. En France, la Fondation Macif, qui développe, soutient et accompagne des initiatives relevant de l'innovation sociale, témoigne de ce passage de simple financeur à véritable partenaire.

Les social impact bonds

Au Royaume-Uni, la commission des avoirs en déshérence (*Commission on unclaimed assets*) a promu la création d'une banque d'investissement social, financée à partir des actifs restés sans mouvement depuis plus de quinze ans dans les caisses des banques commerciales et des sociétés de crédit foncier (*dormant accounts*). Le groupe Big Society Capital a ainsi vu le jour en 2011, doté de 234 millions d'euros de capitaux propres issus du secteur bancaire et de 468 millions d'euros repris sur les avoirs en déshérence. Cette structure pionnière a conçu un produit financier innovant, les obligations à impact social (*social impact bonds*), qui fonctionne sur le principe d'un rendement sur résultat. La puissance publique, ayant préalablement identifié un besoin social non ou mal satisfait, contractualise avec un opérateur, appelé Social Impact Bond-issuing Organization (SBIO), sans pour autant le subventionner ou le financer directement. La SBIO va à son tour lever de l'argent auprès de différents partenaires pour disposer d'un capital à long terme et mettre en œuvre le programme. Si l'entreprise sociale obtient des résultats positifs en termes d'impact social ou environnemental, l'État propose des retours sur investissement financier de 7,5 % à 13 %. À l'inverse, si les résultats sociaux ne sont pas au rendez-vous, l'investisseur ne touchera aucune rémunération. Ce mécanisme a été testé initialement dans un projet de lutte contre la récidive à Peterborough. Un rapport relatif aux premiers résultats de l'expérience révèle que c'est l'aspect « implication sociale » qui a séduit les investisseurs¹. L'outil s'inscrit pleinement dans une recherche d'efficacité des dépenses sociales. Ce

[1] RAND Europe [2011], « Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough », mai.

n'est pas la délivrance du service qui est ici financée, mais sa performance qui est mesurée¹.

Les Social Stock Markets

Les *Social Stock Exchanges* sont des plateformes permettant l'achat et la vente en bourse d'actions d'entreprises sociales, dans le cadre d'une régulation supervisée par l'Autorité des services financiers (FSA). Les bourses sociales (*Social Stock Markets*) suscitent un intérêt croissant depuis les premières expériences menées au plan international. Il n'existe pas à présent de marché d'échange social florissant, bien que l'ETHEX (échange équitable), soutenu par la banque Triodos, constitue une avancée importante. Quatre activités *trading* sont actuellement en cours de lancement (le Social Stock Exchange de Londres, l'Impact Investment Exchange en Asie, le NExtSSE pour l'Allemagne et le NeXii en Afrique du Sud)².

L'épargne solidaire

En France, l'encours de l'épargne solidaire³ est en croissance (+ 31 % fin 2010, à 3,08 milliards d'euros), notamment grâce à la loi de modernisation de l'économie qui a étendu à tous les plans d'épargne d'entreprise l'obligation de proposer aux salariés des fonds solidaires (FCPES) qui investissent de 5 % à 10 % de leurs actifs dans des entreprises solidaires (la réglementation européenne impose un ratio de titres non cotés de 10 % maximum dans les « OPCVM grand public »). Ainsi, fin 2010, ce sont 685 millions d'euros qui ont financé le développement d'entreprises à forte utilité sociale et environnementale, selon le dernier baromètre Finansol⁴. Aujourd'hui, 126 produits d'épargne solidaire bénéficient du label Finansol (soit une progression de 50 % en trois ans), bien que l'épargne solidaire représente moins de un pour mille du patrimoine financier des Français.

[1] Voir aussi Guézennec C. [2011], « Les "appels à projets" : application aux politiques de l'emploi », *La Note d'analyse*, n° 256, Centre d'analyse stratégique, décembre, www.strategie.gouv.fr/content/les-appels-projets-application-aux-politiques-de-lemploi-note-danalyse-256-decembre-2011.

[2] La Fondation Schwab a recensé les outils et dispositifs formant le « Social Capital Market » et dessinant pour la première fois un aperçu global du paysage des investissements sociaux : « Social Investment Manual », septembre 2011.

[3] Produit dont l'encours ou les revenus sont destinés, au moins en partie, à financer des activités solidaires. L'épargne solidaire se distingue de la finance éthique, qui se contente d'exclure les entreprises les moins responsables des fonds d'épargne.

[4] *Les Échos* (2011), « Spécial Finance solidaire », 7 novembre.

Aux États-Unis, une loi fédérale, le Community Reinvestment Act, oblige les banques à accorder des prêts à l'ensemble de la population et non uniquement aux clients les plus solvables. Cette implication dans le financement des initiatives sociales peut conduire à la construction d'un partenariat structurel avec l'économie sociale.

Reconnaître l'innovation sociale pour élargir les financements

L'entrepreneuriat social, dont la raison d'être est de répondre à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits, repose par définition sur l'innovation. Mais alors que l'innovation technologique est fortement soutenue par les pouvoirs publics, l'innovation sociale (au même titre que l'innovation de services) n'est pas encore reconnue à part entière.

Les politiques de soutien à l'innovation (incubateurs, crédit d'impôt recherche, fonds d'amorçage, statut « jeune entreprise innovante », aides à l'innovation, Fonds communs de placement dans l'innovation [FCPI]) pourraient davantage s'ouvrir aux innovations sociales. Les Stratégies régionales d'innovation (SRI), expérimentées depuis 2007 à la demande de la Commission européenne en accord avec l'État français, peuvent contribuer à cette ambition d'une acception large de l'innovation.

Oséo, banque publique, délivre la qualification d'« entreprise innovante » aux entreprises qui souhaitent accéder aux Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), gagner la confiance des investisseurs ou bénéficier des marchés publics. L'engagement d'Oséo sur l'innovation sociale permettrait de faciliter l'accès à ces dispositifs encore trop peu ouverts aux entrepreneurs sociaux. Le MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux) a ainsi proposé d'expérimenter un nouveau produit Oséo « innovation sociale » (de type avance remboursable) s'appuyant sur plusieurs régions pilotes, co-construit et géré avec les financeurs solidaires. Ce type d'initiative se heurte à des obstacles avant tout « culturels », les acteurs de l'innovation technologique étant peu sensibilisés à la question de l'innovation sociale, celle-ci manquant d'une définition précise¹.

La forme associative peut également être un obstacle. Une clarification de la part du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (instruction, circulaire), se fondant sur la définition européenne de l'entreprise qui inclut les associations exerçant des activités économiques, serait utile pour rappeler que

[1] Le groupe de travail « Innovation sociale » du CSESS a élaboré une grille de critères opérationnelle qui vise à fournir une base commune à l'ensemble des acteurs de l'innovation sociale.

les entreprises sociales doivent pouvoir bénéficier des mêmes financements que les autres entreprises.

Toujours dans la perspective d'une vision plurielle de l'innovation, il semble important de clarifier le périmètre des dépenses éligibles au crédit d'impôt recherche. Le projet d'instruction sur le périmètre de la R & D soumis à consultation publique pourrait permettre aux entrepreneurs sociaux qui ont fait leurs preuves d'accéder aux financements du crédit d'impôt recherche. Il serait également pertinent d'approfondir les moyens de mobiliser l'épargne solidaire pour financer la R & D sociale.

Renforcer l'accompagnement au développement

Au-delà du financement, il s'agit d'aider les entreprises sociales à se développer grâce à différents leviers.

Susciter les vocations

En 1993, l'université Harvard a introduit le premier programme d'enseignement, « *Social Enterprise Initiative* », posant un jalon historique dans l'apparition du concept. Depuis, d'autres *Ivy Leagues* (Columbia, Yale, etc.) ont mis sur pied des programmes de formation pour les entrepreneurs sociaux. En France, en 2003, l'ESSEC a été la première institution d'enseignement supérieur à créer une chaire Entrepreneuriat social, et HEC a inauguré en 2008 une nouvelle chaire intitulée « *Social business / Entreprise et pauvreté* ».

De grandes entreprises de l'économie sociale ont lancé en 2011, en partenariat avec l'État, un programme, « Jeun-ESS », dédié à développer l'esprit d'« entreprendre autrement » chez les créateurs de demain. L'esprit de l'entrepreneuriat social est toutefois encore insuffisamment impulsé dans le parcours scolaire. Tout l'enjeu désormais est de faire en sorte que l'enseignement de l'entrepreneuriat social ne soit pas confiné mais incorporé à la logique entrepreneuriale en général.

Les acteurs du secteur, avec l'appui de la Caisse des dépôts (CDC), œuvrent pour que l'entrepreneuriat social soit pleinement intégré dans le « Plan étudiants entrepreneurs » (PEE) du ministère de l'Enseignement supérieur lancé en 2010, avec pour objectif de développer la culture entrepreneuriale dans les universités et les grandes écoles, par une série de dispositifs (un « référent entrepreneuriat » dans chaque établissement, la mise en place de pôles de l'entrepreneuriat étudiant, etc.). Une offre globale (« kit ») permettant aux pôles

de l'entrepreneuriat étudiant¹ – relais locaux de ce plan – d'inclure l'entrepreneuriat social dans leur action commence à être expérimentée.

Pérenniser les entreprises sociales

Cinq ans après leur création, seules 46 % des nouvelles entreprises subsistent contre 70 % des entreprises accompagnées². L'accompagnement des entrepreneurs sociaux est ainsi essentiel pour pérenniser les innovations sociales et favoriser l'accès au financement. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA), un dispositif de financement visant à accompagner des associations du secteur de l'ESS – créé en 2003 par l'État et la CDC avec le soutien du Fonds social européen, dont 370 collectivités territoriales sont partenaires –, constitue une politique publique structurante pour les associations. Une étude d'impact vient de montrer, même s'il est difficile d'en isoler l'impact parmi les autres dispositifs³, que les structures accompagnées par le DLA créent deux fois plus d'emplois que les structures non accompagnées⁴. Or les initiatives entrepreneuriales sous statut commercial ne sont aujourd'hui pas formellement éligibles au DLA. Un élargissement de la cible permettrait de toucher davantage d'entreprises sociales. Mettre en place un fonctionnement du dispositif par priorités, en fonction des secteurs d'intervention, pourrait également être envisagé. En outre, pour atteindre un seuil critique et changer d'échelle, une dynamique de mutualisation, de coopération et de consolidation de réseaux territoriaux est désormais en cours. La structuration sur les territoires a été d'abord formalisée par les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), assurant la représentation politique des acteurs locaux. Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) constituent une nouvelle étape de cette recherche de synergies et de coopérations économiques sur les territoires. Ils poursuivent de multiples objectifs, parmi lesquels une meilleure visibilité institutionnelle, une mutualisation des ressources, ou encore l'optimisation des circuits de distribution.

[1] Rassemblant 227 établissements et près de 350 partenaires, ces vingt pôles qui couvrent les principaux campus universitaires sont labellisés par l'État avec pour ambition la sensibilisation à l'entrepreneuriat de 380 000 étudiants en trois ans.

[2] Slitine R. et Barthélémy A. (2010), *Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales*, étude réalisée sous la direction de Marie Trelu Kane, Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, septembre.

[3] IGAS (2012), *Évaluation du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)*, rapport établi par Christine Branchu et Alain Morin, janvier.

[4] « Mesure d'impact du DLA 2011 », réalisée de septembre à novembre 2011 par l'Avisé, le CNAR Financement (France Active et la CPCA).

Depuis juin 2010 s'est par ailleurs créé un réseau de pôles de développement de l'économie sociale et solidaire, animé par les CRESS avec près de 500 structures locales (coopératives de production, tissu culturel et sportif, mutuelles d'assurance, associations de tourisme, organisations de l'insertion, activités médico-sociales, etc.), et des collectivités sont aujourd'hui partie prenante dans quinze territoires.

Notons aussi que la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) a récemment récompensé, à hauteur de 190 000 euros, le premier *cluster* tertiaire français d'entreprises solidaires : « Initiatives Cité », retenu dans la deuxième vague d'appels d'offres pour les grappes d'entreprises, expérimente une nouvelle forme de partenariats entre une quinzaine de sociétés de service qui se sont regroupées pour agir en faveur du développement local. Ce premier succès invite à soutenir l'approche par grappes d'entreprises regroupées sur un territoire.

Le système de soutien à l'ESS manquant aujourd'hui de lisibilité pour l'État, les collectivités et les acteurs eux-mêmes, on gagnerait à coordonner les moyens et les ressources qui y sont consacrés. Une offre de service unique n'existe pas à ce jour, même si l'expérimentation d'agences partenariales de développement de l'ESS¹, soutenue par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), est une étape dans ce sens. De cette expérimentation en cours, plusieurs mesures portées par les réseaux de l'ESS et soutenues par l'État pourraient être envisagées : d'une part, une démarche intégrée de promotion sur les offres et services aux entreprises de l'ESS (soutien à l'entrepreneuriat, financement, coopérations inter-entreprises, recherche-développement, développement des compétences) ; d'autre part, une réflexion sur une identification visuelle du système d'acteurs (une marque commune pour les structures qui interviennent dans le soutien aux entreprises sociales).



Repérer et multiplier les initiatives prometteuses

La « *Fabrique à initiatives* », menée par l'Avise² depuis deux ans *via* une expérimentation dans cinq territoires, travaille comme un « détecteur d'entrepreneurs » qui identifie les besoins sur un territoire, confirme l'opportunité de marché, détermine le porteur pertinent et génère la création de l'entreprise sociale.

[1] Ces agences ont pour mission de coordonner l'offre de services en matière d'accompagnement des porteurs de projet en région.

[2] Association créée en 2002 sous l'égide de la Caisse des dépôts, l'Avise a pour finalité d'accroître le nombre et la performance des initiatives de l'économie sociale et solidaire.

La *réplication*, une forme de développement géographique qui consiste à copier et adapter sur un nouveau territoire une entreprise sociale qui a fait ses preuves, connaît quelques succès, avec par exemple la Table de Cana, le Réseau Cocagne, Envie ou ANDES.

Ainsi, *Replic* en Languedoc Roussillon a été fondé en 2005 afin de développer les entreprises présentant un fort potentiel pour le territoire et l'emploi. Les entrepreneurs locaux sont encouragés à répliquer les entreprises sociales ayant déjà fait leurs preuves sur d'autres territoires. Les entreprises répliquées ou nouvellement créées forment un collectif d'entreprises sociales selon un modèle original rendant possibles la mutualisation des moyens, les partenariats et les synergies. Composé de sept entreprises (trois nouvelles coopératives sont en cours de création), le groupe coopératif *Replic* compte 57 salariés, dont 36 en insertion, et a un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros en 2011.

Promouvoir la diversité des formes de contractualisation

Un changement de nature des aides publiques à l'ESS est en train de s'opérer : aux subventions traditionnelles se substituent de plus en plus des appels d'offres concurrentiels. Les relations entre collectivités publiques (en particulier territoriales) et acteurs non lucratifs sont ainsi marquées par le passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. Ainsi, un certain nombre de structures, notamment dans les secteurs de la petite enfance, de l'insertion, du socio-judiciaire ou de la prévention spécialisée, sont de plus en plus souvent directement confrontées aux mécanismes formels de la commande publique dans le cadre de marchés publics de services ou de délégations de service public. Celle-ci permet une maîtrise des coûts et une explicitation des résultats.

Cependant, pour beaucoup, la double contribution économique et sociale de l'ESS devrait être mieux prise en compte dans les règles de marchés publics. L'enjeu réside plus spécifiquement dans une place accrue et plus systématique des critères sociaux au sein du « mieux disant économique ». Dans ce contexte, les clauses sociales¹ sont un outil au moyen duquel l'État et les collectivités locales, en tant qu'opérateurs économiques, peuvent orienter la façon dont le marché et la procédure d'appel à concurrence sont écrits, pour favoriser la prise en compte de la dimension sociale de la prestation. Si le poids des marchés publics est considérable, la mise en œuvre des clauses sociales ne concerne

[1] Il s'agit des articles 14, 30 et 53 du code des marchés publics.

que 1,9 % des marchés (soit 1 419 marchés sur 72 823). Certains appellent de leurs vœux le développement de cet outil dans les marchés publics pour renforcer l'intégration des entreprises sociales dans le système économique.

La question de savoir si la commande publique est la procédure la mieux adaptée au financement de missions d'intérêt général est néanmoins débattue. Si le recours à la commande publique et à la mise en concurrence des opérateurs non lucratifs présente certains avantages pour les collectivités publiques, l'UNIOPSS¹ alerte sur le risque de systématisation du recours aux marchés publics. Il aurait pour effet de placer l'innovation du seul côté des pouvoirs publics ou de ses agences, de défavoriser les petites structures pourtant dynamiques et de créer de nouveaux monopoles d'activités par des opérateurs de grande taille².

Reconnaître institutionnellement la double spécificité sociale et économique du secteur

Le secteur se caractérise en France par son rattachement institutionnel incertain et mouvant. Pour mieux tenir compte de sa spécificité³, par définition à la frontière de l'économie et du social, la récente création d'un ministère délégué à l'Économie sociale et solidaire au sein du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, participe à sa reconnaissance comme acteur à part entière de la sphère économique.

Développer les mesures d'impact social

L'élargissement des dispositifs susmentionnés, et plus généralement le changement d'échelle des entreprises sociales, est fortement soumis à une amélioration des outils d'évaluation et des indicateurs de performance sociale. Pour ces entreprises, c'est non seulement un enjeu de performance mais

[1] Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux.

[2] Entre subvention et marché public, une procédure intermédiaire, l'« appel à projets », connaît un certain essor et pourrait constituer une alternative ; voir Guézennec C. [2011], *op. cit.* L'OCDE recommande de « privilégier des modes d'intervention publique en direction de l'ESS en termes de gouvernance, de partenariat et de co-construction des politiques publiques plutôt qu'en termes de mise en concurrence et d'appels d'offres » ; Noya A., Mendell M. et Enjolras B. [2010], « L'économie sociale au service de l'inclusion au niveau local. Rapport sur deux régions de France : Alsace et Provence-Alpes-Côte d'Azur », *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers*, 2010/14, OECD Publishing.

[3] Voir le rapport de Philippe Mathot [2010], qui plaide pour une « démarginalisation » du secteur vis-à-vis des autres formes d'entrepreneuriat ; Mathot P. [2010], *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance*, rapport au secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, octobre.

de reconnaissance, d'accès aux financements et aux nouveaux marchés et, à terme, d'un paramètre permanent de définition des politiques publiques. L'exigence d'un meilleur système de mesures se fait jour dans tous les secteurs : les fondations veulent allouer leurs dons aux programmes les plus efficaces, les décideurs politiques doivent justifier de leurs dépenses, les investisseurs réclament des données solides sur le modèle de ce qui existe en matière d'évaluation des profits.

Dans un contexte de marché, les critères sont généralement simples et sans ambiguïté : par exemple, la part de marché, la capitalisation, le profit. En revanche, dans le champ social, les critères de réussite, voire les outils mobilisés pour y parvenir, peuvent être remis en cause. Alors qu'au niveau des projets et programmes les prestataires de service disposent d'outils et les investisseurs d'une multitude d'évaluations, il n'y a pas d'approche systémique de recensement des points forts de l'innovation des services.

Comment les entrepreneurs sociaux peuvent-ils aujourd'hui apporter la preuve de leur crédibilité aux investisseurs et aux pouvoirs publics ? Face à un concept attractif mais flou, quelle est la réalité opératoire et mesurable ? L'accent est mis désormais sur l'examen des pratiques, les statuts ne garantissant pas nécessairement ces dernières. Une myriade d'initiatives, visant à élaborer des outils de mesure d'impact social, ont vu le jour¹. Toutefois, on constate une absence d'unanimité sur les méthodes, outils et indicateurs, et peu de mesures concrètes.

La généralisation de la mesure de l'impact social se heurte, entre autres, à l'hétérogénéité des pratiques, à la survalorisation des impacts les plus facilement « monétarisables », à la complexité et au coût de la mise en œuvre. Au Royaume-Uni, le NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts), dans son rapport *Hidden Innovation*, a montré que des subtilités spécifiques au secteur réduisaient la possibilité d'utiliser les moyens traditionnels de mesure de l'innovation.

Un gain social pour la collectivité

Une étude de KPMG [2010] a chiffré le « retour sur investissement » ou ROI (*return on investment*) des mesures sociales destinées à soutenir l'emploi des travailleurs handicapés salariés en entreprise adaptée (EA). KPMG compare

[1] Voir aussi Rickey B., Lumley T. et Ní Ógáin E. (2011), *A Journey to Greater Impact. Six Charities that Learned to Measure Better*, New Philanthropy Capital, Londres, novembre.

l'économie réalisée par la collectivité – le gain social – lorsqu'une personne handicapée se trouve en situation d'emploi par rapport à celle où elle serait allocataire d'une subvention publique. Le gain social pour l'embauche d'un travailleur handicapé percevant, par exemple, une rémunération égale au Smic + 5 % s'élève à 9 891 euros.

Ces exemples soulignent les économies potentielles qui résulteraient d'une meilleure couverture des besoins sociaux. Au-delà d'une monétarisation de l'utilité sociale (coûts évités, richesses créées) se pose le problème de savoir comment mesurer la contribution des entreprises sociales à des objectifs collectifs comme la cohésion sociale, la réduction des inégalités, l'affirmation de nouveaux droits, en plus de leur production de biens et de services destinés à des usagers individuels.

Au Royaume-Uni, l'indice RBS SE 100 a été mis en place en 2010 par la Social Enterprise et la Royal Bank of Scotland pour un suivi de la performance (*monitoring*) des entreprises sociales du pays. Cet indice résulte de la collecte dans une banque de données centrale de diverses informations sur l'entreprise (structure légale, gouvernance, secteur d'activité, structure financière, impact social, etc.). Un certain nombre d'autres outils de mesure sont en cours d'expérimentation de par le monde, notamment le SROI (*social return on investment*) qui propose une monétarisation (valeur sociale créée et coûts évités) avec l'établissement d'un ratio. L'ESSEC-IIES a testé cette approche dans le secteur de l'insertion par l'activité économique et a souligné ses limites : complexité de la mise en œuvre et incomparabilité de la valeur monétaire en raison de l'hétérogénéité des pratiques¹.

Le développement de l'innovation sociale à plus grande échelle en France est limité notamment par une connaissance insuffisante des besoins et des

[1] Citons aussi le SIA (*social impact assessment*) qui identifie deux ou trois éléments dont l'évolution garantirait que l'entreprise permettra une amélioration sociale ; l'IRIS (*impact reporting and investments standards*) aux États-Unis qui développe des normes de reporting de la performance sociale ; le GIIRS (*global impact investing rating system*) qui mène, depuis 2011, une évaluation de l'impact social des entreprises et des portefeuilles d'investissement ; *The Outcome Star*, une grille de « compétences douces » (*soft skills*) développée au Royaume-Uni ; *CDI-Ratings*, développé par le Groupe SOS, qui attribue une notation financière et extra-financière allant de AAA à D sur le modèle des agences de notation ; le *Scoring social*, une grille de notation, développé par France Active, offrant un jeu d'indicateurs par secteurs avec des niveaux d'utilité sociale [A-E] ; le projet de qualification des initiatives innovantes de la Direction générale de la modernisation de l'État, à travers trois axes susceptibles de couvrir l'ensemble du champ de l'innovation sociale : la valeur publique (le bénéfice pour la collectivité), le levier de changement (le potentiel d'innovation par rapport à une délivrance classique des services) et le potentiel de développement (changement d'échelle).

capacités des entreprises sociales, une diffusion restreinte et une faible transposition des bonnes pratiques, des mesures d'impact extra-financières encore rares, et un manque d'évaluation de l'efficience des entreprises sociales, ce qui empêche de comparer le retour sur investissement des aides publiques versées aux entreprises sociales. Le secteur doit aujourd'hui se doter, à grande échelle, d'outils pour mieux rendre compte de son poids et de son efficacité économique, de la qualité de ses emplois, de son utilité sociale, de son impact environnemental, notamment à l'échelle des territoires. La difficulté est aussi de comparer les initiatives, tout en tenant compte des spécificités propres à chaque champ d'intervention. L'objet social affiché par les entreprises sociales appelle ainsi une approche spécifique et des « investissements » statistiques particuliers.

Conclusion et propositions

Une multitude d'initiatives en France et dans le monde soulignent le potentiel de l'entrepreneuriat social dans l'amélioration de la réponse apportée à la couverture des risques sociaux. L'existence de ce potentiel appelle des mesures permettant au secteur de changer d'échelle, en tenant compte du contexte français marqué par l'importance et la diversité du secteur de l'économie sociale et solidaire.

PROPOSITION N° 1

Compléter les sources de financement public traditionnel avec des dispositifs tenant compte de l'hétérogénéité du secteur :

- **en créant un fonds d'investissement social dédié, combinant ressources privées et publiques ;**
- **en expérimentant un appel à projets avec financement dont le rendement est conditionné aux résultats, sous la forme « d'obligations à impact social¹ ».**

PROPOSITION N° 2

Mieux soutenir l'innovation sociale en la rendant éligible aux dispositifs publics d'accompagnement et de financement de l'innovation.

[1] Voir Guézennec C. (2011), *op. cit.*

PROPOSITION N° 3

Susciter les vocations :

- en intégrant l'entrepreneuriat social dans l'accord-cadre entre le MEDEF et les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, qui vise à renforcer les passerelles entre le monde de l'éducation et le monde économique grâce à certains outils (« Les boss invitent les profs », « Viviers méconnus », « Semaine école-entreprise », etc.) ;
- en s'appuyant sur les dispositifs existants de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées, tels « Entreprendre pour apprendre », « 100 000 entrepreneurs », « Semaine de la coopération ».

PROPOSITION N° 4

Élargir la cible du DLA (dispositif local d'accompagnement) à toute entreprise sociale, quel qu'en soit le statut juridique.

PROPOSITION N° 5

Développer avec les acteurs une plateforme identifiant les bonnes pratiques et recueillant des données standardisées, afin de mieux connaître le secteur et de faciliter son accompagnement.



Entrepreneuriat social : quand l'innovation transforme l'économie

Amandine Barthélémy et Romain Slitine

Co-fondateurs d'Odyssem

*et experts associés de l'Institut de l'innovation
et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC*

L'entrepreneuriat social a un potentiel à exprimer et des défis à relever. Ce mouvement doit trouver des solutions nouvelles pour financer son action, pour mesurer son impact social de manière plus précise ou encore pour renforcer son développement. Ces défis, que doivent relever au quotidien les acteurs de l'entrepreneuriat social, sont majeurs pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux non couverts.

Cependant, l'enjeu essentiel se trouve peut-être ailleurs : la question centrale selon nous est de parvenir à changer d'échelle pour inspirer les entreprises dites « traditionnelles » et l'économie dans son ensemble. En d'autres termes, comment décroiser les mondes pour donner sa pleine puissance à l'entrepreneuriat social ? L'entrepreneuriat social a d'ores et déjà produit un certain nombre d'innovations et de réalisations évoquées dans ce document qui peuvent inspirer utilement les autres acteurs économiques. Il permet de lutter contre la morosité et les idées reçues en économie. À partir de cas concrets puisés dans notre pratique et notre enseignement, nous proposons ici quelques pistes qui portent en elles le potentiel de transformation de l'économie grâce à l'entrepreneuriat social. Deux convictions nous animent : cette transformation passe d'abord par les personnes, principaux acteurs du changement, mais aussi par les méthodes de gestion qui sous-tendent la vie et les décisions des entreprises.

1 ■ Changer l'économie, cela passe d'abord par les individus

*Ce sont les entrepreneurs sociaux eux-mêmes qui, par leur engagement et leur action, incarnent une approche différente de l'économie. Mieux connus aujourd'hui, ils sont une force d'inspiration puissante pour de nombreuses personnes qui s'interrogent sur leur propre manière de travailler et d'entreprendre. Les lignes sont en train de bouger, d'abord pour les étudiants. On constate un véritable engouement (les cours spécialisés historiques sur l'entrepreneuriat social à l'ESSEC ou à Sciences Po Paris sont de plus en plus suivis) ou *a minima* un intérêt pour un enseignement permettant de penser de manière critique les principes de gestion « classiques ». De manière significative, HEC a ainsi intitulé une spécialité « Alternative Management », avant de mettre en place une chaire « *Social business* ».*

Les salariés et les cadres des entreprises traditionnelles sont aussi interpellés par cette autre façon d'envisager l'économie et se retrouvent toujours plus nombreux dans les conférences de sensibilisation à l'entrepreneuriat social ou dans les clubs professionnels dédiés au sujet. Des dirigeants, parfois de très haut niveau de responsabilité, font acte de candidature dans des entreprises sociales de taille importante comme le Groupe SOS ou Envie pour donner plus de sens à leur carrière. Ainsi, de manière anecdotique mais révélatrice d'une tendance de fond, le responsable marketing de l'entreprise sociale anglaise One Foundation (qui distribue des produits de grande consommation dont les bénéfiques sont entièrement reversés au profit de causes humanitaires) était auparavant directeur marketing mondial de l'entreprise Virgin. Les passerelles entre les entreprises se construisent progressivement *via* les personnes et leurs itinéraires professionnels, le sens étant un puissant moteur de l'action.

