

LES REPÈRES DE L'AVISE



PANORAMA DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DANS LES PAYS DE L'OCDE

Focus sur l'Europe et le Québec



*Une publication réalisée
en partenariat avec l'OCDE*

ORGANISATION DE
COOPÉRATION ET
DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUES



Ingénierie et services
pour entreprendre autrement

*Entreprendre
Autrement
N°2*

Octobre 2007

Sommaire

■ Préambule	p. 3
■ Vous avez dit “entrepreneuriat social” ?	p. 4
● Petite histoire internationale de l'entrepreneuriat social	p. 4
● Des principes communs	p. 4
<i>Eclairage : L'approche EMES des entreprises sociales</i>	p. 5
■ Un contexte porteur, un mouvement durable	p. 6
<i>Eclairage : L'OCDE et l'entrepreneuriat social</i>	p. 7
■ Focus sur quelques expériences étrangères	p. 8
● Royaume-Uni : du coopérativisme à l'entrepreneuriat social	p. 8
● Italie : des perspectives de développement prometteuses	p. 10
● Andalousie : l'économie sociale, une idée bien ancrée	p. 12
● Québec : pour une économie plurielle	p. 13
● Ailleurs dans l'OCDE	p. 15
■ Développer l'entrepreneuriat social : les défis à relever	p. 17
<i>Eclairage : Le Codès, une vision partagée de l'entrepreneuriat social en France</i>	p. 18
■ Ressources pour aller plus loin	p. 20

AVISE

167 RUE DU CHEVALERET 75013 PARIS

TÉL : 01 53 25 02 25 FAX : 01 53 25 02 20

MAIL : CONTACT@AVISE.ORG SITE : WWW.AVISE.ORG

Préambule

Le 4 juillet 2006, l'Avise a organisé à Paris, en partenariat avec l'OCDE (Programme LEED – *Local Economic and Employment Development*), un séminaire sur le thème « Accompagner le développement de l'entrepreneuriat social. Regards croisés sur des expériences internationales ».

Les riches échanges des 150 professionnels (économie sociale et solidaire, création d'entreprises, État, collectivités...) et experts internationaux (Italie, Espagne, Royaume-Uni, Canada-Québec...) présents ont permis de nourrir cette publication.

Loin de prétendre à l'exhaustivité, ce Repère, élaboré en partenariat avec le Programme LEED de l'OCDE, vise à éclairer les réalités, les enjeux et les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social en Europe et au Québec.

L'OCDE sortira fin 2007 une étude sur l'économie sociale et en 2008 une nouvelle étude sur les entreprises sociales, suite à celle, pionnière, de 1999 et à d'autres parues en 2003, sur le secteur à but non lucratif.

Merci à toutes celles et ceux qui, à travers leurs témoignages et leur expertise, ont contribué à la réalisation de cette publication.

Cette publication a été réalisée dans le cadre du projet EQUAL EST, Economie Sociale et Territoire.

Piloté par la CGSCOP, ce projet a pour objectif de renforcer les ressources favorisant le développement de l'entrepreneuriat social.

Il bénéficie du soutien du Programme d'initiative communautaire EQUAL, programme visant à lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité dans la sphère du travail et de l'emploi.

L'Avise est l'un des partenaires du projet EQUAL EST.

Réalisation

Comité éditorial

Antonella Noya (OCDE/LEED)
Farbod Khansari, Tarik Ghezali et
Anne-Sophie Attia (Avise)

Rédaction

Tarik Ghezali, Jean-Pierre Pellegrin

Maquettage

Virginie Héral

« Les opinions et les interprétations exprimées ici ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres. »

Vous avez dit « entrepreneuriat social » ?

Petite histoire internationale de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est une notion jeune qui a émergé dans les années 1990 des deux côtés de l'Atlantique.

Aux États-Unis, avec notamment la « *Social Enterprise Initiative* » programme de recherche et d'enseignement lancé en 1993 par la Harvard Business School. Cette pionnière a ensuite été suivie par d'autres grandes universités (Columbia, Yale, etc.) et diverses fondations qui mettent sur pied des programmes de formation et de soutien aux entrepreneurs sociaux.

En Europe, l'entrepreneuriat social a une tout autre origine. Cette notion fait son apparition au début des années 1990 au cœur même de l'économie sociale et de sa tradition coopérative, sous une impulsion d'abord italienne. En 1991, l'Italie crée en effet un statut spécifique de « coopératives sociales » qui se développent alors fortement, notamment pour répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics.

De nouvelles dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale ont émergé à partir de cette période dans d'autres pays européens (Espagne, Belgique, Royaume-Uni, certains pays d'Europe centrale, Finlande, France...). D'une intensité variable et de natures différentes, elles partagent néanmoins certains traits :

- **augmentation quantitative du nombre d'entreprises sociales**, notamment sur des champs dynamiques comme l'insertion, les services de proximité, l'environnement, les services sociaux, le commerce équitable... ;

- **création de nouveaux statuts ou cadres juridiques** et adoption de nouvelles lois sur les entreprises sociales ;

- **apparition de nouveaux dispositifs de création/développement d'entreprises sociales** (couveuses, incubateurs, transferts de savoir-faire, outils financiers...) et de nouveaux acteurs nationaux ou internationaux (comme la fondation Schwab ou Ashoka) ;

- **intérêt accru** des médias, de l'édition, de l'enseignement supérieur et de la recherche, et mobilisation croissante des milieux économiques (patronat, syndicats...).