L'exemple des entrepreneurs sociaux permet surtout d'ouvrir de nouvelles perspectives à tous ceux qui souhaitent lancer leur propre entreprise. Un espace se crée pour que s'expriment différentes manières d'entreprendre. Il devient possible d'entreprendre en inversant la hiérarchie des valeurs et en mettant la dimension patrimoniale au second plan. On peut clairement prendre des risques, investir son temps, et parfois son argent, dans l'espoir non de maximiser ses profits mais de faire vivre ses valeurs au quotidien. Cet engagement de la créativité entrepreneuriale au service de convictions profondes est un facteur clé de succès de ces initiatives. Aujourd'hui, les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises sociales sur les territoires (des incubateurs comme Alter Incub ou Antropia, des dispositifs

de mise en relation entre les opérateurs et les idées comme La Fabrique à Initiatives, etc.) se multiplient face à la demande croissante. Dans une grande diversité de projets et de méthodes d'accompagnement, différents dispositifs novateurs s'expérimentent. Ces initiatives, encore récentes pour la plupart, suscitent beaucoup d'intérêt tout en étant souvent mal connues, alors qu'elles sont essentielles pour la constitution d'écosystèmes performants qui sauront apporter des réponses adaptées aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

De manière plus frappante encore, l'entrepreneuriat social peut faire changer de posture certains dirigeants de PME traditionnelles.

Un exemple parmi d'autres : sur le territoire de Romans, dans la Drôme, David Recole est un jeune entrepreneur qui a lancé une des entreprises pionnières de cosmétique biologique. Partant de zéro, il a monté une entreprise, « Couleur Caramel », qui a atteint 120 personnes et 15 millions d'euros de chiffre d'affaires et qui est devenue leader du maquillage bio en instituts de beauté. David Recole, depuis toujours sensibilisé à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, a fondé ensuite l'entreprise Cosmetika (sous la marque Zao) en portant son attention sur l'ensemble des dimensions du développement durable : économique (en bâtissant une entreprise rentable), environnementale (en utilisant par exemple de la silice organique pour ses emballages) et surtout sociale. Pour renforcer cette dernière dimension, David Recole a toujours souhaité travailler avec les acteurs locaux, à rebours de la stratégie adoptée par ses concurrents. À cette fin, il avait besoin de savoir-faire locaux mobilisables à des coûts raisonnables.

La rencontre avec Christophe Chevalier, PDG du groupe Archer (lauréat du prix de l'entrepreneur social en 2012, décerné par la Fondation Schwab et le Boston Consulting Group) lui a permis de concrétiser cette volonté. Ensemble, ils tentent d'élaborer des solutions pour rapatrier la production de l'activité de la marque Zao à Romans. La rencontre avec d'autres logiques de développement a été fondamentale pour conforter le dirigeant dans sa nouvelle manière de penser l'entreprise. David Recole témoigne : « plus que de m'enrichir avec une entreprise, ce qui me fait vibrer c'est d'être partie prenante d'un modèle à la fois très différent et qui montre qu'il peut fonctionner. Ce n'est pas de l'utopie, c'est possible et c'est au final assez simple ». Plus fondamentalement, selon lui, « donner du sens à une entreprise est une approche qui apporte une grande satisfaction et qui est porteuse de performance ».

Plus largement encore, l'entrepreneuriat social permet aux citoyens de changer leur vision de l'économie par leur engagement.

Au-delà de ses liens étroits avec des entrepreneurs pour les inciter à voir l'action économique autrement, Christophe Chevalier, par exemple, a utilisé les statuts de son groupe pour mobiliser au mieux les acteurs du territoire. Le groupe Archer est une société par actions simplifiée (SAS), dont les statuts garantissent le principe « une personne, une voix » et qui est ouverte à toutes les personnes intéressées par la dynamique et la mission de l'entreprise. Cette société compte désormais près de 100 actionnaires, ce qui crée un véritable mouvement où chacun peut se sentir acteur et responsable de la destinée de l'entreprise. Ce sont là des formes de participation des acteurs du territoire qui renouvellent l'approche mise en œuvre par les mutuelles, les coopératives et les associations.

Ainsi, l'entreprise change de statut et devient un outil pour une mobilisation efficace des ressources du territoire. L'enjeu est de revenir aux fondamentaux de l'entreprise et de montrer que l'ensemble des parties prenantes du territoire peut reprendre le pouvoir aux côtés de l'entrepreneur pour utiliser la puissance de l'entreprise au profit du plus grand nombre. Surtout, l'entreprise montre qu'elle peut être une force de changement, de lien social et de solidarité au-delà de sa simple fonction de création de richesse. Ici encore, cela peut être une force d'inspiration pour l'ensemble des acteurs économiques.

Plus globalement, la confiance dans le potentiel du territoire caractérise ces entrepreneurs sociaux qui savent donner un véritable souffle et une ambition capables de fédérer les acteurs multiples. Ils possèdent une vision optimiste de l'action et de l'économie qui permet de réaliser les projets innovants et porteurs de sens à partir d'initiatives concrètes. Ils sont aujourd'hui particulièrement actifs et imaginatifs pour inventer des modèles originaux, à l'image d'Emmanuel Kasperski, le fondateur du groupe coopératif REPLIC en Languedoc-Roussillon.

REPLIC est un « générateur d'entreprises » qui crée des entreprises d'utilité sociale (sous forme d'entreprises d'insertion pour la plupart), par exemple dans les secteurs de l'environnement, du recyclage, de l'écomobilité ou de la restauration. Il s'agit d'un dispositif qui utilise un statut encore peu répandu de Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), statut qui présente l'originalité de pouvoir accueillir comme actionnaires des collectivités locales mais aussi différents « collèges » (salariés, partenaires, usagers, etc.) qui

participent à la gouvernance de l'entreprise. En associant au sein du conseil d'administration des collectivités locales, des réseaux associatifs, des fédérations professionnelles et des citoyens actifs sur le territoire, REPLIC détecte des opportunités économiques qui correspondent localement à des enjeux d'intérêt général. Ce mode de fonctionnement original garantit que les entreprises d'utilité sociale produites par REPLIC correspondent vraiment aux besoins sociaux et environnementaux du territoire. Il constitue en outre un nouveau mode d'engagement des acteurs publics, qui s'inspirent de cette dynamique entrepreneuriale pour construire leurs politiques publiques dans différentes régions de France. Ce dispositif est un bel exemple pour les pouvoirs publics qui cherchent à dynamiser leur territoire : en quelques années, REPLIC Languedoc-Roussillon a lancé près de dix entreprises d'utilité sociale et essaime en France pour répondre à la demande de nombreuses régions qui souhaitent innover.

Nous le voyons, l'innovation sociale est la marque de fabrique de ces différents acteurs du changement : salariés, entrepreneurs, dirigeants, fonctionnaires, étudiants, qui utilisent le potentiel des structures où ils agissent pour transformer la société, inventer des alliances porteuses et des coopérations efficaces au service de l'intérêt général.

2 ■ Changer l'économie, c'est aussi mettre en œuvre des méthodes de gestion différentes

Si les personnes, par leur capacité d'action et d'inspiration, sont les principaux vecteurs du changement, la transformation de l'économie passe aussi par une nouvelle approche des méthodes de gestion qui sous-tendent la vie et les décisions des entreprises. En s'intéressant de plus près aux innovations au sein des entreprises sociales, nous pouvons identifier quelques enseignements de « bonne gestion » qui peuvent inspirer les entreprises et l'ensemble de l'économie. Ainsi, l'entrepreneuriat social, dans sa pratique quotidienne, peut remettre en question un certain nombre d'idées reçues sur l'économie. Deux exemples illustrent ce propos : la question des délocalisations et la place de l'emploi dans les entreprises.

Les délocalisations ne sont pas une fatalité

Depuis le début des années 2000, le débat se focalise sur les délocalisations vers les pays à bas salaires. De nombreux économistes et gestionnaires expliquent qu'il y a là une fatalité, au nom de la compétitivité des entreprises.

Pourtant, de nombreuses initiatives d'entrepreneuriat social montrent, une fois encore, qu'il est possible d'explorer d'autres approches.

Ainsi, toujours à Romans, un savoir-faire lié à la fabrication de chaussures s'est développé depuis le XVIII^e siècle. Dans la « capitale de la chaussure », de grands entrepreneurs créateurs tels que Kélian, Clergerie ou encore Charles Jourdan ont fait la renommée du savoir-faire local – le fameux talon Louis XV monté d'une seule pièce – avec plus de 1 000 personnes contribuant à la fabrication des chaussures dans la seule petite ville de Romans après la Deuxième Guerre mondiale. Dans les années 1980, ces marques prestigieuses ont été rachetées par des investisseurs étrangers qui ont exploité la notoriété acquise tout en délocalisant la production, laissant ainsi la très grande majorité des ouvriers de ces usines au chômage, sans capacité de retrouver un emploi sur le territoire. Alors qu'il y avait près de 100 unités de fabrication de chaussures après la guerre, il n'en restait plus que deux dans les années 2000. Le pari de relancer la chaussure dans ce contexte n'était pas gagné d'avance. Pourtant, le groupe Archer, dont la vocation est de lutter contre le chômage en insérant des personnes mais aussi en créant de l'emploi, réussit à mobiliser, avec l'aide des collectivités locales, les anciens ateliers et machines-outils de l'usine Jourdan, et va convaincre, pour réactiver le savoir-faire local, des « piqueuses » à la retraite ou des « coupeurs de cuir » au chômage depuis plusieurs années de reprendre du service. Des personnes plus jeunes sont également embauchées pour bénéficier du transfert de compétences sur ces métiers historiques. Cette initiative, avec le lancement de la marque « Made in Romans » et la création d'un premier atelier, est aujourd'hui un succès : les commandes augmentent à tel point que le groupe Archer envisage d'ouvrir de nouveaux ateliers ou de travailler avec d'autres entrepreneurs qui, prenant modèle sur Made in Romans, souhaitent lancer leur propre atelier de création de chaussures.

Cet exemple, parmi d'autres, fait la preuve de la rationalité économique de la préservation ou de la relocalisation des activités en France. Les défauts de qualité, les problèmes de transport, le manque de réactivité lié à l'éloignement entre la conception et la fabrication sont des paramètres souvent décisifs dans le calcul du coût global d'un produit et pourtant encore très peu intégrés dans les systèmes de décision. Une confiance renouvelée dans le capital humain du territoire, une relation refondée avec les sous-traitants, une mutualisation des ressources à bon escient avec les autres acteurs du territoire sont autant d'ingrédients pour relever le défi de la relocalisation. L'entrepreneur joue alors un rôle actif pour lutter contre la problématique globale du chômage en

contribuant à la création d'emploi et à l'accroissement de la consommation des individus et clients.

Refuser que l'emploi soit une variable d'ajustement

L'approche d'entrepreneurs comme Hervé Knecht, le PDG fondateur d'AlterEos, est trop peu souvent présentée comme un modèle à analyser et, pourquoi pas, à suivre. AlterEos est un groupe d'entreprises qui emploie près de 500 personnes dans leur grande majorité handicapées, dans la région de Lille-Tourcoing.

Le groupe a connu d'importantes difficultés économiques au milieu des années 2000 car il était positionné au départ sur des métiers de sous-traitance industrielle et perdait du terrain face à la concurrence et à un marché en forte baisse. Partant du principe qu'il souhaitait conserver à tout prix l'ensemble de son personnel, puisque le fait d'employer des personnes avec des fragilités faisait partie de son projet d'entreprise, Hervé Knecht a fait le choix que la « variable d'ajustement » soit l'activité de l'entreprise et non la masse salariale. Cela semblait contre-intuitif et pourtant cela a fonctionné : le PDG a alors mis toute son énergie pour faire évoluer ses équipes vers de nouveaux métiers, en particulier celui de la relation client et de la dématérialisation de documents. En quelques mois, AlterEos s'est ainsi positionné sur de nouveaux marchés auprès de clients importants comme la SNCF ou les opérateurs téléphoniques – Bouygues, Orange. Aujourd'hui, AlterEos existe toujours et poursuit son développement à la fois en termes d'emploi et de chiffre d'affaires.

Signe que la transformation de l'économie est déjà à l'œuvre, les entreprises investissent un nouveau champ d'innovation : l'intrapreneuriat social

L'influence de l'entrepreneuriat social sur l'entreprise se manifeste aujourd'hui par un nouveau phénomène : l'intérêt croissant pour *l'intrapreneuriat social*¹.

Certaines entreprises pionnières cherchent ainsi à incarner plus fortement leur engagement sociétal. La notion d'intrapreneuriat apparaît dans les années 1980. Gifford Pinchot dans son ouvrage *Intrapreneuring in Action* définit l'intrapreneur comme une personne qui « arrive à transformer une idée innovante en une activité économique rentable » *au sein* d'une entreprise². L'intrapreneur social

[1] Voir Baculard O., Barthélémy A., Lewis É. et Slitine R. (2012), *Intrapreneuriat social, la nouvelle frontière de l'innovation sociale pour l'entreprise*, Odyssem et Volonteer, novembre.

[2] Pinchot G. et Pellman R. (1999), *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

quant à lui tourne l'innovation qu'il applique à l'entreprise vers la réalisation d'un objectif social ou environnemental. La notion d'intrapreneuriat social émerge donc comme un pont novateur entre l'entreprise et la société. Elle s'inscrit dans un continuum de la notion d'entrepreneuriat social : bien souvent, les intrapreneurs sociaux se sont frottés aux initiatives sociales qu'ils découvrent avec intérêt et en importent les objectifs.

L'exemple de la filiale du groupe Vinci créée en 2011, Vinci Insertion Emploi (VIE), illustre comment une entreprise peut, dans son cœur de métier, créer de la valeur sociale. Arnaud Habert, en véritable intrapreneur social, a souhaité transformer les contraintes des clauses sociales qui pesaient sur son entreprise en opportunité. Présentes dans les appels d'offres des acheteurs publics, les clauses sociales permettent de réserver une part des heures de main-d'œuvre mobilisées pour la prestation à des publics très éloignés de l'emploi. Ces clauses s'accompagnent de pénalités dès 2008 lorsqu'elles ne sont pas respectées, ce qui est parfois mal vécu par les équipes des entreprises du groupe Vinci. Par ailleurs, alors que l'objectif du législateur était de permettre le retour à l'emploi des plus précaires, l'impact social n'est pas toujours au rendez-vous. Les clauses ne sont pas appréhendées de manière qualitative mais quantitative et l'objectif des entreprises est avant tout de respecter leurs engagements en matière de volumétrie de main-d'œuvre en insertion plutôt qu'en termes de qualité de parcours d'insertion proposé. Alors que les clients sont de plus en plus sensibles à ces questions, l'intrapreneur social voit dans les clauses d'insertion l'occasion d'en faire un véritable outil de gestion des ressources humaines, vecteur d'insertion durable qualitative pour des publics en difficulté. Il crée donc VIE, une filiale de Vinci auprès de laquelle les entreprises du groupe externalisent la gestion des clauses d'insertion des marchés publics. VIE gère, coordonne et évalue la mise en pratique des clauses en proposant une véritable logique de parcours au public qui passe sur l'ensemble des métiers du groupe. Au final, VIE est une SAS avec obligation de résultats : économiques mais aussi sociaux et sociétaux.

Aujourd'hui, l'influence de l'intrapreneuriat social commence à être réelle. Elle fait évoluer les pratiques de management en créant un espace à l'intérieur de l'entreprise pour la prise en compte d'objectifs sociaux. Par ailleurs, la première entreprise à innover socialement sur son cœur de métier produit un véritable « effet papillon » créateur de valeur sociale et économique : l'impact du projet se répercute sur les bénéficiaires, les clients qui perçoivent différemment l'entreprise mais aussi les entreprises concurrentes.

Force est de constater qu'un mouvement profond d'innovation est d'ores et déjà en marche au cœur de l'économie : des entreprises et des entrepreneurs audacieux ont décidé de donner un sens original à l'aventure entrepreneuriale. Animés par un désir fondamental de créer de l'emploi et du lien social, ces entrepreneurs de demain relèvent le défi de la relocalisation d'activités, réinventent des modèles de croissance plus équitables et respectueux des personnes et font du travail un vecteur d'inclusion pour tous. Ils nous prouvent qu'il est possible de faire de l'entreprise un puissant collectif au service du développement des personnes et des territoires. Nous en sommes convaincus : l'entrepreneuriat social dessine ainsi déjà l'économie de demain, une économie d'action où acteurs publics, entreprises et citoyens œuvrent à la construction et à l'animation d'une société pensée ensemble.



Bilan et perspectives de l'entrepreneuriat social

Actes du colloque OCDE/LEED
et Centre d'analyse stratégique,
Paris, 6 mars 2012

Ouverture

Yves Leterme

Secrétaire général adjoint de l'OCDE

C'est avec grand plaisir que je vous souhaite la bienvenue à cette conférence sur la place de l'entrepreneuriat social en France. Cette conférence est organisée par le Programme LEED de l'OCDE en partenariat avec le Centre d'analyse stratégique. Elle se déroule à un moment propice à la discussion constructive et à l'action efficace.

L'intérêt que l'OCDE porte à l'entrepreneuriat social n'est pas nouveau puisque notre contribution stratégique au développement du secteur date des années 1990. Première parmi les organisations internationales, l'OCDE a commencé à explorer systématiquement le domaine et à fournir une définition de « l'entreprise sociale ».

Cette définition a nourri les débats dans de nombreux pays de l'OCDE. Elle a inspiré certaines législations nationales : celles du Royaume-Uni sur les Collective Interest Companies, de la France sur les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et de l'Italie sur l'entreprise sociale, par exemple.

Grâce au travail de sensibilisation que l'OCDE a réalisé auprès des décideurs politiques et des fonctionnaires, de nombreux pays se penchent aujourd'hui sur le rôle important de l'entrepreneuriat social pour relever les défis socioéconomiques auxquels ils sont confrontés.

L'OCDE a également analysé, à la demande de la Pologne, de la Corée, de la Slovaquie, de la France et de la Serbie, les conditions nécessaires à la mise en place d'un cadre de référence favorable à l'essor de ce secteur dans ces pays.

La réflexion sur l'entrepreneuriat social a été menée en parallèle avec celle sur l'économie sociale car on ne saurait concevoir ces secteurs en opposition l'un l'autre. Les entités de l'économie sociale sont, comme nous le savons,

identifiées par leurs statuts, et toutes ne sont pas des entreprises sociales. Cependant, on constate que les entreprises sociales adoptent parfois les statuts typiques des entités de l'économie sociale et surtout qu'elles partagent les mêmes objectifs. Elles veulent créer de la valeur sociale, tout en cherchant à rester viables sur les marchés et répondre de manière efficace et novatrice à des besoins sociaux insatisfaits.

L'OCDE définit l'entrepreneuriat social comme une manière d'entreprendre visant à fournir des solutions novatrices aux problèmes sociaux non résolus¹. Ce type d'entrepreneuriat permet donc d'élargir non seulement les frontières de l'économie sociale mais également celles de l'entrepreneuriat « tout court ».

En cela, il contribue à la mise en œuvre d'une économie plurielle. Le Programme LEED de l'OCDE prônait déjà en 1996 l'économie plurielle, la considérant essentielle pour garantir la biodiversité des acteurs économiques. L'économie plurielle permet, en effet, d'ouvrir l'arène économique aux acteurs non traditionnels, porteurs de logiques hybrides, telles que la réalisation d'objectifs économiques ayant un impact social comme mission principale. Elle vise aussi à réconcilier l'économie et la société, en permettant de progresser vers des économies plus justes, inclusives et durables².

Loin d'être un phénomène de mode, l'entrepreneuriat social s'est affirmé – dans le sillon tracé par l'économie sociale en Europe – comme une tendance lourde. Et cela aussi bien dans les pays membres que non membres de l'OCDE, à en juger par la floraison d'initiatives que l'on peut observer³. Certes, ce secteur demeure difficile à cerner du point de vue des statistiques. Cela s'explique notamment par ses contours en évolution – signe de vitalité – ainsi que par la diversité de ses entités, qui varient selon les contextes géographiques et culturels. Les quelques données existantes fournissent cependant un repère important sur la consistance économique du secteur. Prenons par exemple les chiffres relatifs à l'économie sociale en France en 2009 : celle-ci regroupe 215 000 structures à finalité sociale (associations, fondations, coopératives, mutuelles) qui emploient plus de 2 millions de salariés, l'équivalent de 10 % de l'emploi total. Au niveau européen, l'économie sociale emploie plus de 11 millions de salariés, ce qui représente 6 % de l'emploi total⁴.

[1] OECD [2010], « Social entrepreneurship and social innovation », in *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Publishing, p. 185-197.

[2] OECD [1996], *Réconcilier l'économie et le social. Vers une économie plurielle*, Éditions OCDE.

[3] Noya A. (ed.) [2009], *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD Publisher.

[4] CIRIEC [2007], *L'économie sociale dans l'Union européenne*.

Quant au nombre des entreprises sociales, il est encore difficile de disposer de données fiables et comparables. En effet, la notion d'entreprise sociale varie selon le pays, d'où il découle des traductions juridiques différentes. L'entrepreneuriat social représente un nouveau modèle économique que caractérisent une approche par le « triple résultat » (social, économique, environnemental) et la volonté de produire des externalités positives. Aussi y trouve-t-on de nouvelles formes de gouvernance visant à réunir plusieurs parties prenantes pour augmenter l'impact social de leur action. On y trouve également des innovations, autant dans la fourniture de biens et services d'intérêt général que dans les processus de production.

Par sa réponse aux besoins insatisfaits et sa contribution à l'intérêt général, l'entrepreneuriat social représente un complément de l'action publique. Il est donc important que les politiques publiques créent un environnement propice à son essor. La création d'un cadre de référence favorable ne saurait toutefois se concevoir sans une prise en compte de la diversité des entreprises sociales, mais aussi de leurs activités et des secteurs qu'elles investissent.

Il est important aussi de comprendre, au préalable, la contribution que les entreprises sociales fournissent à la création du bien-être économique et social. Elles ne sont donc pas seulement des acteurs de « réparation sociale ». L'entrepreneuriat social ne doit pas être considéré comme la panacée de tous les maux mais les entreprises sociales investissent de manière dynamique un grand nombre de secteurs de l'économie. Le recueil de bonnes pratiques que nous présentons ici, réalisé en coopération avec le Centre d'analyse stratégique, donne une idée partielle mais éloquente de cette diversité¹.

L'établissement d'un cadre législatif et réglementaire, bien qu'important, ne saurait suffire sans l'appui de politiques adaptées aux besoins spécifiques des entreprises sociales. Celles-ci souffrent souvent de problèmes de financement aussi bien au moment de leur démarrage que de leur consolidation. Là encore, leur diversité doit trouver un répondant dans la variété des outils financiers mis à leur disposition. Dans une publication de 2009², l'OCDE a identifié un grand nombre de nouveaux outils qui semblent bien adaptés aux besoins des entreprises sociales : cela va des finances solidaires au capital patient, en passant par les investissements socialement responsables ou le capital-risque social. Tous ces nouveaux outils qui produisent des retours sociaux et

[1] Voir l'annexe « Trente entreprises sociales en France et dans le monde. Recueil de bonnes pratiques ».

[2] Noya A. [ed.] (2009), *op. cit.*

financiers requièrent la contribution des acteurs publics et privés. Il est tout aussi important que les politiques publiques facilitent l'accès aux marchés de capitaux par une variété d'instruments financiers adaptés au cycle de vie de ces organisations, comme les fonds propres et les quasi-fonds propres. À cet effet, les gouvernements peuvent fournir des garanties ou bien utiliser le jeu des incitants fiscaux pour les investisseurs. Ils peuvent aussi finaliser des partenariats financiers avec des organismes qui représentent l'économie sociale, comme c'est le cas en Pologne ou au Canada (Québec). De surcroît, s'il est nécessaire de favoriser l'accès aux marchés pour les entreprises sociales, cela ne saurait se faire sans une réflexion sur les marchés publics. Ces marchés sont une source importante d'accès aux contrats publics mais souvent ne sont pas conçus pour les entreprises sociales.

En guise de conclusion, il importe de souligner qu'une vision systémique des enjeux liés à l'essor de l'entrepreneuriat social est indispensable pour définir des politiques publiques adaptées. Les politiques publiques sectorielles nécessitent d'être coordonnées aussi bien horizontalement, pour éviter de travailler en « silos », que verticalement, pour favoriser la cohérence entre les différents niveaux institutionnels. Cela permettra de concevoir des politiques publiques plus efficaces, surtout si elles sont co-construites avec les acteurs de la société civile. Seule une telle capacité d'innovation institutionnelle pourra produire cette innovation sociale indispensable pour construire des économies plus justes et plus efficaces dont l'entrepreneuriat et l'économie sociale sont des acteurs incontournables.

Ouverture

Vincent Chriqui

Directeur général du Centre d'analyse stratégique

L'entrepreneuriat social est un sujet qui nous tient particulièrement à cœur au Centre d'analyse stratégique. En mars 2011, lors d'un séminaire intitulé « L'entrepreneuriat social au service de l'innovation », mené avec la Direction générale de la cohésion sociale, des acteurs français et étrangers étaient venus au CAS débattre de l'intérêt croissant pour cette question, et avaient mis en évidence les spécificités du modèle français.

Nous avons alors pris l'engagement de poursuivre cette réflexion dans le cadre de travaux formulant des propositions, qui sont publiés aujourd'hui conjointement à un recueil d'expériences prometteuses¹.

Comme le disait Yves Leterme, loin d'être un effet de mode, l'entrepreneuriat social en France s'inscrit dans la longue tradition de l'économie sociale et solidaire. Derrière ce terme général se cache une multiplicité de statuts et d'innovations qui illustrent le caractère foisonnant du secteur. Notre recueil de bonnes pratiques rend compte de toute sa diversité et de toute sa richesse :

- des modèles économiques différents, certains services étant caractérisés par leur faible dimension marchande quand d'autres sont fortement insérés dans l'économie concurrentielle traditionnelle ;
- des secteurs d'activité très divers : valorisation des déchets (comme le fait le groupe ID'EES ici présent et dont je salue le fondateur, Pierre Choux), création de filières bio-équitables, services aux personnes fragilisées, nouveaux services dans le secteur de la petite enfance comme les haltes-garderies itinérantes, habitat social écologique (à l'instar de la SCOP Chênelet), accès aux produits agroalimentaires (je pense à l'Association nationale de développement des épiceries solidaires qui a réussi

[1] Pour les propositions, voir ci-dessus la note « Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? ». Pour le recueil de bonnes pratiques, se reporter à l'annexe « Trente entreprises sociales en France et dans le monde.

l'implantation d'épiceries sociales sur tout le territoire national) ou encore aux services bancaires ;

- on s'aperçoit aussi que les initiatives innovantes des entrepreneurs sociaux ont souvent surgi du terrain avant d'être progressivement reconnues par les pouvoirs publics et d'entraîner des effets structurants sur les territoires. L'ancrage territorial est consubstantiel de leur dynamique. Ces emplois non délocalisables constituent des amortisseurs non négligeables dans des périodes de crise et face à la multiplication des points de tensions sociales.

On l'aura compris, il existe à l'heure actuelle, en France, en Europe et dans le monde entier, un bouillonnement d'initiatives et d'attentes pour ce secteur qui se situe à la croisée des politiques publiques et du marché.

Dès octobre 2009, Francis Vercamer, député du Nord, a été missionné par le Premier ministre qui souhaitait que la France se dote « d'une politique ambitieuse de développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social ». Le rapport Vercamer présenté en avril 2010 a émis 50 propositions pour lever les freins au développement de ce secteur, dont beaucoup sont en cours de réalisation : création d'un fonds de 100 millions d'euros dans le cadre des dépenses d'avenir, relance du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) par le décret du 20 octobre 2010, création d'un poste pour l'économie solidaire au Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Cette thématique a aujourd'hui une résonance particulière puisque le CEGES¹ a récemment reçu un coup de projecteur à l'Assemblée nationale, au cours d'un débat de haut niveau relatif aux enjeux de l'économie sociale.

La Commission européenne quant à elle a initié une série de mesures ambitieuses avec « l'initiative sur l'entrepreneuriat social » lancée l'année passée.

Enfin, les exemples anglo-saxons ont été tout particulièrement médiatisés, je pense au Fonds d'innovation sociale aux États-Unis ou à la Big Society au Royaume-Uni. Ces programmes soulèvent un certain nombre de questions, voire des inquiétudes. Rohan Silva, ici présent, membre du cabinet de David Cameron, nous dira ce qu'il en est outre-Manche.

[1] Le CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) regroupe les entreprises, employeurs et organisations de l'ESS. Il représente les acteurs dans le dialogue avec les pouvoirs publics et la société civile, et œuvre au développement de leur modèle entrepreneurial dans le marché.

L'analyse de ces nombreuses initiatives met en lumière la richesse du secteur de l'économie sociale et solidaire à la française. Elle souligne ensuite l'intérêt qu'il y a à adopter une vision large de l'ensemble des initiatives à la frontière du marché et de l'intervention publique traditionnelle, quel que soit le statut de la structure porteuse du projet. D'où le titre du colloque qui nous réunit aujourd'hui.

Ce foisonnement d'initiatives en France, en Europe et dans le monde mérite d'autant plus notre attention qu'il est aujourd'hui de notre devoir de réfléchir à de nouvelles modalités d'intervention pour toujours mieux répondre aux besoins sociaux. Si la puissance publique ne peut et ne sait tout faire, l'actualité récente a souligné, si besoin était, les carences des marchés. Les initiatives qui nous réunissent aujourd'hui soulignent à quel point l'esprit entrepreneurial peut proposer de nouvelles voies pour poursuivre les objectifs qui sont les nôtres en matière sociale.

La première question qui se pose alors est celle du financement. Comment associer de manière vertueuse des mécanismes de financement privé à la conduite de projets destinés à mieux couvrir des besoins sociaux ?

En complément du mécanisme traditionnel d'intervention que représentent la subvention ou le marché public, il nous faut inscrire les sources de financement public et privé dans un cercle vertueux apportant le soutien adéquat aux besoins de chaque initiative. Je citerai à titre d'exemple :

- *les fonds de financement* : c'est le cas avec le Grand Emprunt et avec le « fonds d'investissement pour l'innovation sociale » dont Roselyne Bachelot vient d'annoncer la création. Le Professeur Yunus, qui nous rejoindra bientôt, est, au moment même où je vous parle, en train d'étudier avec la Fondation Grameen Crédit Agricole le lancement d'un premier fonds Social Business en France ;
- *les mécanismes de soutien à l'innovation* : je citerai à titre d'exemple le capital-risque philanthropique. Le premier capital-risqueur philanthropique en France, PhiTrust dont je salue le PDG, Olivier de Guerre, a permis à la société coopérative d'intérêt collectif Websourd, qui intervient auprès des sourds et malentendants, d'amorcer le changement d'échelle nécessaire. Websourd a aujourd'hui accès au financement de l'innovation sociale par la banque publique Oséo. De manière plus générale se pose la question de l'accès de l'innovation sociale aux dispositifs de soutien à l'innovation comme le crédit d'impôt recherche ;

- *les mécanismes fondés sur le calcul d'une équation coût/bénéfice*. C'est ce que fait Siel Bleu quand il démontre à la puissance publique les gains pour la collectivité de son action en prévention axée sur le sport ;
- on peut aller plus loin en tenant compte de *la réalisation d'objectifs sociaux dans cette équation*. C'est aussi ce qui sous-tend le principe des *social impact bonds*, qui rémunèrent les actionnaires en fonction de la capacité de la structure à atteindre des objectifs sociaux. L'exemple type, actuellement expérimenté au Royaume-Uni, est celui d'objectifs de réinsertion d'ex-détenus, la rémunération du capital investi pour cette opération dépendant directement de l'écart entre le taux d'insertion et le taux moyen constaté pour une population comparable ne bénéficiant pas du programme ;
- *le recours au microcrédit*, qui illustre à merveille notre sujet, à savoir l'utilisation du principe fondateur de l'activité bancaire, le prêt, au financement de projets permettant l'insertion économique de ses bénéficiaires.

Nous avons le grand honneur d'accueillir aujourd'hui, en la personne de Muhammad Yunus, une figure qui a inspiré nombre de ces pratiques innovantes à travers le monde. Je me réjouis de sa participation à nos travaux à plusieurs titres :

- il a développé une idée, le microcrédit, qui permet de dépasser les clivages entre réparation sociale et efficacité économique. illustrant ainsi la réflexion que nous devons mener entre « entrepreneuriat » et « social » ;
- Muhammad Yunus nous inspire par son volontarisme et son charisme. Le succès de ces initiatives repose en effet sur des individus qui ont l'esprit de création, l'esprit entrepreneurial, quel que soit le statut juridique de la structure qui porte le projet ;
- enfin, nous avons là un exemple venant d'un pays dit du Sud, et qui a inspiré les pays du Nord. Cela illustre des évolutions en cours et à venir sur les rapports Nord-Sud.

C'est dans la capacité à agencer les différentes sources de financement, public et privé, en fonction des spécificités de chaque initiative, que réside la clé du succès. Mais le financement ne fait pas tout. Il faut également décliner l'ensemble des outils mis en place pour susciter des vocations et accompagner les entrepreneurs aux initiatives d'entrepreneuriat social.

Cela pose notamment la question de la sensibilisation du monde étudiant à ces thématiques. Cela renvoie également aux efforts de structuration du secteur

dans les territoires, efforts menés par les chambres régionales de l'économie solidaire, qui impulsent une dynamique de mutualisation et de coopération.

Enfin, au-delà du financement et de l'accompagnement, je voudrais terminer sur un point qui me paraît très important : l'évaluation. Certains parlent de mesure de « l'impact social ». L'amélioration des mesures doit permettre à ces structures d'apporter la preuve de leur efficacité aux investisseurs et aux pouvoirs publics. Les études chiffrées présentées pour la première fois dans le cadre de ce colloque vont dans ce sens¹. La base de données que nous entendons développer avec l'OCDE apportera sa pierre à cette évolution, qui me paraît indispensable si nous souhaitons réellement que l'entrepreneuriat social change d'échelle.

Cette exigence d'évaluation doit être partagée par tous. Que ce soit les financeurs publics ou privés, ou encore les acteurs eux-mêmes, tout le monde en a besoin. Ce n'est pas facile d'évaluer l'impact social, mais c'est possible. Il faut avoir conscience des spécificités de ce secteur pour établir des critères et des méthodologies de mesure partagés par tous.

Il s'agit bien ici de marier (et non d'opposer) les approches de l'intervention publique et de l'intervention privée, afin d'ouvrir de nouvelles voies pour l'action publique : c'est véritablement le fil directeur de notre démarche aujourd'hui.

Une multitude d'initiatives en France et dans le monde soulignent le potentiel de l'entrepreneuriat social dans l'amélioration de la réponse apportée aux besoins sociaux. Je souhaite que ce colloque soit un pas supplémentaire dans cette direction, et je remercie l'ensemble de nos intervenants ainsi que toutes les personnes présentes.

[1] Voir en annexe les neuf entreprises sociales étudiées par Ashoka/McKinsey.



Table ronde

Mise en œuvre et développement de l'entrepreneuriat social

Participants

Jean-Louis BANCEL, président du Crédit Coopératif

Jean-Marc BORELLO, délégué général du Groupe SOS, fondateur du Comptoir de l'innovation (CDI Plateforme et CDI Ratings)

Pierre CHOUX, président directeur général du Groupe ID'EES

Jérôme FAURE, chef de la Mission de l'innovation, de l'expérimentation sociale et économie sociale, Direction générale de la cohésion sociale

Olivier de GUERRE, fondateur de PhiTrust Active Investors

Arnaud MOUROT, directeur général d'Ashoka Europe

Rohan SILVA, cabinet du Premier ministre, Royaume-Uni

Les débats sont animés par **Tarik GHEZALI**, co-fondateur et administrateur du Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux).

Tarik GHEZALI

Cette table ronde réunit des intervenants de grande qualité, que nous remercions pour leur participation. Leurs regards sont très complémentaires. Ils ont en commun d'être des acteurs de terrain et d'œuvrer concrètement au développement de l'entrepreneuriat social depuis longtemps. Nous nous efforcerons d'être tout aussi concrets et opérationnels en allant immédiatement au cœur du sujet : pourquoi et comment développer l'entrepreneuriat social ?

Nous avons la chance d'accueillir Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka Europe, qui détient la primeur des résultats d'une étude réalisée par McKinsey sur un certain nombre d'entrepreneurs sociaux accompagnés par Ashoka. Je vais lui donner la parole afin qu'il nous présente ces résultats, ce qui nous permettra d'entrer dans le vif du sujet en appréhendant concrètement la réalité et l'utilité des entreprises sociales.

1 ■ L'entrepreneuriat social, un secteur efficace

Arnaud MOUROT

Ashoka est un réseau mondial d'entrepreneurs sociaux qui a été lancé en France voilà six ou sept ans. Je suis très heureux de partager les résultats du rapport McKinsey avec vous. Chaque entrepreneur étudié faisant l'objet de plusieurs dizaines de pages, nous avons essayé de condenser le document. Je vais donc vous présenter rapidement trois cas.

Évoquer l'impact des entrepreneurs sociaux suppose de distinguer la dimension de leur impact social, c'est-à-dire leur efficacité en matière de résolution des problèmes, de la dimension économique, c'est-à-dire leur rentabilité.

Ces deux questions ont été soumises au cabinet McKinsey afin qu'il nous aide à y répondre. La manière de procéder a été relativement simple. Nous avons sélectionné une dizaine d'entrepreneurs du réseau, que nous nommons les *fellows* d'Ashoka. Ils figurent pour certains dans le guide des bonnes pratiques édité par l'OCDE et le Centre d'analyse stratégique¹. Nous nous sommes demandé quel était le retour sur investissement des fonds publics investis pour soutenir les entrepreneurs, et nous avons chiffré les économies qu'ils permettaient de réaliser. Il a déjà été énoncé tout à l'heure que les actions de Siel Bleu peuvent permettre d'économiser plusieurs milliards. Il s'avère donc que l'investissement dans l'entrepreneuriat social est très rentable, ce que je vais vous démontrer.

L'analyse repose sur une étude coût/bénéfice. Il s'agit de considérer quels coûts l'entreprise sociale permet d'éviter (coûts directs, taxes, impôts divers, charges sociales, etc.) et de leur retrancher l'investissement public réalisé pour financer l'entreprise.

[1] Voir l'annexe « Trente entreprises sociales en France et dans le monde ».

Je prends un exemple concret, celui d'Altavista, un chantier d'insertion qui œuvre principalement à Marseille et compte environ 300 collaborateurs en insertion dans le domaine de la réhabilitation de monuments historiques. Investir dans Altavista est rentable pour les différentes collectivités, car la structure permet à l'État l'économie de 8 000 euros par personne insérée grâce à un processus d'insertion très efficace et plus rapide que la moyenne.

Nous avons également demandé à McKinsey de réaliser une extrapolation nationale *a minima*, en tenant compte de plusieurs contraintes et du nombre actuel de monuments historiques en France, afin de déterminer le potentiel de croissance d'Altavista dans son secteur d'activité. Il en ressort que 5 000 emplois par an pourraient être créés et que l'économie réalisée s'élèverait à près de 45 millions d'euros chaque année.

Je vais présenter brièvement deux autres exemples. « Boutiques de gestion » est un réseau national d'aide à la création d'entreprise et à l'amélioration du taux de survie des entreprises créées. Si l'impact de ce réseau était extrapolé à partir des résultats enregistrés en Île-de-France, 32 000 entreprises françaises pourraient survivre, ce qui représenterait une économie d'environ 182 millions d'euros.

Le Groupe SOS, qui sera tout à l'heure présenté par Jean-Marc Borello, se consacre à différentes initiatives, dont l'intermédiation locative¹. Cette dernière permet d'orienter les personnes vers des solutions moins coûteuses que les marchands de sommeil ou les hôtels. Selon l'étude McKinsey, les économies réalisées pourraient s'élever jusqu'à 47 millions d'euros si les textes étaient légèrement modifiés pour permettre une efficacité accrue des dispositifs publics.

Les entrepreneurs sociaux sont donc des personnes efficaces, qui apportent des réponses pratiques et opérationnelles aux problèmes de société. Leurs initiatives sont susceptibles de permettre à la collectivité de réaliser des économies substantielles de plusieurs milliards d'euros. L'investissement dans ce secteur est rentable. Il est intéressant de remarquer que les entrepreneurs sociaux conjuguent souvent économies pour la société et impact social. Ce dernier est parfois plus difficile à quantifier, mais des exemples tels que

[1] Définition du ministère de l'Égalité du territoire et du Logement : « Face à une tension sur le marché du logement et à une demande accrue d'hébergement, l'intermédiation locative est un outil qui favorise l'accès de personnes défavorisées en voie d'insertion à un logement décent, autonome et de droit commun, tout en assurant une sécurité et des garanties au bailleur ».

Mozaïk RH prouvent qu'il est possible d'amener vers l'emploi des personnes issues de la diversité quand les dispositifs publics, à l'instar de Pôle emploi, sont incapables de s'acquitter de cette mission de manière efficace.

Tarik GHEZALI

Je vous remercie pour cette présentation. Nous allons poursuivre la table ronde avec un autre exemple concret cité dans l'étude McKinsey, à savoir le Groupe SOS. Nous avons le plaisir d'accueillir Jean-Marc Borello, président fondateur de cette entreprise sociale présente dans de nombreux champs de la solidarité, de la santé, de l'insertion, ou encore de l'environnement. Jean-Marc Borello, pouvez-vous nous donner quelques chiffres sur l'impact économique et social du Groupe SOS ?

Jean-Marc BORELLO

Le Groupe SOS emploie 7 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de 450 millions d'euros. Il connaît une croissance annuelle de 30 % depuis quelques années. Il prend en charge 150 000 personnes et s'adresse à 1 million de personnes chaque année sur l'ensemble du territoire. Enfin, il représente 40 métiers et est présent dans 14 régions métropolitaines, auxquelles s'ajoutent Mayotte et la Guyane.

Tarik GHEZALI

Le Groupe SOS a donc une taille significative et un fort impact. Vous êtes en concurrence avec des entreprises privées à but lucratif dans certains de vos secteurs d'activité, notamment la petite enfance, la santé, ou encore la dépendance. Comment expliquez-vous que votre entreprise soit préférée à une entreprise dite classique ? Quelle est sa valeur ajoutée ? S'adresse-t-on au Groupe SOS par volonté philanthropique ou les raisons sont-elles autres ?

Jean-Marc BORELLO

La moitié du chiffre d'affaires est réalisée par des activités concurrentielles, c'est-à-dire la gestion d'établissements de santé, d'accueil de personnes âgées et dépendantes, ou encore de crèches. Ce type d'entités est indifféremment géré par des structures à caractère associatif ou par des entreprises de marché classiques.

Ce qui fait notre différence, c'est tout d'abord que nous sommes présents dans des territoires où les entreprises lucratives ne vont pas. L'un des défauts

majeurs du privé lucratif est en effet d'être lucratif. Par conséquent, nous sommes très peu concurrencés dans un certain nombre de régions en difficulté car il existe vraisemblablement peu de résultats financiers à attendre – du moins ces résultats sont-ils bien inférieurs à ceux sur lesquels comptent les fonds de pension en matière d'investissements de santé. C'est pourquoi il nous est beaucoup plus facile de reprendre des hôpitaux dans les anciennes régions minières de l'est de la France qu'une clinique ophtalmologique du XVI^e arrondissement à Paris.

Par ailleurs, nos modes de fonctionnement sont beaucoup plus modestes, sur le plan financier, que ceux des entreprises à but lucratif. Le Groupe SOS n'a aucun actionnaire puisque sa holding est associative. Aucun dividende n'est donc distribué. Les écarts de salaires, de 1 à 10, sont raisonnables, ce qui tranche avec les pratiques observées dans des entreprises de taille comparable.

Enfin, nous sommes guidés par l'intérêt général et pas uniquement par le profit que nous pouvons en tirer. Nous essayons de créer de la richesse et nous nous contentons de résultats situés entre 1 % et 4 % qui ne sont pas satisfaisants pour les investisseurs financiers classiques, en particulier les fonds de pension. Ces faibles attentes financières nous permettent d'être très compétitifs et de garantir une offre de santé dans des territoires dont certains sont en difficulté.

Tarik GHEZALI

L'étude McKinsey-Ashoka montre, notamment à travers l'exemple du Groupe SOS, que ce type de structures a parfois une plus grande efficacité que le secteur public traditionnel et le secteur lucratif, et qu'en cela réside la valeur ajoutée de l'entreprise sociale. Pour autant, il me semble important de souligner qu'il ne s'agit pas d'opposer deux blocs, à savoir entreprises sociales et entreprises classiques. Une structure illustre ce propos. Nous avons la chance de recevoir Pierre Choux, fondateur et président du Groupe ID'EES, qui se consacre à l'insertion.

Pierre Choux, je vous pose la même question que celle adressée à Jean-Marc Borello : quel est l'impact économique et social du Groupe ID'EES ?

2 ■ Vers un décloisonnement des secteurs

Pierre CHOUX

Le Groupe ID'EES rassemble, grâce à ses filiales, un certain nombre d'entreprises d'insertion implantées dans 26 départements métropolitains et employant 4 000 collaborateurs, dont 1 000 salariés uniquement de droit commun dans le centre d'insertion. L'insertion fait l'objet de financements publics mais tous nos salariés, qu'ils soient ou non en réinsertion, sont de droit commun, c'est-à-dire majoritairement payés par le travail qu'ils produisent et non par des contrats extérieurs. Selon les régions et en fonction des partenariats économiques et commerciaux qui ont été développés, le Groupe ID'EES représente une vingtaine de métiers dont la restauration collective, le recyclage, le bâtiment, ou encore la production industrielle.

Tarik GHEZALI

Comment parvenez-vous à obtenir une fertilisation positive entre le monde de l'entreprise classique et celui de l'entreprise sociale ? Quelle en est la traduction concrète au sein de votre Groupe ?

Pierre CHOUX

Si nous avons aujourd'hui le plaisir d'être qualifiés d'entrepreneurs sociaux, il s'agit d'un résultat plus que d'un choix historique. Dans notre démarche d'insertion, nous avons choisi d'utiliser l'entreprise dans ce qu'elle a de plus banal : des droits et des devoirs, le statut de salarié de droit commun, le respect des règles de la concurrence, le paiement des impôts, etc. L'entreprise utilisée pour la réinsertion, où les personnes apprennent à cohabiter avec des collègues de travail dont l'âge, l'origine, le sexe diffèrent, et assimilent qu'une consigne n'est pas un acte d'agression, est une entreprise ordinaire. Seule sa finalité change. Nous recrutons des personnes que les entreprises dites ordinaires refusent d'embaucher. Nous les adresserons à ces dernières dès lors qu'elles seront suffisamment employables ou productives. Chacun peut comprendre que nous ne pouvons agir dans une bulle, sans cultiver des relations positives, respectueuses, éthiques et transparentes avec le monde économique classique. En effet, la sortie des personnes en insertion a lieu à 95 % dans les entreprises ordinaires. Ne pas avoir de relations de complémentarité avec ces dernières n'aurait donc aucun sens.

Notre démarche nous a ainsi amenés à susciter de nombreux partenariats au sein du milieu économique classique. Le Groupe ID'EES a des actionnaires issus de sociétés à capitaux telles que Suez, Sodexo, Adecco, mais également de grandes entreprises d'économie sociale, à l'exemple de la Macif ou d'AG2R. Cette hétérogénéité fait notre originalité. Deux mondes se réunissent autour d'un projet partagé. La mission est plus importante que le statut. Chacun amène ce qu'il a de beau chez lui afin de contribuer à la réussite du projet.

Au-delà de ses résultats dans le domaine de l'insertion, le Groupe ID'EES produit des résultats financiers qui sont en général satisfaisants. Même si ses statuts l'autorisent et que telle est la règle générale dans la société à capitaux, il ne distribue pas de dividendes. La rémunération de nos actionnaires n'est pas à l'ordre du jour. La seule rémunération existante est celle que ces derniers ont eux-mêmes définie, à savoir ce qu'ils nomment le « dividende social ». Les capitaux des actionnaires sont ainsi rémunérés une fois par an par le nombre d'emplois créés et le nombre de personnes accompagnées vers l'emploi durable.

Tarik GHEZALI

Nous constatons une véritable hybridation des approches. Le Groupe ID'EES a opté pour la forme juridique de la SAS (société par actions simplifiée) et la finalité de son projet est déterminée par son impact social, ce que vous nommez le « dividende social ». La porosité des mondes de l'entreprise sociale et classique se retrouve également dans le parcours des personnes. En effet, toutes les compétences et les profils qui souhaitent donner du sens à leurs actions sont les bienvenus dans l'entrepreneuriat social. Olivier de Guerre incarne cette perméabilité. Il est président de PhiTrust Active Investors, une société d'investissement qui finance et accompagne des entreprises sociales en France et en Europe.

Olivier de Guerre, vous investissiez dans des entreprises classiques, à but lucratif, et vous êtes à présent à la tête d'une société d'investissement dans l'entrepreneuriat social. Les deux activités sont-elles similaires ?

Olivier de GUERRE

Oui et non. Les entreprises sociales, comme toutes les PME, ont besoin d'une stratégie, d'un *business plan*, d'une équipe dirigeante, et de répondre à une urgence sociale. Quelle que soit leur forme juridique, les structures doivent

faire face à une double contrainte, à savoir la contrainte sociale et la contrainte de l'entreprise.

Néanmoins, la temporalité de l'entreprise sociale est distincte de celle de l'entreprise classique. Mettre en place des structures d'accompagnement qui permettent à des personnes en insertion de reprendre le chemin du travail requiert un fonctionnement et une réactivité différents de ceux de l'entreprise ordinaire.

Pour autant, les différents exemples nous l'ont démontré, les entreprises sociales parviennent à mettre en place des moyens et des méthodes pour améliorer leurs capacités à atteindre leurs objectifs, en adoptant le meilleur des entreprises classiques.

Tarik GHEZALI

Pouvez-vous nous donner un exemple d'entreprise sociale financée par PhiTrust et rendre compte de son impact économique et social ?

Olivier de GUERRE

Nous avons financé et accompagné dix-neuf entreprises sociales en Europe et en Afrique. L'une d'elles est le Groupe La Varappe à Marseille, dirigé par Laurent Laïk. Cette entreprise est tout à fait représentative des capacités d'évolution de ce type de structures. Il s'agissait à l'origine d'une association qui s'occupait de réinsérer des personnes en extrême difficulté, principalement dans le bâtiment et les travaux publics, les parcs et jardins, et le traitement des déchets.

Nous avons rencontré Laurent Laïk il y a cinq ou six ans. Il avait besoin de 250 000 euros de fonds propres pour remporter un appel d'offres d'ITER. Nous avons alors tenu le raisonnement inverse de celui d'un financier. Au lieu de bâtir un *business plan* à rentabilité de 10 % ou 15 %, nous avons étudié l'équipe et la mission de La Varappe. Nous avons été fortement impressionnés par la capacité de développement de la structure. Nous l'avons donc aidée à construire une holding, que nous avons dotée des fonds propres nécessaires à son développement. La Varappe a ainsi pu multiplier son chiffre d'affaires par plus de 2,5. Elle a initié un dialogue avec de grandes entreprises afin d'accueillir dans ses filiales celles qui souhaitaient également accompagner des entreprises en insertion. Le Groupe a ainsi créé une filiale dans le domaine des énergies renouvelables. Le fonds solidaire Schneider Electric est entré dans le capital de cette filiale afin de comprendre les clés du succès du recours à

l'insertion dans le domaine de la pose de panneaux solaires. L'objectif du fonds Schneider Electric était d'élargir le dispositif aux filiales dans lesquelles il est implanté, en France et à l'international.

Voilà comment une structure, dont l'objectif est à l'origine purement social, peut définir une stratégie et mettre en place des moyens de développement en usant des logiques d'entreprise ordinaire, tout en respectant sa mission sociale première. C'est pourquoi la temporalité des entreprises sociales est plus longue.

Tarik GHEZALI

Le potentiel de développement de l'entrepreneuriat social est donc patent, mais il requiert un environnement favorable, notamment en termes de financement.

Olivier de GUERRE

Nous croyons en effet que ce potentiel existe, de même que les ressources humaines. En revanche, les investisseurs institutionnels et privés ne sont pas encore au rendez-vous.

Tarik GHEZALI

Pierre Choux, vous soulignez régulièrement qu'il faut changer de regard sur les entreprises sociales, en les considérant comme des acteurs économiques et sociaux à part entière. Que signifie pour vous l'expression « changer de regard » ?

Pierre CHOUX

J'ai mis environ vingt ans à faire comprendre aux dirigeants d'organisations professionnelles et patronales que je méritais le qualificatif d'entrepreneur. L'intérêt général ou un projet social particulier n'étaient en effet pas considérés comme une motivation d'entrepreneur.

En définitive, le Groupe ID'EES a pu adhérer à plusieurs fédérations professionnelles, voire devenir administrateur national d'organisations patronales. C'est dire que nous avons trouvé une évolution parfois plus rapide dans le monde de l'entreprise ordinaire que dans celui de l'économie sociale. En effet, l'aspect financier porte en lui les germes de la suspicion.

J'ai pourtant toujours pensé qu'il était préférable de rémunérer de quelques points ses investisseurs que d'être contraint, par absence de fonds propres, de

rémunérer des organisations financières du triple. Si nous refusons absolument la lucrativité dans notre système, nous contribuons à celle des autres. Notre attachement historique aux valeurs de l'économie sociale est certain et réel. Pour autant, j'estime que nous avons le droit de nous débarrasser de quelques pesanteurs pour progresser. Il me semble plus pertinent de disposer de fonds propres en sollicitant des investisseurs privés que d'avoir recours au secteur bancaire. Cette deuxième option est plus coûteuse et, la période récente en témoigne, les pauvres se voient facilement couper l'accès au crédit bancaire.

Nous devons développer des stratégies financières diverses afin d'accompagner les projets des entrepreneurs sociaux. En effet, le développement de l'entrepreneuriat social est utile et nécessaire. Certaines actions ne pourront jamais être portées dans les entreprises ordinaires car celles-ci, de leur propre aveu, ne peuvent mettre en œuvre des logiques contradictoires de manière permanente. Les entreprises d'insertion embauchent des personnes inemployables et les adressent à des entreprises classiques lorsque qu'elles deviennent productives. Or, dans les entreprises à but lucratif, dont certaines ont essayé d'adopter cette démarche, il est impossible d'accepter à long terme que certains salariés soient moins productifs que les autres. L'entreprise sociale, dotée de caractéristiques modernes, est donc indispensable.

Tarik GHEZALI

Poursuivons la table ronde en sollicitant le regard international d'Arnaud Mourot. Fort de 3 000 entrepreneurs sociaux, Ashoka est le premier réseau mondial du secteur de l'entrepreneuriat social. Comment développer davantage ce dernier ? Quels enseignements tirez-vous de votre expérience d'entrepreneur social innovant au niveau mondial ?

3 ■ Comment soutenir l'entrepreneuriat social ?

Arnaud MOUROT

L'enjeu actuel est multiple. Les contraintes budgétaires empêchent d'appréhender les logiques de l'investissement à long terme. Or, les problématiques sociales ne se règlent pas dans la durée d'un exercice budgétaire, ni fiscal. Il faut que les investisseurs, en particulier l'État, se projettent à un horizon plus lointain.

Il faut également créer la demande en matière d'entrepreneuriat social, c'est-à-dire trouver les moyens d'encourager les personnes, notamment les jeunes, à se lancer dans ce domaine. Cela a déjà été dit ici même : nous avons trop

longtemps cloisonné le *business* et l'action sociale. Or, nous devons changer de paradigme et d'état d'esprit afin d'accepter la mixité de ces différentes sphères. Passer quelques années dans l'entrepreneuriat social puis revenir dans le secteur lucratif n'est pas un trou dans un CV. Inversement, arriver dans l'entrepreneuriat social après une carrière dans le *business* ne doit pas être considéré comme une volonté de racheter sa conscience.

Nous devons briser les silos et faire en sorte que des mondes différents collaborent. Il ne s'agit pas d'établir des interactions minimales, mais d'inventer ensemble, de co-crée, quitte à venir de mondes différents, avec des motivations différentes. Il existe aujourd'hui un « plafond de verre » dans l'entrepreneuriat social. Les entreprises de la sphère privée sont cependant de plus en plus intéressées par ce secteur, en raison notamment de contraintes extérieures telles que la responsabilité sociale et le développement durable. Les mondes autrefois parallèles du social et du *business* sont donc en train de converger. Le social devient de plus en plus *business-minded* et le *business* est contraint d'apporter des réponses sociales plus importantes. Dans ces conditions, il s'agit de trouver les moyens d'accélérer cette hybridation. Ce phénomène, que l'on voit apparaître en France, est d'ampleur mondiale. Il est né il y a fort longtemps, par nécessité, dans les pays du Sud. Par manque de réponse étatique aux problèmes sociaux, la société civile s'est prise en main pour élaborer des projets. Par exemple, le microcrédit est né au Bangladesh et commence à se diffuser en France, notamment grâce à l'action de Maria Nowak.

L'entrepreneuriat social est aujourd'hui un formidable laboratoire. Les entrepreneurs sociaux sont souvent des visionnaires qui imaginent des solutions précises à des problèmes de société, et se montrent beaucoup plus ouverts d'esprit qu'on ne le croit en acceptant de travailler avec la sphère du *business*. Il faut accepter cette pluralité entrepreneuriale. Si l'État est capable de créer un écosystème en étant un facilitateur, et non plus l'opérateur unique, nous allons au-devant d'une très belle période pour le développement du secteur de l'entrepreneuriat social.

Tarik GHEZALI

Nous avons vu quels étaient la diversité et le dynamisme des entreprises sociales. Leurs manières d'agir sont différentes, mais elles s'accordent sur l'idée que les projets économiques ont un objectif social d'intérêt général, ainsi que sur la philosophie de la lucrativité limitée : profits réinvestis, échelles des salaires à faibles écarts, rémunération du capital encadrée, etc.

L'entrepreneuriat social est un sujet qui fait l'objet d'un intérêt croissant, mais qui s'inscrit dans une profondeur historique. Jean-Louis Bancel, vous êtes président du Crédit Coopératif, ainsi que de l'Alliance internationale des banques coopératives. Vous pouvez témoigner que l'entrepreneuriat social est un phénomène ancien.

Jean-Louis BANCEL

L'entrepreneuriat social revêt des formes rénovées. Elles sont au cœur de ce colloque, que je remercie le Centre d'analyse stratégique et l'OCDE de réunir.

Depuis 1848, les questions sociales et économiques sont au centre des choix français. Ceux-ci consistent à faire coexister des formes d'entreprise différentes : entreprises capitalistiques, entreprises d'économie sociale (coopératives, associatives, mutualistes), entreprises publiques. En 1851, Louis-Napoléon Bonaparte a créé la mutualité. La profondeur du terreau historique de l'économie sociale et solidaire permet aux entreprises sociales d'aujourd'hui, quelle que soit leur forme juridique, de prendre racine.

En outre, nous avons la chance de siéger dans des instances internationales. À l'étranger, la France est considérée comme un paradis du monde mutualiste, associatif et coopératif. Même si, depuis Voltaire, nous savons que les initiatives anglo-saxonnes sont toujours meilleures que les françaises, n'hésitons pas à utiliser ce que la boîte à outils nationale nous offre. En effet, contrairement à une idée reçue, notre pays n'est pas figé. Par exemple, il y a dix ans, nous avons transposé en droit français les coopératives sociales inventées par l'Italie, ce qui a donné naissance aux coopératives d'intérêt collectif.

On entend dire de plus en plus que les concepts de lucrativité et de non-lucrativité sont périmés. Je ne suis pas d'accord. Il faut certainement s'interroger sur les formes contemporaines de la non-lucrativité, et certaines des personnes présentes dans la salle s'y emploient. Mais il existe des différences et il faut travailler dans ce domaine.

L'État doit définir des cadres avec un minimum de constance car il joue un rôle crucial dans la construction de l'économie sociale. L'entreprise sociale ne se développera que par la combinaison de deux conditions, la constance des politiques publiques et le respect de la liberté d'entreprendre autrement. Il s'agit de la ligne conductrice qui nous guide depuis 1848 : les Français souhaitent pouvoir entreprendre comme ils l'entendent.

Tarik GHEZALI

Je vous remercie pour votre intervention, qui assure la transition avec celle de Rohan Silva, conseiller du Premier ministre David Cameron en matière d'entrepreneuriat social. Rohan Silva, comment réagissez-vous aux précédents propos ? Le Premier ministre britannique est souvent intervenu sur le sujet de l'entrepreneuriat social et a rattaché directement ce domaine à ses services. Comment s'explique cet intérêt ?

Rohan SILVA

Nous sommes en présence d'opportunités et de défis communs. Ils tiennent à l'obtention de financements et à l'ouverture de marchés permettant d'améliorer les formations et les compétences. Il est également primordial de garantir que le gouvernement assume ses fonctions. Le Premier ministre David Cameron répète volontiers qu'il doit réduire le déficit et les dépenses publiques. Il souhaite cependant construire une société plus ambitieuse, qui soutienne l'entrepreneuriat social. Cet objectif sous-tend et motive tous les travaux du gouvernement en matière de réformes sociales, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation.

L'entrepreneuriat social occupe cette place essentielle car nous pensons qu'il peut améliorer nos services publics, les rendre plus innovants et plus réceptifs aux besoins locaux. D'une certaine manière, notre programme est assez « français ». Nous souhaitons déléguer les pouvoirs pour que les collectivités locales et les mairies soient fortes partout dans le pays. Je crois comprendre que votre système de santé fonctionne avec de petites entités qui fournissent les soins. Au Royaume-Uni, tous ceux qui travaillent dans le domaine de la santé sont employés par l'État. Nous souhaitons nous orienter vers un modèle où l'entrepreneuriat social joue un rôle clé dans la prestation des services publics de terrain. L'innovation au niveau local est un bon moyen pour rester en harmonie avec les attentes du public qui vit à l'heure du numérique et qui s'est habitué aux services à la demande.

Tarik GHEZALI

L'approche britannique suscite beaucoup d'intérêt en France, depuis plusieurs années. Elle soulève également des débats. Certains considèrent que la *Big Society* anglaise est une manière de justifier le désengagement de l'État et la réduction des financements publics. Comment cette critique est-elle prise en compte par le gouvernement britannique ?

Rohan SILVA

Nous ouvrons actuellement les services publics à l'entrepreneuriat social. Cela implique de conclure, pour la fourniture de ces services, de nouveaux marchés avec des entreprises sociales. Un certain nombre de défis vont apparaître, qu'il s'agisse des formalités administratives associées à ces marchés ou de la capacité des entreprises sociales à soumettre des offres. Nous avons créé un nouveau fonds de 100 millions d'euros pour aider les entreprises sociales dans ces démarches. Pour ce faire, une expertise juridique et financière est nécessaire. Nous savons qu'elle ne sera pas automatique. Nous avons donc créé une entité appelée *Big Society Capital* pour laquelle le gouvernement a mis 400 millions de livres sterling à disposition et les banques 200 millions. L'objectif étant de tester et de stimuler les investissements dans les entreprises sociales.

Nous avons également lancé une nouvelle série d'obligations à impact social qui s'attaquent à la question de la récidive dans le système pénal ou qui aident les familles confrontées au problème de l'addiction. Pour que les entreprises sociales fournissent le meilleur travail possible, ces obligations ont pour modèle les obligations à rendement sur résultats. Ces entreprises ont la possibilité d'innover et de prendre des risques. En fin de compte, elles sont payées pour fournir de bons résultats.

Les sociétés coopératives détenues par les employés sont très importantes à nos yeux. Nous investissons énormément pour aider les salariés du secteur public à lancer leur propre société coopérative. Ils peuvent ainsi gérer leur propre affaire et fournir des services publics. Ce type très particulier d'entreprise sociale pourrait permettre aux individus de s'assumer.

La Grande-Bretagne, comme de nombreux pays européens, doit s'atteler à la réduction des dépenses. Nous pensons que l'entrepreneuriat social va contribuer largement à relever ce défi. Tout ce que nous pouvons faire pour améliorer les services publics, dans un contexte d'évolution démographique, est innover et essayer d'obtenir plus avec moins de fonds. Contrairement au secteur privé, cette question n'avait pas mobilisé le secteur public, alors que sa productivité a chuté au cours des dix dernières années.

David Cameron a clairement affirmé son engagement en faveur de l'entrepreneuriat social. Indépendamment des financements, il envisage d'ouvrir les services publics aux entreprises sociales. Il y a là un chantier d'autant plus

important que les dépenses doivent être réduites. Nous devons donner à l'innovation locale les moyens de se développer.

Tarik GHEZALI

Je vous remercie pour cette explication. Je donne la parole à Jérôme Faure, chef de la Mission de l'innovation, de l'expérimentation sociale et de l'économie sociale à la Direction générale de la cohésion sociale. La Direction générale de la cohésion sociale se trouve depuis plusieurs années au cœur des politiques publiques françaises en faveur du développement de l'économie et de l'entrepreneuriat social.

Jérôme Faure, quelle est votre réaction aux propos précédents ? Pourquoi l'entrepreneuriat social doit-il être un enjeu des politiques publiques ? Les différents intervenants ont évoqué l'efficacité de la dépense publique, la rénovation des services publics, la création d'emploi, ou encore l'ancrage local. D'autres raisons peuvent-elles justifier l'intérêt renforcé de l'État pour l'entrepreneuriat social ?

Jérôme FAURE

Les questions sont nombreuses, mes réponses seront donc brèves. L'avantage de parler le dernier est de pouvoir penser que tout a été dit avant. Je retiens quatre idées des précédentes interventions.

La première est celle de la pluralité. La pluralité de l'économie doit se retrouver dans l'entrepreneuriat social. Il n'existe pas un seul modèle en la matière. Il convient de préserver cette ouverture, notamment au niveau de l'État. Celui-ci doit encourager l'ensemble des initiatives, indépendamment des statuts des structures et en respectant chacun d'entre eux.

La deuxième idée concerne la territorialité. Selon la définition de l'OCDE rappelée par Yves Leterme, l'entrepreneuriat social est une réponse à des besoins non satisfaits. Ces derniers sont particulièrement présents au niveau local. Cette économie de « remontée » me semble devoir être prise en compte par l'État. Celui-ci a parfois tendance à vouloir imposer des politiques publiques, et ce changement de perspective me paraît une des caractéristiques de l'entrepreneuriat social ou de l'économie sociale. En effet, ainsi que le rappelle l'Initiative pour l'entrepreneuriat social, ce dernier est partie intégrante de l'économie sociale.

La durabilité est la troisième idée que je retiendrai. La spécificité de l'économie et de l'entrepreneuriat social au regard des politiques publiques est le fait

qu'ils participent au passage important de l'État-providence à une économie durable, ou économie soutenable, dans sa triple dimension économique, sociale et environnementale. Cette transition d'un modèle à un autre peut être accompagnée, voire tracée, par l'économie et l'entrepreneuriat social.

Enfin, il me reste à évoquer le financement. Trop souvent, l'État est considéré comme l'unique financeur. Pourtant, d'autres sources financières existent. Elles ont été évoquées précédemment. Cependant, un réel problème de modèle économique de l'entrepreneuriat social se pose, sujet sur lequel un grand travail demeure à accomplir. L'intérêt général ne peut être uniquement dépendant du financement public. À partir du moment où la liberté d'entreprendre est considérée comme fondamentale – je pense que l'État y est très attaché –, il faut également concevoir des modèles économiques qui puissent la garantir, sans recours aux seuls financements publics.

4 ■ Développer les financements adaptés aux besoins des acteurs et fluidifier la rencontre financeur-entreprise

Tarik GHEZALI

Vous avez assuré la transition idéale avec la suite de notre propos : comment travailler au développement des entreprises sociales et réussir la transition de l'État-providence à l'économie soutenable ? L'enjeu clé est le nerf de la guerre, c'est-à-dire l'argent. Olivier de Guerre, comment développer le financement de l'entrepreneuriat social aujourd'hui ?

Olivier de GUERRE

Je ne suis pas tout à fait d'accord avec les propos de Jean-Marc Borello sur les fonds de pension. Je pense que tous les investisseurs sont schizophrènes, car nous sommes tous malheureusement devenus « friedmaniens ». Nous gagnons de l'argent et nous donnons. Nous avons établi une séparation complète entre, d'un côté, le profit à 15 % ou 20 % cherché sur les marchés financiers et, de l'autre côté, le don sans retour social. Par exemple, si une personne sollicite aujourd'hui le soutien d'un organisme public de développement international, que ce soit à l'étranger ou en France, elle n'obtiendra pas de financement sans prouver qu'elle peut produire un retour sur investissement de 10 % à 15 %. Je pense donc que le sujet fondamental est le suivant : il est impossible d'obtenir des retours financiers de 15 % par an avec une inflation à 3 %.

Auparavant, il existait classiquement des investisseurs sociaux accompagnant les entreprises sociales qui ne désiraient pas de retour sur investissement. Il pouvait également être envisagé de solliciter l'État. Dans leur grande majorité, les investisseurs privés, quant à eux, ne s'intéressaient pas à la sphère de l'investissement social.

Or nous avons découvert qu'il existe des investisseurs privés ou institutionnels qui peuvent porter des projets sociaux en attendant des rendements de 3 % à 5 %. J'estime important de conserver une totale diversité dans les sources d'investissement. Certains investisseurs sont en recherche de rendement, d'autres n'en souhaitent pas ou peu. L'ensemble de ces investisseurs permettra au marché de se développer.

L'*impact investing* est aujourd'hui beaucoup évoqué dans le monde anglo-saxon. Il s'agit des investissements consacrés à des projets qui ont des impacts. Malheureusement, la tendance actuelle fait que les termes sont confusément employés. En effet, n'importe quelle entreprise créant de l'emploi a des impacts. Il faut revenir au vrai sujet, à savoir le financement de l'économie sociale. C'est ce que le *Social Business Act* de l'Union européenne a bien compris : les entreprises sociales sont définies par la priorité de leur mission sociale. Il faut trouver des investisseurs pour les projets qui relèvent de cette mission, ce qui est difficile.

Dans ces conditions, il me semble que la puissance publique doit assurer un effet levier. Ainsi, en France, le capital-risque n'existait pas quarante ans auparavant. Les pouvoirs publics ont pris la décision d'accompagner des équipes pour financer le capital-risque, ont mis en place des garanties *via* Oséo, qui s'adresse aux PME, et ont consacré à ces dernières une enveloppe de 3,5 milliards d'euros dans le cadre du Grand Emprunt. Je pense que l'État peut donc apporter à des équipes ou à des institutions qui financent l'entrepreneuriat social des moyens pour solliciter des investissements privés. Pourtant, ce n'est pas tout à fait l'esprit actuel. En effet, l'enveloppe de 100 millions d'euros de co-financement prévue par le Grand Emprunt ne favorise pas le développement d'équipes. Or, puisqu'elles doivent s'adresser à des investisseurs, les entreprises sociales doivent disposer d'équipes pour réaliser des *business plans*. Elles ne se développeront pas sans ce moyen.

Tarik GHEZALI

Les décideurs ici présents vous entendent. Nous verrons si une suite est donnée à votre constat.

Demeurons au niveau européen. Jean-Louis Bancel, de par vos fonctions internationales, vous êtes au fait du contexte européen. Vous établissez également un constat sur les mesures à mettre en place en Europe pour améliorer l'accès au financement des entreprises sociales. Lors de la préparation de la table ronde, vous avez utilisé l'image du « robinet mitigeur », que j'ai trouvée extrêmement intéressante. Pouvez-vous nous l'expliquer ?

Jean-Louis BANCEL

Je voudrais au préalable soutenir le propos d'Olivier de Guerre. Je pense que de l'argent est disponible en France, car nous sommes un pays d'épargnants. Le Crédit Coopératif parvient à trouver des financements solidaires. François de Witt ici présent porte grandement cette cause. Nous avons créé le financement solidaire, qui est un outil très utile. Il faut le développer.

À l'échelle française ou européenne, je considère qu'il ne faut pas se tromper dans deux domaines. Premièrement, nous devons comprendre que les structures sont très diverses, et que certaines ont d'énormes besoins capitalistiques. Celles-ci doivent l'admettre, et nous devons le reconnaître. Par exemple, le Groupe SOS gère aujourd'hui des hôpitaux, c'est-à-dire qu'il pratique une activité à haut niveau d'intensité capitalistique et humaine. L'objectif de non-lucrativité ne doit pas effacer la préoccupation capitalistique. Il est donc primordial de trouver des sources de financement.

Je préconise ainsi d'inventer « l'eau tiède ». J'entends par là qu'il faut sortir d'une problématique que nous connaissons à l'échelle européenne et française. Nous disposons des tuyaux du Fonds de solidarité européen et de ceux de la Banque d'investissement européenne. Or, ces deux conduites ne se mélangent pas. J'ai donc suggéré, lors de ma participation aux travaux de la Commission européenne, que cette dernière effectue un travail de plombier en inventant le robinet mitigeur reliant le robinet du financement d'actions sociales à celui du financement d'actions de marché.

Deuxièmement, s'agissant de la fiscalité, je crois beaucoup aux perspectives offertes par les *social impact bonds*, mais comment y croire véritablement dans un pays qui remet en cause chaque année, au nom de l'annualité budgétaire, les engagements pris par les collectivités publiques à l'égard des structures d'entrepreneuriat social ? Je soulève donc à nouveau le sujet que j'évoquais tout à l'heure, à savoir le problème de crédibilité et de constance des engagements de l'État. La France doit sur ce point balayer devant sa porte.

Tarik GHEZALI

L'entrepreneuriat social a été qualifié précédemment de « laboratoire ». Jean-Marc Borello, vous dirigez l'une des rares grandes entreprises sociales selon la définition de l'INSEE, c'est-à-dire qu'elle emploie plus de 5 000 salariés. Est-il important d'atteindre une masse critique dans le secteur de l'entrepreneuriat social ?

Jean-Marc BORELLO

Absolument. Nous avons besoin de réaliser des économies d'échelle, et nos concurrents sont plus importants que nous ne le sommes. Une fois dépassé le « plafond de verre » tout à l'heure évoqué, nous devons pouvoir continuer à progresser, voire être en mesure de nous internationaliser. Pour ce faire, nous devons obtenir des résultats. Je n'ai aucun problème avec l'idée de verser des revenus à ceux qui souhaitent réaliser de l'« impact investissement ». D'ailleurs, le Groupe SOS vient de lancer une société à capital-risque réservée à l'entrepreneuriat social.

Trois acteurs doivent nécessairement œuvrer ensemble pour dépasser le « plafond de verre » : le privé lucratif, le privé non lucratif et le public. Actuellement, ces trois secteurs fonctionnent en silo et ne communiquent pas assez. Pourtant, les entreprises sociales permettent à l'État de réaliser des économies, car il est patent qu'une personne au chômage embauchée dans une entreprise d'insertion coûte deux fois moins cher qu'une personne inemployée.

Il faut cesser de penser que réaliser des économies suppose de diminuer le niveau de solidarité. Au contraire, il est possible d'augmenter ce dernier tout en effectuant des économies. Le rapport McKinsey¹ montre clairement que des prestations de qualité largement supérieure peuvent être proposées avec des coûts publics très inférieurs. De grandes marges d'économies sont possibles si les trois acteurs de l'économie travaillent ensemble. Le Groupe SOS compte par exemple Renault et Danone parmi ses partenaires. Il ne s'agit donc pas d'opposer les uns aux autres, mais d'aboutir à une économie hybride qui puisse répondre à des difficultés qu'aucun des trois acteurs n'a la capacité de résoudre isolément.

[1] <http://france.ashoka.org/ashoka-et-mckinsey-mesurent-l'impact-%C3%A9conomique-de-10-entrepreneurs-sociaux>.

Tarik GHEZALI

Je vous remercie. Nous avons le plaisir d'accueillir Muhammad Yunus parmi nous. Avant d'écouter son intervention, je sollicite Rohan Silva et Jérôme Faure afin d'assurer la conclusion de la table ronde.

Rohan SILVA

Les nombreuses réussites du Royaume-Uni au cours des dix-huit derniers mois prouvent que les entreprises sociales permettent de réduire le coût des services publics. Ces entreprises ont radicalement amélioré leurs performances et leur capacité à satisfaire les besoins locaux et elles donnent aux gens l'occasion de voir comment sont conçus et fournis les services. Le programme est donc difficile mais particulièrement positif.

Le gouvernement fait un grand pas en avant en arrêtant de micro-gérer les services publics et en passant à la sous-traitance. L'initiative peut sembler à la fois complexe et matière à controverse parce qu'il est toujours difficile de renoncer au contrôle de quelque chose. Le champ des possibles est cependant immense. Les défis auxquels nous devons faire face sont si profonds que cette solution semble la seule qui nous soit donnée. Au Royaume-Uni comme en France, les perspectives de l'entrepreneuriat social sont positives.

Jérôme FAURE

Je constate que les jeunes sont nombreux dans la salle. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social mobilise le futur. C'est en ce sens qu'il a un grand avenir devant lui.

Allocution

Maria Nowak

*Présidente fondatrice de l'Adie
Présidente de l'Adie International*

Je suis très honorée d'assurer le trait d'union entre les débats consacrés au développement des entreprises sociales en France, l'Initiative européenne d'entrepreneuriat social et l'intervention du Professeur Yunus.

L'économie sociale est née en France au XIX^e siècle. Elle est d'une grande richesse, et a connu plusieurs époques et courants – de l'économie solidaire à l'entrepreneuriat social –, courants rappelés ou commentés par les intervenants. C'est vous, Professeur Yunus, qui êtes à l'origine du dernier de ces courants, le « *social business* », qui a incité les grandes entreprises multinationales telles que Danone, Veolia, ou encore le Crédit Agricole, à entrer dans le champ de l'entrepreneuriat social et à faire évoluer, à partir des expériences spécifiques, l'esprit de tous leurs collaborateurs, vers la recherche d'un sens nouveau.

Si je n'ai pas accompagné l'économie sociale depuis ses origines, j'ai eu la chance de vous suivre tout au long de votre chemin. Je vous ai rencontré au milieu des années 1980, lors d'une conférence d'experts en développement, qui discouaient d'une manière savante sur le sujet. Vous veniez de créer la Grameen Bank et sortant des principes théoriques, présentiez un exemple concret de développement au service des acteurs économiques les plus pauvres et les plus nombreux.

Étant à l'époque directrice des politiques et études à l'Agence française de développement (AFD), j'ai pensé que nous devons essayer de transférer cette expérience en Afrique. J'ai visité la Grameen Bank et j'ai été séduite par son approche. J'ai rédigé un rapport de mission dithyrambique, comme on n'en écrit pas dans l'administration, où l'usage veut que tous les mots soient pesés. Ce rapport n'a pas convaincu beaucoup de mes collègues, mais j'ai pu néanmoins organiser une mission conjointe AFD/Grameen Bank en Afrique de l'Ouest et une mission des banquiers africains au Bangladesh, qui a permis de semer

des graines d'innovation dans plusieurs pays. J'ai visité récemment « Le crédit rural de Guinée » qui s'est inspiré de votre expérience. Son réseau couvre tout le territoire national et sert plus de 170 000 membres.

Je vous ai invité en France. J'ai eu du mal à vous faire recevoir par des gens importants, et encore plus de difficulté à réunir quelques étudiants de l'Institut agronomique pour vous écouter. Aujourd'hui, tout a changé, et cette salle n'a pu contenir tous ceux qui souhaitaient vous entendre.

Vous avez joué un rôle important dans mon parcours professionnel, en professant des vérités qui semblent, *a posteriori*, évidentes : chaque homme est capable d'entreprendre ; les acteurs économiques les plus pauvres doivent avoir accès au capital ; les pauvres remboursent mieux que les riches, car ils doivent préserver leur réputation. Ce ne sont pourtant pas des vérités qui étaient à l'époque enseignées dans les écoles de gestion ou apprises dans le secteur financier. Les choses ont bien changé car la microfinance a fait désormais son entrée dans les universités et dans les grandes écoles, et les banques refinancent les institutions de microcrédit, après nous avoir aidés, en France, à amender la loi bancaire.

Vous avez également joué un rôle important dans la vie de ceux qui, comme moi, ont décidé de devenir des entrepreneurs sociaux, sur d'autres continents. Prophète et visionnaire, vous nous avez ouvert la voie.

« Nul n'est prophète en son pays. » Ce proverbe éclaire les difficultés que vous avez connues l'année dernière et que vous connaissez encore avec le gouvernement du Bangladesh¹. Si elles sont largement dépassées en ce qui vous concerne personnellement, elles pèsent encore lourdement sur l'avenir de la Grameen Bank et des entreprises sociales que vous avez créées et que nous assurons de notre soutien.

Nous sommes heureux de vous accueillir à Bercy, en espérant que votre message fera trembler les murs de ce temple de la finance, comme d'autres ont fait trembler les murs de Babylone.

[1] Muhammad Yunus a été soupçonné d'avoir détourné de fortes sommes données par la Norvège à la Grameen Bank au profit d'autres branches du groupe Grameen. La commission d'enquête ouverte au Bangladesh a finalement blanchi le lauréat du prix Nobel de la paix. Par ailleurs, les accusations selon lesquelles la Grameen Bank faisait payer des taux d'intérêt excessifs aux emprunteurs pauvres ont été réfutées [le Premier ministre du Bangladesh, Mme Cheikh Hasina, l'avait accusée de « sucer le sang des pauvres »]. Probablement sous la pression politique, Muhammad Yunus a été limogé de la direction de la Grameen Bank en mars 2011.

Allocution

Muhammad Yunus

*Fondateur de la Grameen Bank
Lauréat du prix Nobel de la paix*

La Grameen Bank prête de l'argent aux femmes démunies ne disposant pas de garantie. Lorsque je me suis lancé dans le microcrédit avec le projet qui a abouti à la création de la Grameen Bank, j'ai vu les problèmes que rencontraient les personnes les plus pauvres, en particulier les femmes, au-delà du besoin d'accéder à des financements abordables.

Ils étaient nombreux : santé, éducation, technologie, agriculture, etc. Chaque fois que je me penchais sur l'un de ces problèmes, une idée de création d'entreprise me venait à l'esprit et je m'y attelais. J'ai ainsi créé plus de cinquante entreprises différentes et pu résoudre des problèmes par l'intermédiaire classique des organisations caritatives, ou des autorités locales ou gouvernementales. Ces organisations caritatives sont bien sûr très utiles et très importantes, mais l'argent qui est injecté ne revient pas. Je me suis dit que si je parvenais à transformer en entreprise ce travail qui consiste à aider les personnes en difficulté, l'investissement serait rentabilisé et pourrait être réinvesti pour réaliser le même travail à travers une entreprise viable.

Pour vous donner un exemple : dans les campagnes, 70 % des Bangladais n'ont pas l'électricité. J'ai compris que cette situation risquait de durer et qu'il fallait s'en occuper rapidement. Nous avons eu la possibilité d'apporter aux villages des énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire. J'ai créé Grameen Shakti (ou Grameen Energy), une entreprise spécialisée dans l'énergie solaire et j'ai démarré la vente de systèmes solaires destinés aux habitations.

Au début, ces systèmes coûtaient plus cher que ce que les gens étaient disposés à investir. Personne n'était intéressé par leur acquisition car personne n'avait vu les produits. Nous n'avons d'abord vendu que deux ou trois systèmes par mois. Mais nous avons persisté parce que nous espérions en vendre cinq. Aujourd'hui, quinze ans plus tard, nous en vendons au moins un millier par

jour. Nous atteindrons le millionième exemplaire cette année. Voilà ce qu'il est possible de réaliser : nous avons là une entreprise qui couvre ses dépenses tout en résolvant les problèmes d'énergie des populations.

Nous avons utilisé la même entreprise pour introduire des cuisinières de meilleure qualité dans les villages bangladais. Les maladies respiratoires sont l'une des principales causes de décès chez les femmes habitant dans les villages du Bangladesh et de nombreux autres pays. Elles sont provoquées par l'inhalation de la fumée sortant des fours traditionnels. Les enfants inhalant aussi ces fumées, ces maladies sont transmises de génération en génération. Les tentatives du gouvernement pour promouvoir ces cuisinières n'ont eu que des effets limités.

Grameen Shakti a créé une entreprise qui vend des cuisinières de meilleure qualité. Sur simple appel téléphonique, nous pouvons installer un four « clé en main ». Si le four ne convient pas, nous le reprenons, et s'il convient, les personnes l'achètent pour un prix modique. Les fours sont produits en série et peuvent être installés en une heure. Cette activité s'est rapidement développée grâce au bouche à oreille.

Son objectif, comme celui de toute entreprise, est de faire des bénéfiques. Partout dans le monde, l'argent est un moteur et on fait tout pour en gagner. C'est devenu une obsession. On ne cherche pas à savoir pourquoi mais on ne veut pas arrêter parce qu'on ne voit pas d'alternative que d'essayer d'en gagner toujours plus. Pourquoi ne pouvons-nous pas créer un monde dans lequel l'économie prendrait soin de l'homme et ne le considérerait pas seulement comme une machine à faire de l'argent ? Pour moi, gagner de l'argent est un moyen pour arriver à ses fins, mais pas une fin en soi.

À considérer les hommes comme des êtres unidimensionnels, les économistes ont commis une erreur. Les hommes sont multidimensionnels, ils veulent atteindre plusieurs objectifs en même temps.

Les économistes me conseillent de devenir philanthrope mais je veux continuer à agir dans le cadre de l'économie. Nous sommes des êtres à la fois égoïstes et altruistes. Nous gagnons de l'argent pour nous, mais la façon dont nous l'utilisons a un impact sur la vie des autres. Les économistes insinuent que l'appât de l'argent est la seule motivation de l'homme, mais je pense qu'il y en a d'autres, comme la recherche du bonheur. Pourquoi le bonheur ne fait-il pas partie des modèles économiques ?

Je n'ai pas l'intention de gagner de l'argent avec les entreprises que j'ai créées. J'appelle cela l'entrepreneuriat social. Les problèmes sont résolus grâce à des sociétés sans dividende. Le monde est ainsi composé de deux types de sociétés et nous pouvons choisir entre les deux. Ces sociétés réalisent des bénéfices et rendent les gens heureux. Je pense que les hommes sont dotés d'un potentiel de créativité énorme, avec des aptitudes infinies. De nos jours, toute la force créatrice des hommes est mise au service de l'argent.

J'aimerais vous parler d'une rencontre importante pour moi. J'ai fait la connaissance de Frank Riboud à Paris et nous avons eu l'occasion de parler de mon travail. Je lui ai proposé de prendre part à l'entrepreneuriat social au Bangladesh et il a accepté. Nous avons créé ensemble la société Grameen Danone, axée sur la question de la malnutrition chez les enfants. D'après les statistiques, 46 % des enfants bangladais sont mal nourris. Nous avons donc créé un yaourt spécial contenant des substances nutritives. À la fois bon marché et délicieux, il a conquis les enfants. Leur santé en a recueilli les bénéfices et la société est rentrée dans ses frais.

Nous avons ensuite créé une société commune avec Veolia. Nous avons essayé de résoudre localement le problème récurrent de l'eau en créant une entreprise sociale ayant pour but d'apporter de l'eau saine à un groupe de villages. La société vend l'eau et essaie de couvrir ses frais. Elle traite l'eau de surface dans une région où la nappe phréatique est contaminée à l'arsenic.

Si une entreprise sociale est rentable dans un cadre restreint, elle peut être reproduite. Je suis très heureux de faire une annonce concernant la Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation que j'ai créée il y a quatre ans. Hier, à l'occasion de la réunion du Conseil, la création d'un fonds d'entrepreneuriat social a été annoncée. Ce fonds va investir dans les entreprises sociales lancées par les habitants des pays en développement.

Nous créons actuellement des entreprises communes. Avec BASF, nous produisons des moustiquaires destinées à endiguer le paludisme. Avec Adidas, des chaussures bon marché pour les populations les plus démunies. Pour que tout le monde puisse porter des chaussures, j'ai conseillé aux dirigeants d'Adidas de les vendre à moins d'un euro, ce qui les a stupéfiés. Pendant deux ans, ils ont travaillé dur pour réaliser ce projet. Ils ont finalement réussi et commencé la production en Inde. Cette initiative a permis de prévenir certains risques pour la santé, car les personnes qui marchent pieds nus sont plus vulnérables aux maladies parasitaires que celles qui portent des chaussures.

La jeune génération aime l'idée de l'entrepreneuriat social parce qu'elle possède une capacité créatrice et un pouvoir immenses. Elle est la génération la plus puissante de l'histoire grâce à son accès aux nouvelles technologies. Elle peut se connecter avec des personnes aux quatre coins de la planète et accéder à un plus grand nombre d'informations. Mais elle ne sait pas utiliser cette force. L'entrepreneuriat social peut l'aider à la canaliser pour changer le monde. Cette génération a le potentiel pour créer un monde absolument nouveau dont nous pourrions tous être fiers.

Conclusion

Benoît Hamon

*Ministre délégué à l'Économie sociale
et solidaire et à la Consommation*

C'est un réel plaisir pour moi de conclure cette publication conjointe de l'OCDE et du CAS sur « la place de l'entrepreneuriat social en France » qui revient sur un colloque qui s'est tenu le 6 mars 2012 à Bercy. Je ne sais pas si l'on peut aller jusqu'à dire que ce colloque préfigurait le mouvement enclenché un mois plus tard et qui a conduit à la création d'un ministère de l'Économie sociale et solidaire (ESS) en plein cœur de cette même maison, mais cette initiative témoigne en tout cas de « l'attention grandissante » pour ce sujet qu'ont évoquée de nombreux contributeurs.

Comme il me revient de conclure, je vais élargir le débat et considérer l'ESS dans sa globalité et pas seulement l'entrepreneuriat social. Cela me permettra d'englober l'ensemble de mon portefeuille mais aussi de relayer l'approche française en ce domaine.

Dans cette vision française, les acteurs de l'ESS interviennent comme *acteurs de cohésion* car cette économie solidaire s'adresse à des publics dits « fragiles ». Mais les acteurs de l'ESS interviennent également comme *tisseurs de solidarité* car ils défendent un mode différent d'entrepreneuriat : des entreprises sans but lucratif ou qui s'obligent à une lucrativité limitée, dont les éventuels excédents sont mis en réserve ou affectés au maintien ou au développement de l'activité, et dont la gouvernance stratégique relève de processus démocratiques internes.

J'ai noté avec intérêt, à la lecture des différentes contributions, que certains thèmes, certains termes, reviennent régulièrement au fil de la publication. Il s'agit notamment des mots « différences », « pluralité », « autre vision de l'économie », « autre manière d'entreprendre ». Nous sommes ici clairement au cœur de l'ESS. Nous avons besoin de biodiversité économique au niveau

français, au niveau européen et au niveau mondial. Il nous faut réconcilier compétitivité et richesse sociale. C'est le sens principal de ma mission.

Pour cela, je rejoins les contributeurs qui indiquent que nous avons besoin de balayer les idées reçues sur l'économie mais aussi de changer d'échelle. C'est ce que je m'attache à faire depuis ma nomination. Concrètement, cela prendra la forme au premier semestre 2013 d'un projet de loi dont les principaux objectifs seront :

- stabiliser légalement le périmètre et les spécificités des entreprises de l'ESS pour faciliter leur reconnaissance et la valorisation de leur modèle économique aux yeux du grand public, des acteurs de l'économie et des pouvoirs publics ;
- définir les entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- assurer la promotion du modèle économique de l'ESS dans l'enseignement ;
- organiser la structuration du secteur, par l'identification des institutions et des dispositifs par lesquels s'élabore et se met en œuvre la politique publique de promotion et de développement de l'ESS ;
- assurer le développement des entreprises de l'ESS en orientant certains dispositifs publics de soutien ou de financement et en levant des obstacles juridiques, notamment ceux qui limitent la possibilité pour les salariés de reprendre leur entreprise dans le cadre du modèle coopératif (mobilisation de la Banque publique d'investissement en direction des entreprises de l'économie sociale et solidaire, orientation de l'emploi de l'épargne réglementée en direction des entreprises de l'économie sociale et solidaire, orientation de la commande publique, financements par subventions sécurisés, etc.).

D'autres mots ont attiré mon attention à la lecture des contributions : « emplois », « ancrage territorial », « impact social », « dynamisme », « innovation sociale »... Ces expressions montrent toute la richesse de l'ESS et témoignent de ce que ce secteur apporte à une société.

L'ESS en France, c'est 2,3 millions de salariés. C'est un secteur dynamique, innovant, créateur d'emploi, et qui a très bien résisté à la crise. Ces dix dernières années, ce secteur a connu une croissance en emplois bien plus forte que le secteur privé lucratif : 40 000 emplois créés, 23 % contre 7 %. En 2011, malgré la crise, les effectifs ont été maintenus au prix d'efforts importants.

L'efficacité économique même de ce secteur étant souvent méconnue car confondue avec une logique non marchande, je souhaite ici souligner qu'en période de croissance nulle, les structures de l'ESS n'ont pas détruit d'emplois et pour certaines (le secteur coopératif, les fondations, les mutuelles), en ont même créé. Pourquoi ? Parce que ceux-ci ont comme but partagé la non-lucrativité – les profits sont investis dans l'entreprise, ils ne sont pas captés par des actionnaires – et parce qu'ils ont un véritable sens de la responsabilité.

Dans certains territoires, l'ESS a revitalisé des zones désertées par l'activité économique. Aujourd'hui, dans les quartiers, nombreuses sont les associations, les entreprises d'insertion, les SCOP¹ qui font un travail non seulement de cautérisation du tissu social mais également et surtout de recréation d'espoir, grâce à des modèles économiques performants et respectueux des femmes et des hommes qu'ils emploient.

Les emplois créés sont souvent de meilleure qualité que dans le secteur privé classique. Souvent la question m'est posée : « en quoi une entreprise en SCOP est-elle différente d'une entreprise capitaliste ? ». Les différences tiennent à l'essentiel : des emplois majoritairement en CDI, à temps plein, avec des perspectives d'évolution interne pour les salariés, qui de salariés peuvent devenir sociétaires.

C'est cela l'ESS : une économie qui bénéficie à tous, le moteur stratégique du développement local et territorial. Toute mon action est ainsi tournée vers le développement de cet autre modèle de production au service d'une croissance durable, équitable, qui crée de l'emploi, notamment pour ceux qui sont l'avenir de notre pays, les jeunes. Parce que nous voulons faire de l'économie sociale et solidaire une des réponses à la crise que notre pays traverse. Parce que nous voulons faire connaître le modèle entrepreneurial de l'ESS, faire reconnaître ce que ce modèle apporte au pays en emplois non délocalisables, en richesses produites.

En ce sens, toutes les initiatives qui visent à contribuer à la connaissance de ce secteur et à sa promotion doivent être soutenues et valorisées. Ainsi, je me félicite que l'OCDE et le CAS aient pris l'initiative de ce colloque et de cette publication.

[1] Sociétés coopératives et participatives.



Annexes 



Neuf exemples

d'entrepreneuriat social

Étude Ashoka / McKinsey¹

Le développement et le changement d'échelle des innovations sociales les plus prometteuses passent nécessairement par une évaluation de leur impact et de leur potentiel. On manque aujourd'hui d'outils et de techniques de mesure pour répondre aux questions des investisseurs potentiels, ou pour convaincre de futurs partenaires, qu'il s'agisse des grandes entreprises ou des pouvoirs publics. Le secteur de l'innovation sociale doit pouvoir prouver scientifiquement son efficacité. Après avoir travaillé sur l'approche SROI (*Social return on investment*) avec plusieurs partenaires (Social Evaluator, ESSEC, etc.), Ashoka France s'est rapproché fin 2011 de McKinsey pour mettre au point une méthodologie complémentaire : une analyse coût/économies/bénéfices permettant de quantifier précisément une partie de l'impact. Cette étude, réalisée grâce au soutien technique de McKinsey, porte sur l'activité de neuf entrepreneurs sociaux suivis par Ashoka France.

Ce travail représente une avancée remarquable, dans la mesure où il permet pour la première fois de chiffrer l'impact économique de l'entrepreneuriat social. À défaut d'être un aboutissement, cette étude ouvre une voie : il conviendra à l'avenir d'inventer des méthodes d'analyse et de calcul pour traiter davantage de champs, de façon plus précise.

La méthode de calcul

La méthode utilisée par McKinsey calcule précisément la rentabilité de l'argent investi dans les projets d'entrepreneurs sociaux et montre par extrapolation qu'ils peuvent fortement contribuer à résoudre un certain nombre de

[1] Ashoka est un réseau d'entrepreneurs sociaux, présent dans 70 pays, McKinsey est une entreprise de conseil.

problèmes économiques et sociaux. Le calcul consiste en un différentiel entre l'argent public investi et l'argent collecté, autrement dit les coûts évités pour la collectivité. La méthode s'applique à des champs aussi divers que l'insertion par l'activité économique, le logement, le surendettement, la création d'entreprise et la dépendance.

Notons que le calcul porte sur les économies et les revenus immédiatement liés à l'activité de l'entreprise. Cette méthode évalue les bénéfices sociaux indirects mais les considère séparément des bénéfices économiques.

Les enseignements

On retiendra de l'étude trois enseignements fondamentaux :

- l'activité des entrepreneurs sociaux permet à la collectivité d'économiser plus d'argent que ce que cela lui coûte : le retour sur investissement de l'argent public est positif ;
- le potentiel de réplification de chaque projet est très important, et le volume d'économies pouvant être réalisées par l'ensemble des acteurs du secteur permettrait de résorber une partie des déficits publics ;
- cet impact économique va de pair avec des bénéfices qualitatifs (âge de la dépendance repoussé, apaisement social, meilleure santé des moins favorisés), et certains entrepreneurs sociaux ont un impact grandissant sur les politiques publiques.

Calcul des coûts évités pour la collectivité : l'exemple de la réinsertion par l'activité économique¹

Impact	Description	Méthode de quantification
Gain direct net (phase d'insertion)	<ul style="list-style-type: none"> Pendant la phase d'insertion, les collectivités subventionnent les postes de réinsertion, en contrepartie de quoi elles évitent des coûts d'inactivité et perçoivent des revenus sous forme d'impôts et de charges. L'impact pour les collectivités est d'autant plus élevé que cette phase est courte (à nombre de postes de réinsertion et taux de sortie constants), permettant ainsi de réinsérer un nombre plus important de personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> Calcul du bilan pour les collectivités : <ul style="list-style-type: none"> + Coût évité de l'inactivité (18,9 k€/an) + Impôts et taxe + Charges patronales <ul style="list-style-type: none"> - Subventions pour la réinsertion - RSA partiel éventuellement versé aux employés en réinsertion à faible revenu = Impact phase d'insertion pour les collectivités.
Gain direct net (post-insertion)	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à l'expérience et la formation reçues en chantier d'insertion, les bénéficiaires disposent de nouvelles opportunités d'emploi. Dans les cas favorables, cela conduit à une réintégration durable sur le marché du travail, avec d'importantes économies pour les collectivités. L'impact pour les collectivités est d'autant plus élevé que les taux de sorties positives sont importants, surtout pour les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD long). 	<ul style="list-style-type: none"> Estimation de la durée moyenne d'emploi en sortie de phase d'insertion, au moyen de : <ul style="list-style-type: none"> x Taux de sortie vers chaque type d'emploi (CDI, CDD, etc.) x Durée moyenne d'emploi pour chaque type de sortie x Coût d'inactivité (évitée) = Impact post-insertion pour les collectivités.
Situation sociale (non quantifié)	Impact pour les collectivités de la diminution des problèmes sociaux chez les personnes bénéficiaires et leur entourage (santé, criminalité, éducation, problèmes familiaux, etc.), amélioration de la mobilité, augmentation du pouvoir d'achat, de la consommation, etc.	[Non quantifié]

(1) En toute rigueur, une méthode d'évaluation des impacts devrait utiliser un contre-factuel pour mesurer l'effet réel du dispositif par rapport à son absence, à environnement égal. Ici, on mesure surtout l'opinion des collectivités ; ces résultats doivent donc être envisagés avec précaution.

ACTAVISTA

Arnaud Castagnède, directeur et fondateur

Restauration de monuments historiques classés

L'activité

Ancré dans une logique de marché, Actavista démultiplie l'efficacité du processus pour les personnes embauchées en chantier d'insertion en intégrant accompagnement social, formation professionnelle qualifiante, expérience concrète de restauration du patrimoine par l'éco-construction et placement en entreprise.

Actavista est le premier opérateur de chantiers d'insertion dans les Bouches-du-Rhône, et recrute chaque année 600 personnes sur 20 chantiers. Il dispense en moyenne 980 heures de formation par personne et par an, et son taux de « sorties positives », en termes d'emploi ou de formation, est de 65 % (soit 4 fois le taux national). Actavista est actuellement en phase de développement sur le Bassin méditerranéen (Malte, Chypre, Italie, Maroc).

L'étude

Pour l'année 2010, l'étude de l'activité de réinsertion professionnelle par la restauration de monuments historiques classés permet d'identifier des bénéfices économiques et sociaux.

En 2010, en moyenne, 188 personnes sont en phase de réinsertion sur le chantier, pour une durée de huit mois et demi, et le taux de sortie vers l'emploi est de 53 %. Chaque contrat de réinsertion Actavista représente un impact net pour les collectivités de 6 900 à 10 500 euros : un gain de 3 500 euros par contrat pendant la phase d'insertion (dû au fait que le coût évité de l'inactivité et autres charges compense largement les subventions des salaires), et un gain pour l'État de 3 400 à 7 000 euros par contrat après la phase d'insertion, sur deux ans (dû à une réintégration durable du marché du travail). L'ensemble des contrats de 2010 représente donc **un impact total compris entre 1,8 et 2,8 millions d'euros**.

Quant aux bénéfices qualitatifs, ils vont de la réduction des coûts sociaux liés à l'exclusion (santé, criminalité, éducation, problèmes familiaux, etc.) à l'utilisation

de techniques respectueuses de l'environnement pour la restauration du patrimoine. La haute qualité du travail effectué grâce à un encadrement de qualité (compagnons), des contraintes de temps souples et l'utilisation de techniques traditionnelles sont autant de bénéfices pour la société.

En termes de potentiel de développement, l'extension du dispositif à l'ensemble de la France (à part de marché constante dans chaque région) permettrait de créer plus de 5 000 contrats de réinsertion par an, et produirait des bénéfices annuels pour les collectivités de 36 à 54 millions d'euros. En outre, la création d'une « Entreprise d'insertion » est en cours, afin d'augmenter la part de financement concurrentielle, diminuant mécaniquement le coût pour les collectivités.

BGE (BOUTIQUES DE GESTION)

Danielle Desguées, cofondatrice

Conseil et formation en création d'entreprise

L'activité

Pour éveiller et développer la fibre entrepreneuriale en chacun, le réseau des quelque 430 Boutiques de Gestion maille la France : il sensibilise, accompagne et oriente les créateurs potentiels, notamment des personnes exclues du monde de l'emploi.

BGE promeut donc la création d'entreprise, y compris auprès de personnes défavorisées, en aidant les créateurs à clarifier leur projet et à acquérir les compétences nécessaires pour le mener à bien, ainsi qu'à appréhender leur changement de statut. BGE, avec son réseau de Boutiques de Gestion, reçoit près de 100 000 personnes par an, et a ainsi permis la création de 200 000 entreprises en trente ans. En 2010, environ 7 000 personnes ont été accueillies en Île-de-France, et 1 345 entreprises y ont été créées.

L'étude

L'étude porte sur Paris et la région Île-de-France, principales zones d'impact de BGE.

En termes de bénéfices économiques, il est notable que le taux de survie des entreprises de BGE en Île-de-France est plus élevé que la moyenne (75 % contre 63 %), et a permis l'émergence d'environ 168 entreprises qui auraient autrement périclité. En 2010, le bénéfice engendré pour les collectivités est de 2,6 millions d'euros en Île-de-France. Par ailleurs, l'accompagnement des personnes accueillies a permis à près de 700 demandeurs d'emploi ne créant finalement pas d'entreprise de retrouver un emploi, générant un bénéfice de 9 millions d'euros en Île-de-France en 2010. Finalement, en tenant compte des financements publics de 3,2 millions d'euros, **l'impact total de BGE en Île-de-France s'élève à 8,3 millions d'euros**, soit un retour sur investissement de 259 % et une moyenne de 1 200 euros par personne accueillie.

Notons également que BGE donne le goût de l'entrepreneuriat à un large public, et soutient le développement du tissu de TPE et PME en France. En suscitant la

vocation entrepreneuriale, BGE favorise les conditions de passage du salariat à l'entrepreneuriat.

L'extrapolation du modèle BGE et l'accompagnement de tous les créateurs de France ferait monter le taux de succès des entrepreneurs, et impliquerait la création d'environ 32 000 entreprises supplémentaires par an. À raison de 5 700 euros par entreprise, cela représenterait un impact total de 182 millions d'euros.

Parmi les bonnes pratiques identifiées chez BGE, on trouve notamment le fait que les entrepreneurs bénéficient d'un parcours professionnel sécurisé dans lequel leurs compétences peuvent se développer. BGE pratique également un équilibre entre flexibilité locale et mise en commun de ressources au niveau national (outils, procédures, savoir, etc.).

CRÉSUS

Jean-Louis Kiehl, président

Prévention du surendettement pour limiter l'exclusion financière

L'activité

En développant un modèle inédit de prévention et de détection précoce du surendettement, CRÉSUS permet aux populations à risque d'échapper à la double peine de l'exclusion financière et sociale. Cette fédération d'associations travaille également avec les acteurs du crédit pour rendre leurs pratiques plus responsables.

CRÉSUS accompagne individuellement les personnes surendettées dans leurs démarches, en leur apportant formation, conseil et soutien psychologique. En partenariat avec des établissements de crédit, CRÉSUS cherche à détecter de manière précoce les cas à risque, avant que le dépôt d'un dossier de surendettement ne devienne inéluctable. La fédération dispose d'un réseau national (19 antennes régionales). En 2011, près de 55 000 personnes ont été suivies, et l'action de CRÉSUS a permis d'éviter le surendettement à 7 441 personnes.

L'étude

Pour chaque dossier sauvé du surendettement, CRÉSUS permet d'éviter aux créanciers divers coûts, tels que les frais de dossier, l'effacement d'une partie des dettes et le coût lié au rééchelonnement de la dette. L'impact économique est de 125 millions d'euros pour les établissements de crédit en 2011, principalement lié aux montants qui seraient passés en perte sans l'intervention de CRÉSUS. Il est de 15 millions d'euros pour les collectivités en 2011, principalement lié aux frais de gestion des dossiers par la Banque de France. Au total, **l'impact économique pour la collectivité est de 140 millions d'euros.**

La prévention du surendettement évite des coûts supplémentaires aux collectivités, difficilement quantifiables. Il s'agit des coûts liés aux problèmes médicaux touchant les personnes surendettées (dépressions, consommation d'anxiolytiques, arrêts maladie, etc.), aux procédures juridiques associées (injonctions de payer par les divers créanciers, contestation de la bonne foi des débiteurs au moment du dépôt de dossier, recours exercé par le débiteur

en cas de décision d'irrecevabilité de la part de la Banque de France). Par ailleurs, les personnes concernées bénéficient d'un accompagnement qui permet de limiter les problèmes sociaux découlant du surendettement (divorce, dépression, suicide).

Le développement de la prévention du surendettement représente en France un impact potentiel de plus de 2 milliards d'euros pour les établissements de crédit, et plus de 250 millions d'euros pour les collectivités. La majeure partie de ce potentiel (près de 1,5 milliard d'euros) serait atteinte *via* la mise en place d'un registre national des crédits.

L'impact de CRÉSUS tient notamment au fait que ses bénévoles apportent chacun une expertise personnelle, et bénéficient de formations poussées et d'une documentation abondante. Travaillant directement avec les acteurs financiers, CRÉSUS est plus proche du terrain et dépend peu des subventions publiques.

GROUPE SIEL BLEU

Jean-Michel Ricard, directeur

Prévention par l'activité physique des personnes âgées

L'activité

Le progrès a « ajouté des années à la vie », mais nombre de personnes n'en profitent pas ou mal. Pour contrer l'isolement social, certaines maladies, la perte d'autonomie des personnes âgées, handicapées et/ou atteintes de maladies dégénératives, Siel Bleu propose des activités physiques adaptées. L'objectif : faire de la prévention en améliorant le bien-être.

Sous le credo « la prévention par le sport tout au long de la vie », Siel Bleu compte aujourd'hui 300 salariés, et 70 000 bénéficiaires par semaine. En plus de la France, le groupe est présent en Belgique, en Irlande et en Espagne. Jean-Michel Ricard a initié un diplôme universitaire spécialisé (DEUST) en 2000, et les médecins « prescrivent » les activités de Siel Bleu plutôt que des anxiolytiques. Le Groupe compte aussi une filiale commerciale, GPS Santé, qui propose des activités sportives en entreprise.

L'étude

L'étude montre que l'activité du Groupe Siel Bleu appliquée dans quatre pays européens (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni) aurait un impact significatif sur les problèmes de santé de ces zones. L'activité physique dispensée par Siel Bleu diminue en moyenne les fractures chez les personnes âgées, ce qui, appliqué aux prévisions démographiques des quatre pays, permettrait d'éviter 7 millions de fractures à l'horizon 2015. Le scénario est similaire pour le diabète : en considérant que huit ans d'exercices physiques sont nécessaires pour avoir un impact préventif, il apparaît que plusieurs millions de cas de diabète de type II pourraient être évités dans ces quatre pays d'Europe. Enfin, l'exercice physique pourrait réduire de 30 % les cas de maladie d'Alzheimer et de 20 % la BPCO (broncho-pneumopathie chronique obstructive).

La prévention par le sport produit des résultats pour tous les acteurs du secteur de la santé. Un impact financier direct est clairement identifiable au niveau des

organismes publics. Si on se fonde seulement sur la diminution du nombre de fractures et des cas de diabète de type II, **Siel Bleu ferait économiser à la collectivité française 15 milliards d'euros d'ici à 2015** et 59 milliards à l'horizon 2020. D'ici 2015, L'Allemagne économiserait 25 milliards d'euros, l'Espagne 13 et la Grande-Bretagne 16. Au niveau des individus et des organismes privés, l'impact économique est indirect. Les personnes âgées, ayant un risque de maladie réduit, bénéficient d'une meilleure qualité de vie et allègent la charge qu'elles constituent pour leur entourage. Les assurances ont moins de prestations de service, l'industrie pharmaceutique a une demande croissante pour les traitements légers.

ANDES

Guillaume Bapst, directeur

Récupération et distribution de fruits et légumes

L'activité

ANDES est un réseau d'épiceries solidaires où les personnes en situation précaire peuvent trouver une offre diversifiée de produits vendus entre 10 % et 30 % de leur prix, un accompagnement individuel pour mener à bien un projet personnel, et des ateliers thématiques.

ANDES participe à la réinsertion professionnelle *via* la collecte de fruits et légumes (achat ou récupération d'invendus) dans des marchés de gros – à Rungis, Perpignan, Marseille (ouvert en novembre 2010) et Lille (ouvert en janvier 2011) – et leur redistribution à des organismes sociaux (les épiceries solidaires). En 2010, sur les seuls marchés de Rungis et Perpignan, 1 100 tonnes de fruits et légumes ont été distribuées.

L'étude

En moyenne, en 2010, 28 personnes sont en phase de réinsertion sur les marchés de Rungis et Perpignan pour une durée moyenne de contrat de 10,9 mois, et le taux de sortie positive (en CDI, CDD, création d'entreprise, autre contrat de transition, formation ou emploi de parcours) était de 50 %. Chaque contrat de réinsertion ANDES représente pour les collectivités un impact net moyen de – 200 euros à + 1 800 euros par contrat, qui diffère selon le type de marché. Une structure de type MIN (marché d'intérêt national) régional entraîne un bénéfice total de 2 500 à 3 800 euros par contrat : – 2 600 euros pendant la phase d'insertion, 3 700 à 5 000 euros après l'insertion (sur deux ans), et 1 400 euros provenant de la différence entre les subventions d'aide alimentaire accordées à ANDES et les économies réalisées par les collectivités (coût évité) dans les programme d'aide alimentaire. Les marchés de transit, tels que celui de Perpignan, ont une structure logistique coûteuse, et occasionnent ainsi un déficit de – 6 000 à – 1 600 euros par contrat : – 2 600 euros pendant la phase d'insertion, 6 400 à 10 700 euros après l'insertion (sur deux ans), et – 9 700 euros provenant de la différence entre les subventions d'aide

alimentaire accordées à ANDES et les économies réalisées par les collectivités (coût évité) dans les programme d'aide alimentaire. En 2010, l'ensemble des contrats à Rungis et Perpignan représente ainsi **un impact total pour les collectivités compris entre – 6 000 et + 55 000 euros.**

Les bénéfices sociaux sont nombreux. Les coûts sociaux liés à la précarité et l'exclusion sont réduits (santé, criminalité, problèmes familiaux, etc.), ainsi que les coûts de traitement ou de destruction de fruits et légumes non vendus dans les marchés de gros (utilisés en l'état ou transformés). Les fruits et légumes participant à la prévention de l'obésité, de maladies cardiovasculaires et du diabète entre autres, l'action d'ANDES améliore également la santé de ses destinataires.

L'extension du dispositif aux autres marchés d'intérêt nationaux de Toulouse, Lyon, Nantes, Bordeaux et Agen (par ANDES ou d'autres structures supportées par ANDES) pourrait permettre l'insertion de 30 personnes supplémentaires par an.

CHÊNELET

François Marty, président

Construction de logements sociaux écologiques

L'activité

Pionnier du logement social écologique, Chênelet crée un habitat valorisant, en s'appuyant sur un réseau d'entreprises du bâtiment travaillant avec des personnes en insertion. Il participe ainsi à la réinsertion professionnelle par la construction de logements sociaux à forte efficacité énergétique, et ses logements sont exploités par une société foncière faisant également partie du groupe Chênelet. Chaque année, 20 à 30 maisons sont construites.

L'étude

En moyenne, 40 personnes sont en phase de réinsertion sur le chantier, pour une durée de 12 mois, et le taux de sorties positives vers l'emploi est de 52 %. Chaque contrat de réinsertion représente un impact net pour les collectivités de 5 300 à 8 500 euros. Pendant la phase de réinsertion, le gain pour l'État est de 2 400 euros par contrat (subventions des salaires, diminuées du coût évité de l'inactivité et d'autres charges perçues). Après la phase d'insertion, le gain est de 2 900 à 6 100 euros par contrat, sur une durée de deux ans. Au total, l'ensemble des contrats de 2010 représente **un impact compris entre 213 000 et 339 000 euros**.

L'activité de Chênelet génère d'autres bénéfices, dans la mesure où la construction des maisons se fait avec des matériaux respectueux de l'environnement. Mentionnons également la création d'emplois directs et induits pour la filière complète, la réduction des coûts sociaux liés à l'exclusion (santé, criminalité, éducation, problèmes familiaux, etc.), l'augmentation du parc de logements sociaux, la réduction des charges locatives (énergie, eau, entretien, etc.) et des impayés.

Le potentiel de développement réside dans l'extension du mode de construction par la formation d'autres organismes d'insertion, tel Actavista.

JARDINS DE COCAGNE

Jean-Guy Henckel, fondateur et directeur

Culture de légumes bios et distribution de paniers

L'activité

En maillant la France d'un réseau de plus de 100 jardins (maraîchage biologique) employant en réinsertion des personnes en grande difficulté, les Jardins de Cocagne ont transformé la notion d'employabilité et créé un nouveau modèle de développement.

Jean-Guy Henckel permet l'insertion professionnelle par la culture de légumes biologiques, vendus au réseau d'adhérents sous forme de paniers hebdomadaires. Le Réseau Cocagne, premier producteur de légumes biologiques en France, est constitué de 120 jardins, 4 000 jardiniers et 20 000 familles d'adhérents/consommateurs.

L'étude

En 2010, en moyenne, 1 553 personnes sont en phase de réinsertion dans les 83 jardins étudiés, pour une durée moyenne de 12,5 mois, et le taux de sortie positive est de 58 %. Chaque contrat de réinsertion des Jardins de Cocagne représente un impact net pour les collectivités de 5 000 à 8 700 euros, soit un gain de 1 500 euros par contrat pendant la phase d'insertion (subventions des salaires, diminuées du coût évité de l'inactivité et d'autres charges perçues) et un gain de 3 500 à 7 200 euros par contrat après la phase d'insertion, sur une durée de deux ans. L'ensemble des contrats de 2010 représente ainsi **un impact total compris entre 7,5 et 13 millions d'euros**.

Parmi les bénéfices sociaux, notons la réduction des coûts sociaux liés à l'exclusion (santé, criminalité, éducation, problèmes familiaux, etc.) et l'amélioration de la santé des consommateurs grâce à une alimentation plus équilibrée. Par ailleurs, l'utilisation de circuits courts pour la distribution des paniers diminue la pollution due au transport, et la culture biologique réduit la pollution due aux engrais et pesticides chimiques.

Le potentiel de développement réside dans l'ouverture de nouveaux jardins, pour mailler le territoire français et l'étendre à l'Espagne, la Belgique et la Suisse.

UNION NATIONALE DES PIMMS

Gilles Reydellet, directeur

Accompagnement de proximité dans les démarches administratives

L'activité

Pour que l'accès aux services publics soit effectif pour tous, même les plus isolés et marginalisés, Gilles Reydellet a développé l'Union nationale des Points Information Médiation MultiServices : des lieux ouverts, en zone urbaine sensible et zone rurale, offrant orientation et accompagnement.

Les PIMMS aident les personnes dans leurs démarches administratives auprès des opérateurs du service public (pouvoirs publics ou entreprises parapubliques) en vue de les rendre autonomes. Ils assurent également une médiation entre les personnes accueillies et les entreprises partenaires, dans un objectif de résolution de conflits de la vie quotidienne. Après quinze ans d'existence, les PIMMS ont inspiré le label « Relais de Service Public » et sont reconnus par les ministères de la Ville et de l'Aménagement du territoire. En 2010, 268 000 usagers ont été reçus dans 44 PIMMS répartis sur tout le territoire français, pour plus de 400 000 motifs d'accueil.

L'étude

L'intégration professionnelle *via* le poste d'agent médiateur fournit un tremplin vers l'emploi, dont les collectivités bénéficient (coût évité de l'inactivité et charges perçues, diminués des subventions). Chaque contrat aidé génère un impact entre 3 600 et 4 200 euros pendant la phase d'intégration, puis entre 3 400 et 10 400 euros après la phase d'intégration. L'ensemble des 230 postes ouverts en 2011 a **un impact total de 2,1 à 4,1 millions d'euros**, ce qui représente un retour sur investissement de 56 % à 107 %.

En plus de ces bénéfices économiques, les PIMMS renseignent les personnes accueillies sur les offres des partenaires, ce qui permet d'étendre la clientèle des entreprises et de toucher un public plus large, sensibilisé à leurs services, et de s'assurer de la sécurité des usagers tout en limitant les risques de conflit. En veillant à la médiation des conflits entre usagers et partenaires, les PIMMS résolvent non seulement la situation parfois difficile des personnes accueillies,

mais évitent aux entreprises des frais de gestion, des coûts opérationnels, et diminuent les risques d'impayés.

Le développement de l'activité des PIMMS, soutenu par l'importance croissante de la médiation sortante, aurait, par l'augmentation du nombre d'emplois aidés dans les structures déjà en place, un impact additionnel de 0,3 à 0,6 million d'euros pour la collectivité. L'ouverture de nouveaux PIMMS dans les quartiers où la demande existe représente quant à elle un potentiel total de 43,2 à 82,9 millions d'euros.

GROUPE SOS

Jean-Marc Borello, président

Solutions d'hébergement pour les plus démunis

L'activité

Le Groupe SOS démontre, en réunissant aujourd'hui plus de 170 entités et 2 700 salariés, l'utilité et la nécessité d'une consolidation de l'économie sociale, et agit en acteur essentiel du renforcement de l'efficacité du secteur.

Le Groupe SOS est présent dans toute la France, sur des secteurs aussi divers que l'insertion par l'activité économique, les soins médicaux, la formation et l'éducation, et le développement durable. En 2010, le groupe comptait 200 établissements, 3 000 salariés et 200 millions d'euros de budget.

L'étude

L'étude porte sur un des multiples volets d'activité du Groupe SOS, à savoir les solutions d'hébergement pour les plus démunis. Elle analyse l'impact de l'activité de l'association Habitat & Soins et du service d'IML (Intermédiation locative), ainsi que des LHSS (Lits Halte Soins Santé). Le Groupe SOS a mis à disposition 382 logements (Paris) en location pour l'hébergement de personnes dans le besoin (IML) et 160 lits en LHSS.

Le service d'IML du Groupe SOS s'inscrit dans le cadre du dispositif décrit par la circulaire du 5 mars 2009 relative à la mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions. L'Intermédiation locative a pour objet de développer une offre nouvelle de logements à partir du parc privé pour des ménages confrontés à une problématique d'accès au logement et pour lesquels il convient de proposer une alternative à l'hébergement en structure collective ou en hôtel. Le service se porte locataire d'un parc de 300 logements dont il assure la gestion.

Actuellement, l'IML offre des logements bien moins coûteux que l'hôtel, mais réalise des pertes, à moins de ne cibler que certaines catégories de bénéficiaires : *via* le Samu social de Paris, une nuit en hôtel coûte aux collectivités en moyenne 17 euros par personne, alors que *via* l'IML, une nuit d'hébergement

coûte à l'organisme en moyenne entre 5,9 et 6,5 euros par personne (selon la taille de la famille logée et la durée du séjour). Cependant, la subvention versée en contrepartie par les collectivités ne représente que 6 euros en moyenne. Ainsi, l'IML réalisera des pertes à moins de cibler des bénéficiaires dont le coût d'hébergement est inférieur à 6 euros, à savoir les familles nombreuses pour des séjours longs.

Les systèmes actuels de subventionnement et de choix des candidats n'incitent pas l'intermédiation locative à minimiser les dépenses publiques. Pour les collectivités, l'intermédiation est moins coûteuse que l'hôtel, quel que soit le type de famille logée et la durée du séjour. Pour les organismes d'intermédiation, il n'est intéressant de loger des personnes que si le coût d'hébergement est inférieur à la subvention versée par les collectivités, c'est-à-dire les grandes familles (trois personnes et plus) et sur de longues durées. En outre, les candidats doivent être obligatoirement positionnés par le GIP HIS (Groupement d'intérêt public Habitat Interventions sociales, participant aux dispositifs franciliens en faveur du relogement des familles vulnérables), ce qui augmente le risque porté par les organismes sur le remplissage des logements, et limite leur potentiel de croissance.

Au final, un ajustement du système de subventions et du processus de choix des bénéficiaires permettrait aux collectivités d'aligner leur objectif sur celui des organismes et **de réaliser potentiellement jusqu'à 47 millions d'euros d'économies**, grâce à deux leviers. D'abord, s'ils recevaient une subvention additionnelle pour les familles de moins de trois membres (incluant les personnes seules) et/ou pour les séjours courts (moins d'un mois), de l'ordre de 1 à 1,50 euro par nuit et par personne, les organismes seraient incités à loger ces personnes, ce qui représenterait pour les collectivités une économie d'au moins 9,5 euros par nuit et par personne, soit jusqu'à 47 millions d'euros d'économies sur l'ensemble des nuits en hôtel. Ensuite, en obtenant une plus grande autonomie dans le choix et la sélection des bénéficiaires, les organismes porteraient moins de risque sur le remplissage des logements et pourraient croître à un niveau suffisant pour réaliser l'ensemble du potentiel d'économies pour les collectivités.

En ce qui concerne les coûts d'hébergement en LHSS, ils sont plus faibles qu'en hôpital. En effet, l'hébergement en hôpital coûte de 200 à 400 euros par jour, tandis que l'hébergement en LHSS coûte environ 100 euros par jour. Notons également que la prise en charge sociale est au centre du dispositif LHSS alors que les hôpitaux disposent de très peu d'assistantes sociales.



Trente entreprises sociales

en France et dans le monde

Recueil de bonnes pratiques

Coordonné par Demet San

Le secteur de l'entrepreneuriat social est foisonnant. Ce recueil de bonnes pratiques met en valeur un certain nombre d'initiatives – parmi tant d'autres – ayant fait leurs preuves. Il témoigne de la richesse et de la diversité du secteur.

Ce document est issu d'un travail mené conjointement par le Centre d'analyse stratégique et le programme LEED (Développement économique et création d'emplois locaux) de l'OCDE.

Élaboré notamment à partir de questionnaires, ce recueil souhaite contribuer à donner une meilleure visibilité du secteur et à améliorer la connaissance des actions performantes des entreprises sociales.

Vincent Chriqui

Directeur général
Centre d'analyse stratégique

Sergio Arzeni

Directeur
Centre de l'entrepreneuriat OCDE

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 358 K€
- Nombre de salariés : 463
- Nombre de bénévoles : 1 708

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'ADIE finance les micro-entrepreneurs exclus du système bancaire, en particulier les chômeurs et les allocataires de minima sociaux, grâce au microcrédit. Ces entreprises sont accompagnées tout au long de leur projet pour s'assurer de leur pérennité.

➤ BESOINS SOCIAUX

Offrir un environnement propice à la création d'entreprise, améliorer le cadre réglementaire du microcrédit et promouvoir le travail indépendant en France et en Europe.

➤ MARCHÉ

Premier opérateur de microcrédit en France.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Répartition du financement de l'encours des microcrédits : 78 % de ses ressources proviennent des lignes de crédit négociées auprès de 50 établissements bancaires et financiers ; 7 % de l'épargne salariale et solidaire ; 6 % de l'Agence française de développement et 4 % des fonds propres.
- ▶ Quant aux activités d'accompagnement, celles-ci sont financées à hauteur de 66 % par l'État et divers établissements publics, 22 % par les institutions européennes, et 12 % par des entreprises privées.
- ▶ Les Banques Populaires du groupe BPCE restent les premiers partenaires de l'ADIE en assurant 31 % de couverture de ses besoins de refinancement en 2010. BNP Paribas couvre 18 % du refinancement de l'activité crédit de l'ADIE.

- ▶ Un nombre important de partenariats financiers avec de grands groupes et multinationales.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Réseau associatif.
- ▶ 97 % des emplois créés par l'ADIE sont des CDI ; 60 % des postes sont occupés par des femmes ; 41 % de femmes parmi les micro-entrepreneurs en 2010.
- ▶ Un engagement fort pour la responsabilité sociale de l'entreprise avec l'accompagnement des projets de développement durable, et, en interne, par le plan de diversité visant à assurer une bonne représentativité dans sa politique de recrutement des seniors, des travailleurs handicapés et des jeunes issus des quartiers.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Association française reconnue d'utilité publique depuis 2005.

■ Avec la crise économique et financière, les taux d'impayés et le manque de fonds propres pour soutenir les entreprises se font davantage sentir.

RÉSULTATS

- Depuis sa création en 1989, 93 000 microcrédits ont été octroyés pour un montant total de 255 M€. Soit, au total, 71 910 entreprises et 92 694 emplois créés jusqu'en 2010.
- 12 023 microcrédits en 2010.
- Encours des microcrédits au 31/12/2010 : 48,3 M€.
- Taux d'impayés au 31/12/2010 : 9,42 %.
- Taux d'insertion des personnes financées : 79 %.
- Taux de pérennité des entreprises créées : 68 % sur deux ans et 59 % sur trois ans.

DÉVELOPPEMENT

- Une couverture territoriale large avec 130 antennes et 190 permanences.
- 17 directions régionales dédiées à l'accueil des futurs entrepreneurs, à l'instruction de leurs dossiers, à l'octroi des microcrédits et à leur accompagnement.



Agence du Don en Nature

35, rue d'Eylau

75116 Paris

Tél. 01 76 21 10 50

info@adnfrance.org

www.adnfrance.org

CHIFFRES CLÉS 2010

■ Résultat net : 104 K€

■ Nombre de bénévoles : 50

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'Agence du Don en Nature (ADN) agit comme une interface entre les industriels des produits neufs non alimentaires invendus, souvent voués à la destruction, et les associations caritatives. Une plateforme logistique a été mise en place pour collecter et distribuer ces produits aux ménages les plus démunis.

BESOINS SOCIAUX

Des millions de stocks de produits non alimentaires sont invendus chaque année. L'Agence du Don en Nature œuvre pour que les huit millions de personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté en France puissent accéder à des produits quotidiens de qualité.

FINANCEMENT

- ▶ ADN demande une participation symbolique des associations partenaires de l'ordre de 5 % maximum de la valeur marchande des produits distribués. Ces recettes représentent 20 % des recettes totales en 2010. Le reste est constitué par les dons des partenaires.
- ▶ ADN bénéficie d'un mécénat de compétence conséquent dans les domaines du droit, de la comptabilité, de la communication.
- ▶ 30 marques donatrices (Seb, Garnier, La Roche Posay, 123, Renault, etc.) et au total 250 références.
- ▶ Niveau de fonds propres : 487 K€.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Une transparence assurant le bon acheminement des produits aux personnes destinataires.

- ▶ Une grande attention est accordée aux candidatures des associations. Chaque candidature fait l'objet d'une enquête de terrain et est approuvée par un comité d'engagement.
- ▶ Une volonté de dialogue, qui prend la forme de réunions fréquentes avec les associations pour recenser leurs besoins. Des rencontres semestrielles pour fixer ensemble les grandes orientations stratégiques.

RECONNAISSANCE

- ▶ Reconnue d'intérêt général depuis 2008.
- ▶ Prix Coup de cœur Coca-Cola en 2011.
- ▶ Prix de l'Initiative sociale des XII^e Trophées INSEAD.

RÉSULTATS

- En 2010, des produits d'une valeur marchande de 4,3 M€ ont été distribués à 132 associations et établissements partenaires qui interviennent auprès de 350 000 personnes chaque année.
- 8,3 M€ de produits collectés depuis sa création.
- 1 000 palettes collectées dans le cadre de 210 opérations de dons en 2010.
- Ces produits, qui étaient voués à être détruits, représentent 1 300 tonnes de déchets évités.

DÉVELOPPEMENT

- 132 partenaires en France.
- 72 partenaires en Île-de-France.
- 60 partenaires en Régions.



➤ CHIFFRES CLÉS 2010-2011

- Résultat d'exploitation 2010 : **251 K€**
- Chiffre d'affaires 2011 : **3,2 M€** (vs 2,7 M€ en 2010)
- Nombre d'équivalents temps plein statuts français : **10**
- Nombre de salariés en contrat à durée indéterminée 2011 : **11**
- Nombre de salariés sur projets locaux : **172**
- Nombre de bénévoles : **13**

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'activité principale d'Agrisud International est de proposer à des producteurs locaux d'adopter le modèle de l'agroécologie. Agrisud favorise la création de micro-entreprises agricoles par les franges les plus pauvres des pays en développement et leur sortie de la pauvreté. Des services de professionnalisation, comme des études de marché, l'initiation et la formation aux pratiques agroécologiques, la gestion, etc., sont également assurés.

➤ BESOINS SOCIAUX

Établir un projet de développement international alternatif, qui se veut plus durable. Favoriser la sécurité alimentaire et le respect des terres agricoles.

➤ MARCHÉ

Un modèle de développement alternatif proposant de nombreuses perspectives de croissance.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Le budget consolidé a atteint 4,8 M€ (80 % provenant de fonds publics, 20 % de fonds privés) en 2010.

- ▶ 4,3 M€ engagés en 2010 sur ses programmes.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Réinvestissement total des bénéfices et des excédents financiers.
- ▶ Implication des femmes dans les programmes de développement d'Agrisud International.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.

RÉSULTATS

- 3 400 nouvelles très petites entreprises (TPE) agricoles familiales supervisées par Agrisud en 2010.
- Depuis sa création : 32 900 producteurs bénéficiaires ; 102 000 emplois durables ; 272 000 personnes sorties de la pauvreté.
- 85 % des entreprises créées sont en pleine activité après 4 ans.
- 175 000 tonnes de nourriture produites en 2010.
- 2 600 tonnes de carbone séquestrées en 2010.
- 70 M€ de chiffre d'affaires annuel générés par ces entreprises. Effet redistributif important.

DÉVELOPPEMENT

- Présence dans 15 pays et sur 4 continents.



ALTER ECO
36, boulevard de la Bastille
75012 Paris
Tél. 01 47 42 32 20
nordsud@altereco.com
www.altereco.com

CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : **26 K€**
(+ 23 K€ en 2010)
- Chiffre d'affaires : **15,2 M€**
- Capital : **289 K€**
- Nombre de salariés permanents : **49**

▶ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Spécialisée dans l'importation et la distribution de produits du commerce équitable, Alter Eco propose ses produits dans de nombreuses enseignes de la grande distribution. Un prix minimal garanti supérieur aux cours du marché conventionnel, une prime de développement et une contractualisation sur plusieurs années permettent de soutenir les petits producteurs des pays émergents et de la France.

▶ BESOINS SOCIAUX

L'objectif social d'Alter Eco est triple : tout d'abord, nouer avec les producteurs et les coopératives des échanges commerciaux

justes ; défendre la valorisation et la préservation de l'agriculture biologique et familiale ; enfin, réduire l'impact environnemental de ses activités et compenser ses émissions de CO₂.

▶ MARCHÉ

De nombreuses organisations opèrent dans le marché du commerce équitable. Malgré cette intensité concurrentielle, Alter Eco est devenue l'une des principales entreprises françaises de commerce équitable avec 13 % des parts de marché en France.

▶ FINANCEMENT

- ▶ Des comptes à l'équilibre.
- ▶ Répartition du capital : les fonds d'investissements détiennent

63,4 % du capital, le reste étant acquis par des investisseurs individuels.

- ▶ Les ventes des produits bio génèrent la totalité des revenus.

▶ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société anonyme.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 5.
- ▶ 90 % des 49 salariés sont en CDI.
- ▶ Alter Eco accorde une grande importance à la transparence et a mis au point de nombreux outils d'audit : l'AlterEcomètre donnant des informations sur l'impact de l'achat des produits équitables pour les coopératives partenaires ; le Fair Trade Audit 200 ; et l'AED Index afin de mieux connaître les producteurs bénéficiaires.

RÉSULTATS

- 40 coopératives soutenues et 200 000 producteurs bénéficiaires.
- Avec l'achat de plus de 3 M€ de matières premières équitables, Alter Eco a généré plus de 728 K€ de valeur ajoutée au sud par rapport au marché conventionnel.
- En moyenne, 18 % du prix versé par le consommateur final retourne au pays d'origine.
- Bilan carbone en 2010 : 6 914 tonnes de CO₂. Pour compenser son solde, Alter Eco mène des projets de reforestation en Amazonie péruvienne.

DÉVELOPPEMENT

- 4 000 points de vente en France.
- Présence dans 25 pays y compris en Europe et en Amérique du Nord.
- Plus de 2 000 magasins partenaires en Amérique du Nord, où le chiffre d'affaires d'Alter Eco avoisine les 3 M\$ et connaît une croissance annuelle de 60 %.



ANDES
7, rue de Domrémy
75013 Paris
Tél. 01 71 19 94 30
presse@epiceries-solidaires.org
www.epiceries-solidaires.org

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 174 K€
- Chiffre d'affaires : 5,8 M€
- Nombre de salariés en insertion : 50
- Nombre de salariés permanents : 43
- Nombre d'équivalents temps plein : 37,7

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'Association nationale de développement des épiceries solidaires (ANDES) propose à des personnes dans une situation économique précaire de choisir des produits alimentaires de qualité pour 20 % de leur prix. ANDES collecte des fruits et légumes (in vendus ou achat) dans les marchés de gros, puis les redistribue à des épiceries solidaires.

➤ BESOINS SOCIAUX

Ces épiceries solidaires se veulent un instrument de reconstruction durable pour leurs salariés en insertion. En rendant accessible

une alimentation de qualité aux catégories les plus démunies, ANDES lutte contre le gaspillage et l'exclusion sociale.

➤ MARCHÉ

Plusieurs associations, organisations non gouvernementales et autres établissements sont présents dans l'aide alimentaire. Toutefois, ANDES a réussi à se positionner comme l'un des principaux réseaux d'aide alimentaire français.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Plus de 70 co-financeurs dont de nombreuses fondations de la grande distribution.

- ▶ Niveau de fonds propres : 237 K€.
- ▶ Les ressources d'ANDES proviennent principalement des subventions de l'État et des activités de vente.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 4,6 pour l'ensemble des salariés.
- ▶ Sur les 11 cadres, 5 sont des femmes.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.

RÉSULTATS

- En 2011, 1 289 tonnes de fruits et légumes ont été livrées à 143 structures d'aide alimentaire.
- Effectif total : 104. Taux de sorties positives de 64 % en 2010.
- La différence entre les subventions allouées par l'État et les économies réalisées dans le cadre des programmes alimentaires représente un impact total pour l'État compris entre 23 K€ et 101 K€ par contrat.
- Les emplois créés par ANDES se traduisent par une économie annuelle pour l'État de 15,3 K€.

DÉVELOPPEMENT

- 231 épiceries solidaires adhérentes au réseau réparties dans toute la France métropolitaine et d'Outre-mer.
- Le chantier d'insertion de production maraîchère, situé à Saint-Maurice-les-Charency (Basse-Normandie), est opérationnel depuis janvier 2012.
- Un fort potentiel de développement pour les autres marchés d'intérêts nationaux de Toulouse, Lyon, Nantes, Bordeaux et Agen.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **10 K€**
- Chiffre d'affaires : **6,9 M€**
(+ 8 % par rapport à 2010)
- Capital : **405 K€**
- Nombre de salariés : **1 264**
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : **313**

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Le groupe Archer est constitué de quinze pôles d'activités au service de l'insertion professionnelle durable sur un pôle territorial de coopération économique. Archer rencontre les entreprises en voie de délocalisation et négocie avec elles une partie de leur production afin de relancer l'économie locale. Facteur d'innovation principal : déploiement de modèles adaptés aux problématiques de son territoire.

➤ BESOINS SOCIAUX

Valoriser le développement des territoires frappés par les délocalisations et la disparition de la main-d'œuvre ; créer des emplois durables.

➤ MARCHÉ

Une croissance annuelle de 10 % est observée. Cette tendance ne semble

pas être affectée par la conjoncture économique.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Le groupe s'assure de revenus par la vente de prestations et de produits.
- ▶ Les prestations publiques s'élèvent à 15 %.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 1,7 %.
- ▶ Fonds propres + capitaux permanents : 277 K€.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le groupe est constitué de deux entités mères : une société par actions simplifiée (SAS) comptant 74 actionnaires et une association. Les deux entités mères possèdent la même charte éthique.
- ▶ Rémunération des actionnaires limitée au taux du livret A.
- ▶ Holding SAS comprenant 2 associations, 1 société coopérative

de production, 1 société civile immobilière, 3 entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée.

- ▶ Fonctionnement sur le principe d'"un homme = une voix".
- ▶ 56 % des emplois créés sont occupés par des femmes.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 3,2.
- ▶ Depuis 2009, un budget total allant de 370 % à 500 % des contributions propres a été consacré à la formation des salariés (8 875 heures de formation réalisées en 2011).

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Prix de l'Entrepreneur social de l'année 2011 du Boston Consulting Group et de la Fondation Schwab.
- ▶ Lauréat du Grand Prix de la Finance solidaire 2011 (catégorie de plus de 50 salariés) organisé par *Le Monde* et Finansol.

RÉSULTATS

- 1 200 salariés dont 313 ETP.
- 3 pôles réalisant une quinzaine d'activités pour des particuliers, des entreprises et des collectivités territoriales.
- Premier employeur du bassin de la Drôme Nord et du quartier "difficile de la commune de Romans".

DÉVELOPPEMENT

- 6 pôles territoriaux de coopération économique devraient voir le jour en 2012.
- Conceptualisation du modèle en cours afin de le répliquer (en coopération avec le Laboratoire de l'Économie sociale et solidaire).

**Chênelet**

28, rue de Moyecques
62250 Landrethun-le-Nord
Tél. 03 21 10 51 16
www.chenelet.org

CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net consolidé : **40 K€**
- Chiffre d'affaires consolidé : **6,9 M€**
- Nombre d'employés : **800**

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

En sus de l'insertion professionnelle qui est son activité fondatrice et primaire, Chênelet intervient dans de nombreux secteurs, tels que la fabrication de palettes, la construction de logements sociaux et écologiques, l'hôtellerie et la restauration. Une utilisation efficace de l'innovation pour le développement des écomatériaux est à souligner.

BESOINS SOCIAUX

Répondre aux problèmes multiples rencontrés par des personnes en difficulté par la reconstruction d'un projet professionnel, une remise en activité sous des formes et des rythmes adaptés à chacun, des actions en faveur du logement social, de la santé, etc.

MARCHÉ

Un positionnement de leader sur le marché de la fabrication de palettes hors standards. Les autres activités

de Chênelet lui ont permis de se forger une expertise en matière d'écoconstruction de logements sociaux.

FINANCEMENT

- ▶ Les subventions reçues en 2010 s'élevaient à 1 M€.
- ▶ La Scop Scierie et palettes du littoral, spécialisée dans la fabrication de palettes, a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 6,8 M€ et 37 K€ de bénéfices.
- ▶ Les deux associations de Chênelet, assurant des activités de R&D et de formation pour l'insertion, disposaient en 2010 d'un budget total de 1 774 K€, dont 65 % de subventions.
- ▶ La Foncière Chênelet, responsable de la gestion immobilière des logements sociaux construits, est déficitaire de 594 € en 2010. Ses fonds propres sont constitués par les apports au titre de l'Investissement socialement responsable.

- ▶ Quant à la SARL du groupe Chênelet, elle a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 137 K€ et 3 K€ de bénéfices au titre de ses activités de sous-traitance de la construction de maisons.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Une société coopérative de production, une société à responsabilité limitée, une société civile immobilière et deux associations constituent le groupe Chênelet.
- ▶ Le Conseil de surveillance de la Foncière est composé de PhiTrust, de l'association Chênelet Développement et de Schneider.
- ▶ Une place importante est accordée aux femmes présentes sur les chantiers.

RECONNAISSANCE

- ▶ Élu "Coup de cœur des maires" en 2010.
- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale pour la promotion de l'entrepreneuriat social.

RÉSULTATS

- En 2010, Chênelet a créé plus de 50 emplois et employé 184 personnes en insertion.
- 40 familles logées dans une maison à charges maîtrisées entre 2008 et 2010. En 2012, 30 familles devraient se voir proposer un logement social. 150 maisons sont en commande.
- Un engagement pour la démarche de l'écoconstruction solidaire qui passe par la fabrication locale de matériaux écologiques.
- L'émission carbone d'une maison construite par le Chênelet est deux fois moins importante, estimée à 50 kg par m² contre 119 kg pour une maison traditionnelle.

DÉVELOPPEMENT

- Le réseau Chênelet est réparti sur le territoire français avec ses 17 structures, associations, entreprises sociales, etc., regroupant au total 800 salariés.
- L'objectif à moyen terme du groupe est d'essaimer partout en France la création de bâtiments de qualité à vocation sociale et de favoriser le développement de l'écoconstruction solidaire.
- Volonté de diffuser la répliquabilité du modèle.



Club Services 33

87, quai de Queyries
33100 Bordeaux
Tél. 05.56.77.52.06
contact@club-services.fr
www.club-services.fr

CHIFFRES CLÉS 2011

- Capital : 10 000 €
- Nombre de salariés permanents : 2
- Nombre de salariés en insertion : 2

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Les 54 services de conciergerie proposés par Club Services 33 aux entreprises vont de l'appui administratif aux services divers tels que la livraison de pain, les paniers bio, la garde d'enfants en urgence, l'entretien du véhicule, la blanchisserie, le bricolage, le ménage, etc. La conciergerie assure l'interface avec les prestataires locaux ainsi que la logistique. Les concierges employés sont en insertion et tous les prestataires sont sélectionnés parmi les entreprises de l'économie sociale et solidaire, notamment les structures de l'insertion par l'activité économique.

BESOINS SOCIAUX

Vise à faciliter le quotidien des salariés dans des entreprises soucieuses de leur responsabilité

sociale et à leur libérer du temps pour la vie de famille et les loisirs. Par les interactions avec les structures de l'économie sociale et solidaire au niveau local, le Club Services 33 favorise également la création d'emploi et l'insertion au sein de ses partenaires et contribue à une économie de proximité.

MARCHÉ

Le marché de la conciergerie pour les entreprises est en phase d'émergence. Néanmoins, de nombreuses entreprises de conciergerie apparaissent régulièrement, dont des grands groupes leaders dans le segment des services de l'hôtellerie. Club Services 33 est la seule entreprise de la région bordelaise à proposer des services en s'appuyant sur des structures d'insertion par l'activité économique.

FINANCEMENT

- ▶ Les abonnements aux services de conciergerie sont calculés en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre de passages demandés.
- ▶ Détenteurs du capital : 51 % Club Services Conciergerie, 5 % Groupe Evolution et 44 % l'associé principal.
- ▶ Partenariats financiers avec la Fondation Vinci, la Fondation Fape, La Fabrique à Initiatives, le Conseil général de la Gironde, le Conseil régional Aquitaine, etc.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société à responsabilité limitée.
- ▶ Des relations étroites avec les associés et une philosophie collaborative avec les employés.
- ▶ Des prestataires choisis en fonction de leurs impacts environnementaux et engagés dans le développement durable.

- Activité en démarrage (octobre 2011).
- Les chiffres financiers pour l'année 2011 seront disponibles dès avril 2012.

RÉSULTATS

- Les employés des entreprises bénéficiaires voient leur quotidien amélioré. De moindres niveaux d'absentéisme et de stress au travail sont également observés.
- Des synergies avec les organisations de l'économie sociale et solidaire sont réalisées.

- Un équivalent temps plein (ETP) de concierge permettrait aux structures partenaires d'engager 28 ETP.

DÉVELOPPEMENT

- Présence dans la région bordelaise.
- Plusieurs nouvelles conciergeries seront opérationnelles pour 2012.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat d'exploitation : 1,3 M€
- Nombre de salariés : 79
- Chiffre d'affaires : 7,4 M€ contre 6,9 M€ en 2010
- Nombre de bénévoles : 25

▶ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Née d'une association de résidents, Coin Street prône une vision urbaine faisant cohabiter les zones résidentielles avec des espaces verts et des commerces de proximité dans le quartier de South Bank, à Londres. Pour ce faire, Coin Street achète des terrains, construit des logements sociaux, modernise les infrastructures et assure l'entretien du quartier. Les résidents de South Bank bénéficient également des services de garde d'enfants, d'installations sportives et d'événements culturels.

▶ BESOINS SOCIAUX

L'objectif principal de Coin Street est de faire du quartier de South Bank un meilleur endroit où vivre, travailler et

visiter. Face à la hausse des prix de l'immobilier, le groupe anglais se mobilise pour le maintien de l'habitat social dans le centre de Londres avec des espaces verts et des services sociaux.

▶ MARCHÉ

Les prix du foncier londonien ne cessent d'augmenter. Dans les années à venir, Coin Street pourrait rencontrer des difficultés dans l'achat de terrains supplémentaires.

▶ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Les revenus découlent d'une variété de sources : la restauration, la location de parkings ou d'espaces pour l'événementiel, les réunions/conférences, les activités de conseil, etc.

- ▶ Les dettes s'élevèrent à 20 M€ en 2011. Les dettes contractées sont remboursées principalement par les revenus issus des locations.
- ▶ Les partenariats avec les autorités locales permettent à Coin Street l'acquisition de terrains à des prix inférieurs à ceux du marché.

▶ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le Groupe Coin Street est composé de trois établissements à but non lucratif : deux sociétés à responsabilité limitée par garantie et une coopérative.
- ▶ Les excédents financiers sont intégralement réinvestis.
- ▶ 63 % des emplois sont occupés par des femmes.

RÉSULTATS

- Croissance importante des achats de terrain qui ont commencé en 1984 avec 5 hectares.
- Les résidences sont exclusivement dédiées à l'habitat social pour les travailleurs à bas revenus. 220 logements accueillant plus de 1 000 personnes.
- Plus de 60 crèches.
- Les services de Coin Street (restauration, loisirs, garde d'enfants, accompagnement, entretien, aménagement des berges de la Tamise, etc.) affectent près de 20 millions de personnes chaque année.

DÉVELOPPEMENT

- Un projet de développement d'envergure avec une levée de fonds de 200 M€ est en cours de réalisation.

➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : - 5 000 K€
- Croissance entre 2009 et 2010 : 343 %
- Chiffre d'affaires : 1,2 M€ (vs 280 K€ en 2009)
- Nombre de salariés : 43
- Nombre de bénévoles : 47

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Cool2Care propose des services d'accompagnement spécialisés pour des jeunes personnes souffrant d'un handicap et leur famille. Les handicaps liés aux conditions physiques, à des troubles comportementaux ou éducatifs sont pris en charge par l'organisation anglaise. Des auxiliaires spécialisés sont recrutés, formés, et placés auprès des familles, enfants et jeunes personnes en situation d'handicap.

➤ BESOINS SOCIAUX

Permettre aux jeunes et aux enfants en situation d'handicap d'avoir un accompagnateur professionnel avec lequel ils peuvent interagir et nouer des liens. Ces accompagnateurs et auxiliaires ont un effet positif sur tous les membres de la famille.

➤ MARCHÉ

Un segment peu occupé par les opérateurs privés et présentant de nombreuses perspectives de croissance.

➤ FINANCEMENT

Les ressources financières découlent principalement des contrats de prestations avec les autorités locales.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Community Interest Company (équivalent anglais de la Société coopérative d'intérêt collectif).
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 1,9.
- ▶ Les excédents sont reversés à des associations caritatives ou réinvestis dans la structure.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Lauréat du Global Social Venture competition en 2007.
- ▶ Lauréat des Startup Awards, prix de la meilleure entreprise sociale 2008.
- ▶ RADAR Disability Innovation.

RÉSULTATS

- Plus de 1 000 enfants et familles accompagnés depuis la création de Cool2Care.
- Plus de 800 auxiliaires spécialisés devraient être opérationnels pour l'année 2012-2013.
- Selon les études de satisfaction réalisées par Cool2Care, une grande majorité des enfants bénéficiaires se sentent plus épanouis. Leurs familles disposent ainsi de plus de temps libre.

DÉVELOPPEMENT

- Une large présence en Angleterre.
- Projets de duplications en 2012.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **50 K€**
- Chiffre d'affaires : **5,8 M€**
(+ 45 % depuis 2010)
- Valeur ajoutée : **700 K€**
- Capital : **2,7 M€**
- Nombre de salariés : **17** (+ 31 %)
- Nombre d'équivalents temps plein : **15,2**
- Nombre de bénévoles : **100**

🔍 ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Seule entreprise à s'approvisionner à 100 % auprès de producteurs d'énergies renouvelables (éolien, photovoltaïque, biomasse et hydraulique), Enercoop est le 5^e fournisseur national d'électricité.

Ces énergies sont achetées directement auprès de petits producteurs. En contrepartie de cette énergie 100 % verte, Enercoop propose des tarifs plus bas que ceux du marché (30 %), fait payer le kWh à son prix réel et pratique ainsi le système du commerce équitable.

🔍 BESOINS SOCIAUX

Proposer de l'électricité 100 % verte avec une entreprise de forme privée mais d'intérêt public, suite à la libéralisation du marché de l'électricité. Développer les énergies alternatives au nucléaire et aux énergies fossiles. Inciter à la maîtrise de la consommation

énergétique et promouvoir la décentralisation des moyens de production d'électricité (grâce à la création de SCIC locales) constituent également les objectifs majeurs de cette entité.

🔍 MARCHÉ

Un secteur très compétitif, avec très peu de changements de fournisseurs depuis la libéralisation. Malgré cette configuration, Enercoop a su se positionner parmi les 5 plus grands fournisseurs nationaux d'électricité.

🔍 FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier prévu pour 2012, fait rare pour le secteur.
- ▶ Endettement nul.
- ▶ Niveau de fonds propres : 1,7 M€.

🔍 STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

- ▶ Travail de développement de coopérative démocratique pour inciter les clients à consommer moins d'énergie et accroître leur degré d'information et d'engagement.
- ▶ Les bénéficiaires sont réinvestis dans la promotion des énergies renouvelables.
- ▶ Tout consommateur peut devenir sociétaire.
- ▶ 8 000 sociétaires.
- ▶ Le principe d'"une personne = une voix" est appliqué dans la prise de décision.
- ▶ Pas de dividende, ni de plus-values distribuées.
- ▶ 7 femmes employées, soit 41 % des salariés (totalité en CDI).

🔍 RECONNAISSANCE

- ▶ Reconnue d'utilité sociale et d'intérêt collectif en 2005.
- ▶ Agréée "Entreprise solidaire en 2006".
- ▶ Lauréate du Grand Prix de BNP Paribas des Trophées de l'Entreprise sociale *La Tribune* 2011.

RÉSULTATS

- 12 000 consommateurs dont 7 000 sociétaires.
- Depuis sa création en 2004, la SCIC n'a pas augmenté ses tarifs de vente de l'électricité.
- 55 producteurs fournissant plus de 44 GWh annuels.

DÉVELOPPEMENT

- Le modèle d'Enercoop consiste à mettre en place des SCIC locales de production : des coopératives (ayant le même statut qu'Enercoop) réalisant la production et la commercialisation d'électricité.

CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : **2 500 K€**
- Chiffre d'affaires : **60 M€**
- Nombre de salariés permanents : **450**
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : **1 422** (vs 1383 en 2009)
- Nombre de bénévoles : **400**

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Dans une perspective de réinsertion des personnes éloignées du marché du travail, la Fédération Envie récupère des équipements électriques et électroniques (EEE) usagés, les rénove et les revend à petits prix. Un procédé de dépollution manuelle innovant avec des processus sécurisés pour les personnes en insertion a été mis en place.

BESOINS SOCIAUX

Les missions sociales de la Fédération Envie sont multiples. Permettre à chacun l'accès à un emploi ou une formation ; faciliter

l'accès à des biens de consommation de qualité à des prix abordables ; diminuer l'impact environnemental des biens de consommation usagés en les rénovant ou en les recyclant.

MARCHÉ

Une forte concurrence de la part des groupes industriels spécialisés dans la collecte et le traitement de déchets.

FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 2 M€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 18 M€.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ La Fédération Envie est une association nationale regroupant un réseau d'entreprises sociales.
- ▶ La Charte éthique de la Fédération Envie stipule l'affectation des excédents au développement du projet social.
- ▶ Le capital est détenu par des associations et des entreprises du réseau.

RECONNAISSANCE

- ▶ Lauréate du Prix spécial du jury d'Action citoyenne décerné par le Réseau Alliances en 2008.

RÉSULTATS

- 98 % des salariés en insertion se sont mobilisés sur un projet professionnel.
- 83 % sont employables au regard des exigences de productivité et de qualité requises au poste de travail.
- 67 % des salariés ont acquis des compétences et 28 % obtiennent une certification à l'issue de leur parcours chez Envie.
- 20 % ont accédé à un logement.
- Un taux de sorties dynamiques de 50 % en 2010 vs 43 % en 2009.
- Environ 120 000 tonnes de déchets collectés, triés et recyclés en 2011.

DÉVELOPPEMENT

- Réseau de 49 entreprises, 42 points de vente d'électroménager, 29 ateliers.

➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : 32,6 M€
- Capital : 314,8 M€
- Nombre de salariés : 10
- Nombre d'équivalents temps plein : 10

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

La Fondazione Con il Sud promeut les infrastructures sociales et le renforcement des structures intellectuelles pour favoriser le développement civil et économique dans le Sud de l'Italie. L'institution italienne tisse un réseau de solidarité dans le Sud en soutenant les idées et projets de développement local des organisations du tiers secteur.

➤ BESOINS SOCIAUX

Les inégalités entre le Nord et le Sud ne cessent d'exister. La Fondazione Con il Sud souhaite renforcer l'impact des politiques publiques de développement économique régional par des actions complémentaires visant la consolidation des droits civils et

l'émergence des initiatives sociales de la part des acteurs locaux.

➤ MARCHÉ

Les activités de la Fondazione Con il Sud, qui s'inscrivent en subsidiarité avec les dispositifs publics, connaissent une croissance importante. Le nombre d'employés et de bénéficiaires est en constante augmentation. Absence de concurrence directe.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Les ressources financières de la Fondazione Con il Sud proviennent principalement des dons de ses fondateurs (fondations bancaires telles que la Fondation UniCredit, la Fondation Deutsche Bank, etc.).
- ▶ Capacité d'autofinancement : 32,7 M€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 340 M€.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Fondation privée à but non lucratif.
 - ▶ L'échelle de salaires est conforme avec la charte des entreprises du tiers secteur italien.
 - ▶ Fondée par 79 entités, majoritairement des fondations bancaires, la fondation italienne résulte d'un partenariat entre les institutions financières et les acteurs du tiers secteur.
 - ▶ 8 % des excédents financiers ont été investis dans le développement des activités de la fondation et 16 % mis en réserve.
 - ▶ Les femmes occupent 60 % des emplois de la fondation. Création exclusive d'emplois permanents
- ### ➤ RECONNAISSANCE
- ▶ Lauréate de l'Oscar di Bilancio 2010, pour la gestion saine et la clarté des documents comptables de la fondation.

RÉSULTATS

- Depuis sa création et jusqu'à la fin 2010, plus de 60 M€ ont été versés aux 175 projets soutenus par la fondation.
- 77 % des projets soutenus sont toujours opérationnels.
- 75 associations, entreprises et autres organisations du tiers secteur ont travaillé en étroite collaboration avec la Fondazione Con il Sud.
- 23 universités italiennes ont reçu au total 4,6 M€ dans le cadre du projet de développement des ressources humaines d'excellence.
- En 2009-2010, 12 initiatives financées à hauteur de 4 M€ proposant des solutions innovantes pour le soin et l'accompagnement des personnes en situation de handicap et des personnes âgées en perte d'autonomie.

DÉVELOPPEMENT

- 6 régions italiennes concernées : Basilicate, Calabre, Campanie, Pouilles, Sardaigne et Sicile.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **500 K€**
- Chiffre d'affaires consolidé : **40,6 M€**
(+ 20 % par rapport à 2010)
- Valeur ajoutée : **36,5 M€**
- Capital : **2 900 K€**
- Nombre de salariés : **4 490**
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) **1 368**

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Réseau d'entreprises d'insertion proposant des métiers porteurs de développement dans des secteurs divers tels que le bâtiment, le travail temporaire, l'événementiel, l'entretien, le recyclage d'automobile, la sous-traitance industrielle, etc. Des synergies importantes avec des organisations patronales et de grands groupes sont réalisées pour une transition vers l'emploi durable plus aisée.

➤ BESOINS SOCIAUX

De nombreuses personnes souffrant d'exclusion sociale, d'addiction ou de difficultés financières ne parviennent pas à trouver un emploi et se retrouvent durablement éloignées du marché du travail. Le

Groupe ID'EES promeut un modèle de réinsertion ambitieux, en collaboration avec les collectivités publiques et le secteur privé.

➤ MARCHÉ

Fortes croissances et ouverture de nouveaux sites pour les marchés du travail temporaire d'insertion (+ 10 % de croissance), des activités de tri (+ 10 % de croissance) et de l'environnement, réemploi, et valorisation (+ 20 % de croissance).

➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 1 M€.
- ▶ Partenariats avec 1 600 entreprises du secteur privé.

- ▶ Les principaux actionnaires : grandes entreprises (MACIF, France Active, Adecco, April Group, etc.) à 37 % ; personnes physiques à 32 % ; associations à 16 % ; société d'investissement dans l'insertion à 10 %.
- ▶ Les ressources proviennent à hauteur de 86 % des activités commerciales et à 14 % des financements publics de l'insertion.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le Groupe ID'EES doté du statut de société par actions simplifiée (SAS) est constitué d'entreprises filiales ayant le statut de SAS, SARL ou EURL.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 5.
- ▶ Les excédents sont intégralement réinvestis dans le groupe.

RÉSULTATS

- Le Groupe ID'EES a reversé à l'État et aux collectivités publiques plus de 18 M€ en 2010 au titre des impôts, taxes et diverses cotisations.
- Pour 1 € investi, 3 € reversés à la collectivité.
- Chaque année, le Groupe ID'EES emploie en moyenne 4 000 personnes en insertion avec un taux de sorties durables de 64 %. 20 000 salariés en insertion sur les 5 dernières années (60 000 depuis sa création).

DÉVELOPPEMENT

- 38 établissements en France.
- Présent dans 25 départements.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Chiffre d'affaires : 1,4 M\$
- Nombre de bénévoles : 30

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

La structure québécoise propose des expériences de travail en technologie de l'information, une formation sociale ainsi qu'un accompagnement après parcours durant deux ans. Insertech utilise des matériels informatiques neufs ou reconditionnés provenant des entreprises souhaitant sous-traiter la gestion en fin de vie de leur matériel et, ultimement, le recyclage écologique de leurs équipements.

➤ BESOINS SOCIAUX

Soutenir de jeunes adultes peu qualifiés et des personnes immigrantes dans leur insertion à l'emploi et leur intégration à la

société québécoise. Faciliter l'accès à la technologie et contribuer à la préservation de l'environnement par la réutilisation des équipements informatiques encore employables et leur recyclage en fin de vie.

➤ MARCHÉ

Insertech doit s'adapter constamment aux changements technologiques et aux variations de prix du secteur informatique. Insertech a donc fait le choix de diversifier ses activités en s'orientant vers la réparation des tablettes et d'autres équipements.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Entreprise à but non lucratif.
- ▶ La moitié des participants sont nés à l'étranger.

- ▶ Forte implication d'Insertech Angus à la collectivité par des dons d'équipements informatiques aux établissements scolaires environnants, des participations à des événements culturels, des séances de formation gratuites pour les citoyens, etc.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Atteinte de standards environnementaux tels que la certification internationale ISO 14 001 et la Norme de recyclage des produits électroniques du Canada.
- ▶ Lauréat du Prix de l'Économie sociale de Montréal, catégorie Rayonnement international.

RÉSULTATS

- 76 bénéficiaires du programme d'insertion en 2011. 87 % des participants au programme d'insertion ont intégré avec succès le marché du travail ou le milieu scolaire.
- 70 % des ordinateurs récupérés des entreprises sont reconditionnés.
- 4 411 ordinateurs issus du réemploi ont été vendus. Plus de 1 000 ordinateurs distribués à des dizaines d'établissements scolaires.
- Affichage d'un bilan carbone neutre en 2011.

DÉVELOPPEMENT

- En 2012, un centre de réparation dédié aux portables, mini-portables et tablettes numériques sera mis en place.



Intégration pour tous

Rue de la Clergère 1
1800 - Vevey - Suisse
Tél. +41 21 925 92 00
dg@fondation-ipt.ch
www.fondation-ipt.ch

CHIFFRES CLÉS 2010

- Chiffre d'affaires : **13,2 M€**
- Résultat net : **671 K€**
(+ 23 K€ en 2010)
- Capital : **14 K€**
- Nombre de collaborateurs : **100**
- Nombre d'entreprises partenaires en Suisse : **+ de 10 000**

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Spécialiste en réinsertion professionnelle, Intégration pour tous (IPT) offre des programmes sur mesure et personnalisés en fonction des limitations et des ressources de chaque candidat. La fondation IPT profite de sa proximité avec les milieux économiques et patronaux pour mettre en adéquation les besoins des entreprises et les candidatures dans une perspective gagnant-gagnant.

BESOINS SOCIAUX

Venir en aide aux personnes les plus en difficulté face au marché de l'emploi : les personnes en situation d'handicap, les personnes traumatisées relevant du domaine de l'asile, les seniors, les jeunes en mal d'emploi, les chômeurs de longue durée, etc. Près de 40 % des candidats sont sans formation.

MARCHÉ

Un positionnement original promouvant un partenariat public-privé selon le principe de subsidiarité.

FINANCEMENT

- ▶ De nombreux partenariats avec les établissements financiers : dans le cadre de son initiative contre le chômage des jeunes, Crédit Suisse finance en Suisse romande le développement du programme Jeunes@Work de la fondation IPT, programme destiné aux jeunes diplômés de 18 à 28 ans à la recherche d'un premier emploi.
- ▶ Fonds propres : 2,3 M€.
- ▶ Une part importante de ses ressources découle des prestations pour les entreprises privées et les entités publiques.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Fondation privée créée en 1972 par des chefs d'entreprise.
- ▶ Entreprise de placement spécialisée sans but lucratif.
- ▶ 70 % des personnes prises en charge ont plus de 40 ans et un tiers plus de 50 ans.

RECONNAISSANCE

- ▶ Fondation privée reconnue d'utilité publique.
- ▶ Son savoir-faire en matière d'accompagnement est régulièrement sollicité par les services de l'État suisse.
- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.
- ▶ Certifiée ISO 9001 : 2008 et EduQua.

RÉSULTATS

- 2 329 personnes prises en charge en 2010. 532 placements fixes et 577 placements temporaires. 1 911 stages en entreprise.
- Taux de placement de 39 %.
- 14 millions de CHF ont été versés comme salaire aux personnes suivies par l'IPT, autant de gains pour l'État.

DÉVELOPPEMENT

- Une présence dans 10 cantons suisses.
- 22 antennes au niveau national.
- Un essaimage prévu à l'international.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 100 K€
- Chiffre d'affaires : 3,3 M€
- Capital : 25 K€
- Nombre d'employés en insertion : 120
- Nombre de salariés permanents : 50

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

La Fondation Jupiter propose des services adaptés aux personnes souhaitant réintégrer le marché du travail, initier une formation professionnelle ou trouver des solutions durables. Ces personnes ont l'occasion de travailler dans l'artisanat, le nettoyage, la presse, l'informatique, le recyclage ou encore la réparation et l'entretien de voitures. Un accompagnement est réalisé par le biais du "coaching" individuel et collectif.

➤ BESOINS SOCIAUX

Dans la ville de Vaasa et ses alentours, le taux de chômage avoisine les 7,7 %, dont un tiers de chômeurs de longue durée et une part grandissante de jeunes. Jupiter collabore étroitement avec les entités publiques pour lutter contre l'exclusion du marché du

travail et optimiser les efforts en matière de création d'emploi.

➤ MARCHÉ

Quelques initiatives ont vu le jour pour redynamiser le marché du travail et y intégrer les personnes exclues dans la ville de Vaasa et ses environs. Néanmoins, la Fondation Jupiter se positionne comme l'un des intervenants majeurs dans ce domaine.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Les fonds propres s'élèvent à 160 K€.
- ▶ Les ressources de la Fondation Jupiter proviennent à 38 % de ses prestations à la ville de Vaasa ; 36 % de services fournis aux différentes collectivités locales et de subventions ; 25 % de la vente des objets produits par les salariés en réinsertion.

- ▶ Parmi les fondateurs se trouvent la ville de Vaasa, la municipalité de Mustasaari et cinq associations.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Fondation.
- ▶ Les excédents sont impérativement réinvestis.
- ▶ Chaque membre fondateur (7 au total) dispose d'une voix. En pratique, les employés sont régulièrement sollicités pour la prise de décision.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ En 2010, la Fondation a reçu le prix à double titre du meilleur coaching individuel et du meilleur coaching en session collective.
- ▶ Lauréate nationale du prix de l'association de l'emploi aidé.

RÉSULTATS

- En 2011, 700 personnes en réinsertion. 40 % ont pu réintégrer le marché du travail et 60 % sont en phase de transition.
- Nombre de bénéficiaires attendus en 2013 : 700.
- Analyse SYTA : conformément à cette étude, il ressort que l'argent est efficacement investi par la collectivité. Les subventions accordées induisent globalement un retour équivalent pour la collectivité.



Juratri
155, rue du Levant
39000 Lons-le-Saunier
Tél. 03 84 47 00 60
www.juratri.fr

CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : 13 K€
- Chiffre d'affaires : 6,1 M€ (+ 14 %)
- Valeur ajoutée : 3,2 M€
- Capital : 50 K€
- Nombre de salariés : 131 (123 en 2010)

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Récupération, collecte, tri et conditionnement des matières premières ainsi que des déchets recyclables ; tri des déchets banals ; collecte, tri, démantèlement des déchets électroniques et électriques (DEEE).

BESOINS SOCIAUX

La société a pour objet la réalisation d'activités permettant la création d'emploi et la réalisation de parcours facilitant l'accès à l'emploi de personnes en difficulté par la découverte de nouveaux métiers, l'acquisition d'un savoir-faire spécifique et la sortie durable vers le marché du travail.

MARCHÉ

Présence de grands groupes et de PME ainsi que d'autres acteurs de l'insertion.

FINANCEMENT

- ▶ Niveau de fonds propres : 1,8 M€.
- ▶ Détenteurs du capital : 81% salariés associés et 19 % d'associés extérieurs.
- ▶ Juratri est subventionnée à hauteur de 763 K€ pour sa mission d'insertion.
- ▶ Soutenue dans son développement par le Grand Emprunt (Programme Investissement d'avenir de l'État et de la Caisse des dépôts).

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société coopérative de production. Société anonyme (SCOP SA).
- ▶ Le principe coopératif d'"une personne = une voix" s'applique pour les 33 salariés-associés de Juratri.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 3,6.

- ▶ 45 % des excédents sont mis en réserve pour les investissements ; 45 % sont dédiés aux salariés sous forme de participation ; 10 % sont affectés aux associés pour la rémunération de leurs parts sociales.
- ▶ 7,5 % de la masse salariale consacrés à la formation, soit un budget annuel de 150 000 € (le triple des obligations légales).

RECONNAISSANCE

- ▶ Label QUALIREI (labellisation des pratiques sociales en entreprise d'insertion).
- ▶ Lauréate 2007 du € Prix national et Trophée de l'initiative en économie sociale de la Fondation du crédit coopératif.
- ▶ Lauréate 2007 du € Prix régional "économie sociale, développement durable et innovation" de la Fondation Macif Centre Europe.

RÉSULTATS

- 134 personnes accompagnées dont 5 bénéficiaires du RSA.
- Depuis 2000, 455 personnes accompagnées dans le cadre d'un parcours d'insertion.
- En 2010, 49 % des salariés ont trouvé un emploi durable ou une formation qualifiante à l'issue de leur contrat d'insertion (progression de 50 %).
- 132 000 tonnes de déchets pris en charge au total jusqu'en 2010.
- Plus de 1,6 M€ versé à l'État pour la TVA générée, les charges sociales acquittées et les divers impôts et taxes. Pour 1 € investi par l'État, Juratri en reverse 2,18 et permet d'économiser 2,67 €.

DÉVELOPPEMENT

- 3 sites de production opérationnels (Juratri CDTOM ; Juratri Evlutri ; Juratri Conliège).
- Projet de nouveau site en zone industrielle de Lons-le-Saunier en cours de développement.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **19 M€**
- Chiffre d'affaires : **2 015 M€**
- Nombre de salariés : **9 381**
- Nombre de militants : **18 600**

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Acteur majeur de la protection sociale, le groupe MGEN gère le régime obligatoire d'assurance maladie des professionnels de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Culture et de la Communication, de la Jeunesse et des Sports. MGEN est également gestionnaire de plusieurs établissements et de centres de santé sans but lucratif.

➤ BESOINS SOCIAUX

Offrir à tous une structure de soins diversifiée (médecine de ville, soins de suite et de réadaptation, hébergement de personnes âgées et handicapées...), agir pour une sécurité sociale durable, militer pour une approche solidaire et mutualiste de la santé, refuser toute discrimination entre malades et bien portants.

➤ MARCHÉ

Face à une concurrence forte et une contribution grandissante des complémentaires santé et des ménages dans l'accès aux soins, le modèle économique du groupe MGEN réussit à l'affirmer comme un acteur central dans le secteur de la mutuelle santé.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Niveau de fonds propres : 1 803 M€.
- ▶ Taux de marge de solvabilité : 490 %.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Structure mutuelle.
- ▶ Absence d'actionariat. Les excédents financiers sont affectés totalement aux fonds propres et redistribués aux adhérents sous forme de prestations.

- ▶ Chaque adhérent dispose d'une voix à l'assemblée générale.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 10.
- ▶ Engagement pour l'économie sociale et solidaire : membre de l'ESPER (Économie sociale partenaire de l'école de la République), du RES (Réseau éducation et solidarité) et du Fonds Jeun'ESS.
- ▶ Impact environnemental conséquent : progression de la sous-traitance à plus-value environnementale dans les établissements du groupe (+ 34 % entre 2010-2011) ; réduction de 8 % des émissions de carbone du parc automobile professionnel (entre 2010-2011) ; augmentation des achats de produits respectueux de l'environnement.

RÉSULTATS

- MGEN est membre fondateur du groupe Istya, union mutualiste de groupe composée de cinq mutuelles et désormais leader de la complémentaire santé en France avec 6,3 millions de personnes protégées.
- En 2011, plus de 3,5 millions de personnes ont bénéficié de la protection du groupe MGEN qui a versé plus de 4,5 milliards d'euros de prestations au titre des régimes obligatoire et complémentaire.
- Une contribution considérable au service public de la santé, avec une capacité de 3 187 lits, places et postes opérationnels en hospitalisation complète ou de jour. 396 538 passages dans les centres de santé.
- Dotations et subventions de soutien aux partenaires solidaires ainsi qu'à la recherche sur la santé et la protection sociale : respectivement 1 051 614 € en 2011 (+ 40 % par rapport à 2010) et 1 074 591 €.

DÉVELOPPEMENT

- 113 centres de services répartis sur l'ensemble du territoire français.
- 33 établissements sanitaires et sociaux.
- Réseaux de professionnels de santé conventionnés ou agréés : 29 245 (établissements de santé, opticiens, centres dentaires, etc.).



Microcrédito
Associação
Nacional de Direito
ao Crédito (ANDC)
 Praça José Fontana, 4
 4º andar (atendimento)
 1050-129 LISBOA, Portugal
 Tél. + 351 213 156 200
 microcredito@microcredito.com.pt
 http://microcredito.com.pt

➤ CHIFFRES CLÉS

- Résultat net : - 34 K€
- Chiffre d'affaires : 1,2 M€ contre 1 M€ en 2010
- Nombre de salariés : 12
- Nombre de bénévoles : 50

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'ANDC soutient ceux qui n'ont pas accès au crédit bancaire, dans des conditions normales de marché, afin de les aider à créer leur propre entreprise. Un suivi de près des entrepreneurs est assuré par des visites régulières sur le terrain.

➤ BESOINS SOCIAUX

Concourir à la création d'entreprises au Portugal et soutenir les personnes exclues du marché du travail par le microcrédit.

➤ FINANCEMENT

Les fonds de réserve représentent 94 % du budget annuel. Les recettes de l'association proviennent à hauteur de 90 % du partenariat avec l'Institut de l'emploi et de la formation professionnelle (IEFP). Les accords avec des institutions bancaires (Millennium bcp, Banco Espírito Santo et Caixa Geral de Depósitos) permettent les octrois de crédits. De nombreux cabinets d'affaires (Linklaters, VdA, Abreu Avocats, etc.) fournissent un appui juridique à l'ANDC ainsi qu'aux micro-entrepreneurs.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association sans but lucratif.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Organisme reconnu d'utilité publique depuis 2004.
- ▶ Prix Linklaters International en 2009.

■ Éclairage

Le résultat net de l'exercice 2011 devait s'élever à 19 402 €. Toutefois, une correction a été apportée suite à une diminution de l'appui de l'IEFP (Institut de l'emploi et de la formation professionnelle).

RÉSULTATS

- En 2011, 1,2 M€ a été octroyé.
- Encours totaux : 8,9 M€.
- 559 bénéficiaires accompagnés.
- 1 600 entreprises créées.
- Plus de 830 femmes ayant fondé une entreprise, soit 52 % des entrepreneurs soutenus par l'ANDC.

DÉVELOPPEMENT

- Intervention sur tout le territoire continental du Portugal.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Chiffre d'affaires 2011 : + 300 K€
- Résultat net 2011 : - 64 K€
- Capital social : 40 K€
- Nombre d'employés : 55
- Nombre de détenus employés : 43

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Une société de centres d'appels créant des activités rémunératrices pour les incarcérés. Une coopération étroite entre les établissements pénitentiaires, leurs gestionnaires délégués et l'association MKT Sociétal pour la gestion de ces centres d'appels. Un modèle économique classique dans un contexte social spécifique a été développé.

BESOINS SOCIAUX

Favoriser l'insertion professionnelle des personnes incarcérées, en leur proposant un emploi dans un centre d'appels moyennant une rémunération. Améliorer le quotidien des individus et contribuer ainsi à la diminution de la récidive.

MARCHÉ

Une intensité concurrentielle très forte dans le secteur des centres d'appels qui exerce une pression considérable sur les prix. Une forte tendance à délocaliser (*offshore*) les centres d'appels. Néanmoins, le service client à distance est générateur d'emploi en France et représente un outil de réinsertion efficace. Croissance de l'activité en vue en 2012 grâce à la signature de nouveaux contrats avec des clients importants.

FINANCEMENT

- ▶ Pas de subvention.
- ▶ MKT Sociétal est rentable depuis le T4 2011, mais doit restaurer ses fonds propres.
- ▶ Les tarifs appliqués sont entre ceux de l'*offshore* et ceux des centres d'appels situés en France.

- ▶ 13 clients dont 9 clients réguliers. Parmi ces compagnies, 3 constituent 52 % du chiffre d'affaires de MKT Sociétal.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Une Société par actions simplifiée et une association loi 1901 composent le groupe.
- ▶ L'association OSIRIS œuvre pour la réinsertion des détenus sortant de prison.
- ▶ MKT verse 2 % de son chiffre d'affaires à l'association OSIRIS.
- ▶ Rémunération supérieure au SMIC carcéral.

RECONNAISSANCE

- ▶ Acquisition en cours de la reconnaissance par l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes de la formation de téléconseiller de MKT Sociétal.

RÉSULTATS

- 3 centres d'appels.
- 10 équivalents temps plein (ETP) sur Versailles, 18 ETP sur Bapaume et 3 ETP pour l'association OSIRIS.
- 4 salariés en insertion, dont 2 anciennes détenues.
- Développement de partenariats avec des centres d'appels extérieurs pour faciliter l'embauche des détenus à leur sortie.

DÉVELOPPEMENT

- La réplication du modèle dans une autre prison a déjà été réalisée.
- Des discussions en cours pour exporter cette approche à l'étranger.
- Projets de duplication à grande échelle en partenariat avec les gestionnaires privés des centres pénitentiaires. À moyen terme, MKT Sociétal envisage d'ouvrir une dizaine de centres d'appels afin d'assurer de l'activité pour 800 détenus, dont 100 en réinsertion et un chiffre d'affaires de 10 M€ pour 2015.

- Résultat en perte dû à un audit de sécurité ayant arrêté l'activité pendant trois mois.
- Le budget 2012 prévoit un chiffre d'affaires de 900 K€ et un excédent brut d'exploitation de 76 K€.



Môm'artre
4, rue Barrière-Blanche
75018 Paris
Tél. 01 42 28 82 27
reseau@momartre.com
www.momartre.com

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 10 K€ (+ 23 K€ en 2010)
- Chiffre d'affaires : 850 K€ (+ 70 % par rapport à 2010)
- Nombre d'emplois créés en 2011 : 6
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : 15

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Une solution de garde d'enfants innovante, proposant des horaires et tarifs adaptés pour les familles actives professionnellement. Les enfants accueillis participent à de nombreuses activités, dont des ateliers créatifs animés par des artistes et bénévoles du quartier.

➤ BESOINS SOCIAUX

Favoriser l'accès à l'emploi des femmes et l'égalité professionnelle par de meilleures conditions de garde des enfants. Contribuer à un développement des enfants

intégrant la créativité et l'ouverture artistique. Nouer des liens sociaux forts dans le quartier, créer de l'emploi local et promouvoir le lien intergénérationnel.

➤ MARCHÉ

Un positionnement en complément du service public pour répondre à des besoins non couverts par les autorités publiques. Faible concurrence.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint en moyenne.
- ▶ Capacité d'autofinancement moyenne : 30 K€.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Structure associative.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2,3.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.

RÉSULTATS

- Retour social sur investissement de 2,14 €.
- 308 enfants bénéficiaires.
- 30 % des foyers concernés par Môm'artre sont des familles monoparentales.
- Les actions de Môm'artre permettent le retour à l'emploi des femmes qui bénéficient désormais d'un service de garde adapté à leurs horaires de travail.
- Nombre d'ETP prévu pour 2012 : 25.

DÉVELOPPEMENT

- Organisation en forme de réseau avec l'existence de plusieurs antennes à Paris.
- 7 antennes prévues pour septembre 2012, portant le nombre d'enfants inscrits à 440.

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : 20 K€
- Chiffre d'affaires : 1,2 M€ (vs 800 k€ en 2010)
- Valeur ajoutée : 560 K€
- Nombre de salariés : 23
- Nombre d'équivalents temps plein : 20
- Nombre de bénévoles : 100

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Seul cabinet spécialisé dans le recrutement des jeunes diplômés issus de banlieues, Mozaïk RH propose des prestations de recrutement pour les entreprises. Il fournit également aux candidats un accompagnement et une formation ainsi que des offres de stage, d'emploi, d'apprentissage. Ce cabinet a su se distinguer par le développement d'outils innovants, tels que les CV vidéo, pour promouvoir les candidats.

➤ BESOINS SOCIAUX

Un cabinet de recrutement spécialisé dans la promotion de la diversité au sein des entreprises et des grands groupes.

➤ MARCHÉ

Un marché en développement et qui présente un faible niveau de concurrence directe.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Un budget de 803 K€ en 2010 : 28 % découlaient des prestations aux entreprises, 55 % des missions de service public et 17 % des mécénats, dons et subventions (nette tendance à la baisse pour cette catégorie).
- ▶ Les ressources publiques représentent au total 66 % du budget.
- ▶ Capacité d'autofinancement en 2011 : 20 K€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 57 K€.

- ▶ Capacité d'autofinancement moyenne : 30 K€.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Réinvestissement total des bénéfiques et des excédents financiers.
- ▶ Une partie des marges bénéficiaires est réutilisée dans des projets d'accompagnement des candidats.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.
- ▶ Éluée Entreprise sociale de l'année 2011 par le jury des Trophées *La Tribune* dans la catégorie Industrie & Services.

RÉSULTATS

- 90 % des positions confiées à Mozaïk RH ont été pourvues en 2011. Plus de 557 jeunes placés dans des emplois qualifiés (stages, alternance, etc.) dont 60 en CDD/CDI.
- Plusieurs entreprises du CAC 40 ont recours à Mozaïk RH.
- Fin 2011, plus de 1 000 candidats placés depuis la création de l'association en 2008.
- Accompagnement spécifique pour les femmes à haut potentiel : 70 personnes en 2011.
- 1 478 jeunes accompagnés.
- Développement de partenariats avec plus de 150 bénévoles professionnels prêts à transmettre leur expertise dans le domaine du conseil, du recrutement, de l'accompagnement et du coaching.
- Retour social sur investissement : 5,8 € en 2011.

► CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : - 250 K€
- Chiffre d'affaires : 625 M€
- Nombre de salariés : 584

► ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Pfefferwerk Stadtkultur a développé des services d'aide à la jeunesse par le biais du soutien scolaire et de formations professionnelles pour l'insertion des jeunes en quête d'orientation. Des écoles, des centres de soins et des foyers d'accueil sont également gérés par l'entreprise sociale allemande. La forte mobilisation des habitants du quartier contribue au dynamisme de Pfefferwerk Stadtkultur.

► BESOINS SOCIAUX

Pfefferwerk Stadtkultur œuvre pour le renforcement du tissu social allemand affecté par la réunification, l'engagement intergénérationnel et la promotion d'une logique d'entraide pour les personnes en difficulté. Les initiatives et projets de la société civile sont soutenus afin de faire vivre les

quartiers et d'améliorer les conditions de vie. Tout en favorisant le développement des liens familiaux et sociaux, Pfefferwerk Stadtkultur promeut la citoyenneté ainsi que le brassage des habitants.

► MARCHÉ

Les établissements scolaires supervisés par Pfefferwerk Stadtkultur ne cessent d'attirer des élèves et l'attention des parents. Le nombre d'écoles maternelles et primaires est en augmentation constante (42 % depuis 2005). Cette évolution s'explique par les méthodes pédagogiques innovantes de ces écoles.

► STATUTS & GOUVERNANCE

► Pfefferwerk Stadtkultur est détenu par la Fondation Pfefferwerk, elle-même rattachée au Groupe Pfefferwerk. Les huit entités composant le groupe proposent des activités culturelles

et sportives, et concourent à l'intégration sociale des personnes en situation d'handicap ou sans domicile fixe.

- Les excédents financiers sont réinjectés dans l'entreprise pour le développement de ses projets urbains.
- Les femmes sont encouragées à occuper des métiers traditionnellement masculins par le biais de formations et de stages.

► RECONNAISSANCE

- Certification ISO 9001 : 2008 pour ses activités portant sur le travail communautaire, la protection de la jeunesse, l'éducation, l'emploi et l'aide aux familles.

RÉSULTATS

- Prise en charge de 17 écoles maternelles qui ont accueilli plus de 1 700 enfants.
- Les 3 écoles primaires gérées par Pfefferwerk Stadtkultur comptent plus de 220 élèves.
- En 2011, 206 jeunes ont eu la possibilité de réaliser un stage professionnalisant.
- 5 services d'urgence et d'aide aux patients opérationnels.
- 5 centres d'accueil et de rééducation pour les jeunes délinquants.



Siel Bleu

42, rue de la Kruteneau
67000 Strasbourg
Tél. 03 88 32 48 39
contact@sielbleu.org
www.sielbleu.org

➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Professionnels qualifiés : 320
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : 280

➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Les intervenants sont des chargés de prévention diplômés et spécialisés dans l'activité physique adaptée. À destination d'un large éventail de personnes : salariés en entreprise, personnes atteintes d'un handicap, seniors, etc.

➤ BESOINS SOCIAUX

Accompagner dans l'autonomie et la prévention par le biais d'activités accessibles financièrement au plus grand nombre.

➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Siel Bleu n'a pas de dettes.
- ▶ 95 % d'autofinancement et 5 % de ressources diverses.

➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Groupe associatif.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2,6.
- ▶ Distribution des excédents : un tiers est mis en réserve, un tiers distribué aux salariés et le reste réinvesti.
- ▶ Principe d'"un homme = une voix" appliqué dans la prise de décision.

➤ RECONNAISSANCE

- ▶ En 2011, Prix régional et national de l'Entrepreneur de l'Année et Prix Coup de cœur du Forum national des associations et fondations.
- ▶ En 2010, gagnant du concours "Ashoka Globalizer", reconnaissant le potentiel de répliation à l'échelle mondiale du modèle de Siel Bleu.
- ▶ En 2009, la filiale GPS santé de Siel Bleu a remporté le Prix du Réseau Entreprendre.

RÉSULTATS

- 70 000 bénéficiaires hebdomadaires.
- 5 % du chiffre d'affaires est consacré à la Recherche & Développement.
- Environ 300 salariés en France (90 % de CDI).
- Estimations de gains pour la collectivité : 1 € investi rapporte en moyenne 50 €.
- Collaboration avec 3 300 établissements (hôpitaux, maisons de retraite, mairies, entreprises, mutuelles, etc.).
- Conclusion de la dernière étude de satisfaction menée en 2011 auprès des deux tiers des bénéficiaires : 98 % étaient satisfaits ou très satisfaits des actions de Siel Bleu.

DÉVELOPPEMENT

- 3 000 lieux d'intervention (plus de 60 départements en France).
- Une présence en France, en Belgique, en Irlande et en Espagne.

CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net cumulé : **3,3 M€**
- Chiffre d'affaires : **430 M€**
(+ 80 % par rapport à 2010)
- Nombre de salariés : **7 000**
(contre 4 000 en 2010)
- Nombre d'équivalents temps plein : **6 500**
- Nombre de bénévoles actifs : **2 000**

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Construit sur des activités de lutte contre l'exclusion, le Groupe SOS a diversifié ses champs d'intervention au fur et à mesure de son expansion. Une gestion économique saine des structures composant le Groupe SOS est à souligner.

BESOINS SOCIAUX

Un déploiement d'activités diverses visant à lutter contre toute forme d'exclusion : insertion par le travail, prévention et soin des addictions, hébergement des populations les plus précaires, accompagnement, activités sanitaires et médico-sociales pour les plus démunies, handicap, presse, solidarité internationale, etc.

MARCHÉ

Les activités du Groupe SOS se positionnent en complément du service public et contribuent à son efficacité. Certaines activités sont néanmoins marquées par une forte intensité concurrentielle.

FINANCEMENT

- ▶ Le Groupe SOS réalise 75 % de ses prestations pour des clients publics tels que l'Assurance maladie, l'État, les collectivités territoriales.
- ▶ Les subventions représentent moins de 1 % du budget total.
- ▶ Les partenariats avec les entreprises se sont traduits par un gain de 1,1 M€ en 2011.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Trois associations qui définissent collectivement les grandes orientations pour l'ensemble des organisations du Groupe SOS.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 10.
- ▶ Les excédents sont mis en réserve ou utilisés pour développer de nouveaux projets.
- ▶ Un groupement d'intérêt économique indépendant, "Alliance Gestion", a été mis en place afin d'optimiser la gestion et de contrôler les activités du Groupe SOS.

RECONNAISSANCE

- ▶ Plusieurs institutions d'inspection financière ont reconnu le professionnalisme, la qualité et les gains pour la communauté des activités du Groupe SOS (rapport de l'Inspection générale de la Ville de Paris en 2009 ; rapport de la Cour des Comptes en 1998, etc.)

RÉSULTATS

- En 2011, plus de 120 000 personnes ont été soignées ; 10 000 enfants ou adolescents accompagnés et/ou logés ; 1 000 enfants accueillis dans les crèches du Groupe SOS ; 1 000 personnes handicapées suivies. Au total, plus de 150 000 bénéficiaires.
- Les actions des différentes entités du Groupe SOS ont eu un impact sur plus de 1 million de personnes.
- 7 000 emplois depuis la création du Groupe en 1984.
- 161 salariés en insertion en 2010. Taux de sortie durable de 43,5 %. Taux de sorties dynamiques (intégrant les sorties durables, les CDD inférieurs à 6 mois et les formations) de 72 %.

DÉVELOPPEMENT

- 40 entreprises sociales, dont des associations, des sociétés commerciales, des coopératives, et autres, constituent le Groupe SOS.
- 270 établissements répartis sur 14 régions en métropole, en Guyane et à Mayotte.

CHIFFRES CLÉS 2010-2011

- Résultat net 2010 : 31,7 K€
- Chiffre d'affaires 2011 : 465 K€
- Capital : 24,5 M€
- Valeur ajoutée 2010 : 200 K€
- Nombre d'équivalents temps plein : 5
- Nombre de bénévoles : 250 sur toute la France
- 1 800 adhérents et 1 400 donateurs

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Terre de Liens acquiert et transmet des terres sous forme collective et assure un usage conforme au niveau écologique et social. Les porteurs de projets d'activités rurales et agricoles sont ainsi soutenus et évitent l'endettement lié à l'acquisition du foncier. Le mouvement Terre de Liens utilise l'épargne solidaire pour financer ses activités.

BESOINS SOCIAUX

Terre de Liens agit pour l'accès à la terre des paysans, soutient le développement d'une agriculture biologique et œuvre pour une implication forte de la société civile et des acteurs politiques pour placer la gestion foncière au cœur de leurs préoccupations.

MARCHÉ

Bien que de nombreuses organisations opèrent au niveau local, la Foncière Terre de Liens est la seule structure d'achat collectif et solidaire au niveau national. Ce segment propose un fort potentiel au vu de l'augmentation constante des actionnaires et du capital.

FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Les ressources proviennent essentiellement des loyers versés par les locataires des fermes et les frais perçus pour la gestion des souscriptions.
- ▶ La capacité d'autofinancement en 2010 s'élevait à 227 K€.
- ▶ Les fonds propres représentent près de 99 % du bilan.

- ▶ 7 000 actionnaires.
- Une augmentation de capital de 6 M€ sur 2012 est en cours.
- Un partenariat avec la Nef pour la gestion du capital a été élaboré.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société en commandite par actions.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2,2.
- ▶ Les excédents financiers sont réinvestis.

RECONNAISSANCE

- ▶ Lauréat du Grand Prix de la Finance solidaire 2011 organisé par *Le Monde* et Finansol.

RÉSULTATS

- 63 sièges d'exploitation, soit 1 840 hectares, 70 bâtiments agricoles, 24 maisons ont été acquis.
- 125 emplois agricoles créés.
- 33 sièges d'exploitation représentant 317 hectares, 19 bâtiments agricoles et 11 maisons sont en cours d'acquisition et devraient générer 36 emplois.
- Au total, plus de 125 entreprises créées ou consolidées par le biais de Terre de Liens.

DÉVELOPPEMENT

- 1 association nationale coordinatrice et tête de réseau.
- 19 associations territoriales couvrant l'ensemble du territoire métropolitain.
- 2 outils financiers (un Fonds et une Foncière).
- Le développement international prendra forme *via* la création, en cours, d'un réseau européen (au-delà du mouvement Terre de Liens) d'outils de protection citoyenne du foncier et d'installation d'agriculture bio de proximité similaire.

- Les dotations aux amortissements pour les bâtiments acquis ont un impact négatif sur le résultat net.

CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : 3,2 M SEK, soit 350 K€
- Chiffre d'affaires : 30 M SEK, soit 3,4 M€
- Nombre d'employés : 90

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Les coopératives de Vägen ut! opèrent dans des domaines divers tels que l'hôtellerie, la restauration, l'artisanat, la confection de textile, etc. Elles proposent également des services de formation professionnelle et assurent un accompagnement des personnes concernées.

BESOINS SOCIAUX

Les coopératives de Vägen ut! permettent à des personnes en situation difficile et exclues du marché du travail de trouver un emploi durable.

MARCHÉ

Vägen ut! opère dans des marchés assez divers. Néanmoins, on note une forte intensité concurrentielle pour les marchés tels que le textile (largement dominé par les pays émergents) ou l'hôtellerie.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ 10 entreprises sociales composent la coopérative Vägen ut!.
- ▶ Chaque entreprise sociale et ses salariés sont étroitement associés à la prise de décision.

RECONNAISSANCE

Ayant développé une expertise, Vägen ut! est habilité par la SKOOPI (la fédération suédoise des coopératives de travailleurs sociaux) à former et réintégrer les employés des entreprises sociales suédoises. L'utilité des actions de Vägen ut! a été soulignée par des chercheurs de l'université de Göteborg.

RÉSULTATS

- Une croissance continue de ses activités. Vägen ut! a commencé en 2005 avec 5 coopératives. On en dénombre 8 en 2008, 9 en 2009 et 15 en 2010.
- Le chiffre d'affaires a quintuplé entre 2005 et 2010.

- Sur les 40 personnes ayant suivi une formation professionnelle avec Vägen ut!, 27 ont pu trouver un emploi.
- Gains pour la communauté en 2010 : 2,6 M SEK pour les indemnités de chômage épargnées. 3,4 M SEK épargnées au titre des indemnités d'assurance maladie. 3,2 M SEK économisées pour les différentes prestations d'aides sociales. Gains totaux pour la collectivité : 9,358 M SEK, soit 1 M€.

DÉVELOPPEMENT

- Situé dans plusieurs régions suédoises.
- Une expansion de la branche hôtellerie est en cours avec la mise en place de franchises sociales.

CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat consolidé : 177 K€
- Nombre d'employés : 2 918
- Chiffre d'affaires : 50 M€
- Nombre d'équivalents temps plein : 1 078

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Composé de 14 entreprises filiales d'insertion par l'activité économique et structuré en 3 pôles d'activité (services, alimentaire, croissance verte), le Groupe Vitamine T offre une grande variété de parcours. En outre, ses activités permettent aux entreprises clientes de valoriser leur engagement sociétal par le recours à des prestations réalisées par des structures d'insertion engagées dans la préservation de l'environnement.

BESOINS SOCIAUX

Au-delà de l'accompagnement de personnes en difficulté pour l'accès à l'emploi, qui reste le sens de ses actions, le Groupe Vitamine T s'engage sur les questions environnementales et sociales en axant une partie de son

développement sur les métiers de la croissance verte, tels que la valorisation des déchets, l'agriculture raisonnée, la préservation des ressources, etc.

MARCHÉ

Sur les 14 filiales constituant le Groupe Vitamine T, 6 ont affiché des taux de croissance du chiffre d'affaires supérieurs à 10 %. Néanmoins, certaines structures occupent des secteurs hautement exposés à la concurrence (cf. le secteur du bâtiment).

FINANCEMENT

- ▶ L'argent public représente 13 % du chiffre d'affaires en 2010.
- ▶ Les fonds propres constituent 42 % du passif.
- ▶ Le Groupe ADECCO est actionnaire de la filiale d'insertion en intérim JANUS, à hauteur de 34 % depuis 1998.

- ▶ Création en 2010 d'une entreprise d'insertion spécialisée dans la boulangerie-pâtisserie en partenariat avec les Boulangeries PAUL.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Les entreprises du Groupe sont toutes détenues majoritairement par la société par actions simplifiée (SAS) Groupe Vitamine T, ayant pour actionnaire unique l'association loi 1901 Vitamine T.
- ▶ Tous les actionnaires minoritaires adhèrent au pacte d'actionariat assurant la non-rémunération du capital investi et le réinvestissement intégral des bénéfices dans le développement du groupe.

RECONNAISSANCE

- ▶ Trophée de l'engagement en région 2011, sélectionné dans la catégorie développement local responsable.

RÉSULTATS

- En 34 ans, plus de 28 000 personnes ont été accompagnées dans leur retour à l'emploi.
- Le taux de sortie positive vers l'emploi (CDI, CDD ou formation qualifiante) est de 66 % en 2010 contre 57 % en 2009.
- Pour 1 € investi par les fonds publics chez Vitamine T, ce sont 2,3 € transférés de Vitamine T à la collectivité.



Websourd
 99, Route d'Espagne, bâtiment A
 31100 Toulouse
 Tél . 05 61 44 72 11
 websourd@websourd.org
 www.websourd.org

CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **700 K€**
- Chiffre d'affaires : **1,9 M€ (+ 30 %)**
- Valeur ajoutée : **590 K€**
- Capital : **419 K€**
- Nombre d'emplois créés en 2011 : **6**
- Nombre d'équivalents temps plein : **27,9**
- Nombre de bénévoles : **10**

ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Websourd propose une technologie d'aide aux personnes sourdes et malentendantes. La société coopérative a été à l'origine de la conception d'un site Internet, mutualisant les services des parcimonieux traducteurs en langue des signes française (LSF), qui facilite le quotidien des sourds, notamment dans leurs rapports avec l'administration.

BESOINS SOCIAUX

Environ 60 % à 80 % de la population souffrant de surdité lourde est en situation d'illettrisme. Le manque d'accès à l'information aggrave ce handicap et entraîne une exclusion sociale. Websourd œuvre pour lutter contre cette exclusion en palliant la carence d'accès à l'information. En France, 5 millions de personnes sont concernées. L'utilisation des nouvelles

technologies de l'information et de la communication (NTIC) leur permettrait d'exercer pleinement leur citoyenneté ainsi que leur égalité de droits et de chances.

MARCHÉ

Un secteur sous-développé avec un très fort potentiel. Des opérateurs publics sont attirés par ce secteur. Les parts de marché de Websourd par rapport à la concurrence sont de 40 %.

FINANCEMENT

- À l'heure actuelle, les activités ne permettent pas d'atteindre l'équilibre financier.
- ▶ Soutiens financiers de la part du Programme d'investissement d'avenir du Grand Emprunt.
 - ▶ Détenteurs du capital : salariés, usagers et partenaires.
 - ▶ Capacité d'autofinancement : - 250 K€.
 - ▶ Niveau de fonds propres : 1 M€.

STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société coopérative d'intérêt collectif.
- ▶ Gouvernance participative avec 20 % de droits de vote aux bénéficiaires, 20 % aux salariés, et 20 % aux investisseurs.
- ▶ Au moins 57,5 % des excédents sont affectés à des réserves impartageables.
- ▶ Échelle des salaires allant de 1 à 4,5.
- ▶ Un retour sur investissement limité à 7 %.

RECONNAISSANCE

- ▶ Le Prix de l'Engagement sociétal dans le cadre du Prix de l'Entrepreneur de l'année (Ernst & Young).
- ▶ Novembre 2010 : Grand Prix de la Finance solidaire

- Baisse du résultat net due à 650 K€ d'amortissement des investissements en Recherche & Développement.
- Websourd est une entreprise en phase de développement, et une croissance importante est attendue pour les années à venir.

RÉSULTATS

- 263 familles bénéficiaires en 2010.
- 185 personnes en entreprise et 64 collectivités locales utilisent la technologie de visio – interprétation développée par Websourd.
- Un site Internet consulté par plus de 148 000 visiteurs en 2010, soit 21 % de plus par rapport à 2009.



Le rapport
L'entrepreneuriat social en France
Réflexions et bonnes pratiques
est une publication
du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication :
Vincent Chirqui, directeur général

Directeur de la rédaction :
Hervé Monange,
directeur général adjoint

Secrétariat de rédaction :
Olivier de Broca
Sylvie Chasseloup

Création : Christine Mahoudiaux

Crédits photos :

Couverture : lil 22 - Fotolia
Page 3, photo 1 : Thierry Marro
(Centre d'analyse stratégique) ;
photo 2 : OCDE

Réalisation : COM&O

Impression :

Imprimé en France

Df : 5RD35080

ISBN : 978-2-11-009501-5

©Direction de l'information légale
et administrative - Paris 2013

Diffusion :

Direction de l'information légale
et administrative

La documentation Française

Contact presse :

Jean-Michel Roullé,
responsable de la Communication
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

www.strategie.gouv.fr

« En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »



Centre d'analyse stratégique

18, rue de Martignac
75700 Paris Cedex 07
Tél. 01 42 75 60 00

www.strategie.gouv.fr

L'entrepreneuriat social, qui cherche à conjuguer efficacité économique et finalité sociale, bénéficie d'un intérêt croissant en temps de crise et de ressources publiques rares. Les initiatives se multiplient. Cette vague entrepreneuriale, pourvoyeuse d'emplois souvent non délocalisables, peut-elle constituer un outil de lutte efficace contre le chômage ? Quel doit être le rôle de l'État pour accompagner ce mouvement ? Comment faciliter l'accès au financement de ces entreprises sociales souvent considérées comme peu rentables ? Le Centre d'analyse stratégique et l'OCDE ont souhaité proposer des analyses et susciter le débat sur ce thème lors d'un colloque en 2012. Le présent ouvrage présente les actes de ce colloque, ainsi que des contributions sur le contexte, les acteurs, les succès mais aussi les obstacles rencontrés par cette forme d'entrepreneuriat qui pourrait connaître un essor important dans les années à venir.

Diffusion

Direction de l'information légale et administrative

La **documentation** Française

Tél. : 01 40 15 70 00

www.ladocumentationfrancaise.fr



9 782110 095015

Imprimé en France

Df : 5RD35080

ISBN : 978-2-11-009501-5

Prix : 10,00 euros