Dans les pays en développement, cette notion connaît également un vrai succès, symbolisé par le prix Nobel de la Paix 2006 Mohamed Yunus, inventeur et fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh (qui se définit lui-même comme un entrepreneur social), utilisant le micro-crédit pour la création d'activités économiques comme un moyen efficace pour combattre la pauvreté. Des entreprises sociales et/ou communautaires se développent aussi en Amérique latine, soutenues, comme au Mexique, par des politiques et des financements publics.

Des principes communs

Un corpus théorique commun reste encore à construire, les approches et traductions juridiques variant d'un pays à un autre. Cependant, même si cette notion d'entreprise sociale reste mal définie ou polysémique, ses définitions multiples partagent un certain nombre de principes communs.

Ainsi, l'entrepreneuriat social :

- **résulte d'initiatives privées**, menées par des citoyens soucieux d'agir au service de l'intérêt collectif, pour la cité, pour changer la société ;

- **est associé à l'idée d'innovation sociale**, dans l'offre de biens ou services, dans la création de valeur économique et sociale, dans le modèle économique et la mobilisation des ressources, dans les partenariats ou dans le management ;

- **est pleinement inscrit dans l'économie de marché**, tout en considérant que le profit n'est pas une fin en soi mais bien un moyen au service d'un projet social et/ou participatif.

Nous avons ici choisi de mettre en avant trois approches descriptives de l'entrepreneuriat social (présentées au fil du document : EMES p. 5, OCDE p. 7 et Codès p. 18-19).

L'approche EMES des entreprises sociales

Par le biais de ses travaux¹, EMES a formulé une approche européenne de l'entrepreneuriat social. EMES a défini non pas un cadre normatif, mais un outil méthodologique de repérage et de classification des entreprises sociales, à travers un faisceau de neuf critères organisés en deux catégories :

Quatre critères économiques :

- une activité continue de productions de biens et/ou services ;
- un degré élevé d'autonomie ;
- un niveau significatif de prise de risque économique ;
- un niveau minimal d'emplois rémunérés.

Cinq critères sociaux :

- un objectif explicite de service à la « *local community*² » (collectivité) ;
- une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- une dynamique participative, impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité ;
- une limitation de la distribution des bénéfices.

Cette méthode du « faisceau d'indices » est intéressante car elle laisse le champ ouvert et respecte la « biodiversité » des entrepreneurs sociaux, en proposant une boussole et une grille de lecture plutôt qu'un cadre strict et rigide. À charge pour les pouvoirs publics qui souhaitent encourager et faciliter le développement de ces entreprises (par des avantages fiscaux, l'accès à des contrats aidés, à des marchés publics...) de spécifier comment ils apprécient ce faisceau d'indices.

Cette approche construit également un « pont » très prometteur entre deux traditions de l'économie sociale en pleine évolution : d'une part, celle des coopératives s'orientant vers le service à la collectivité et d'autre part, celle des associations sans but lucratif développant des activités marchandes. Elle souligne et met en cohérence les intersections réelles et fructueuses entre « l'économique » et « le social ».

Enfin, cette approche privilégie les notions d'entreprise et d'entrepreneurs – donc les acteurs qui les portent –, plutôt que celles de secteur ou de statut juridique, qu'elle tente de transcender.

À propos d'EMES

Le Réseau européen EMES réunit des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels reconnus, dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social. Le réseau, pluraliste tant par les disciplines impliquées que par les méthodologies adoptées, étudie les questions liées à l'économie sociale, à l'économie solidaire et à l'entreprise sociale (« tiers secteur » au niveau international).

EMES existe depuis 1996, année durant laquelle un groupe international de chercheurs universitaires s'est constitué, avec le soutien financier de l'Union européenne, en réseau de recherche. Ce groupe de chercheurs ayant développé un capital de compréhension mutuelle et de confiance et étant désireux de poursuivre leur coopération, une communauté de chercheurs est née de cette première expérience de travail.

¹ L'Émergence des entreprises sociales en Europe (un réseau européen).

² « Local community » : terme spécifiquement anglo-saxon dont l'équivalent n'existe pas en français mais qui se rapproche dans l'esprit de l'idée de « territoires ».

Un contexte porteur, un mouvement durable

Loin d'être un effet de mode ou une énième exception « franco-française », l'entrepreneuriat social est un véritable mouvement de fond, appelé à durer et à s'amplifier. Ce mouvement est en effet porté par plusieurs évolutions profondes, communes à la plupart des pays de l'OCDE :

➤ Crises et mutations des systèmes de protection sociale et de solidarité

L'État, s'il reste garant de l'intérêt général, n'en a plus le monopole : il doit désormais partager sa gestion, notamment pour la satisfaction des nouveaux besoins sociaux qu'il n'est pas forcément en capacité d'anticiper ou de traiter directement en produisant les innovations sociales nécessaires.

➤ Décentralisation des politiques publiques

Ce phénomène, commun à de nombreux pays européens, marque une redistribution des pouvoirs entre l'État et les collectivités locales avec comme objectifs une meilleure efficacité de l'action publique et le développement d'une démocratie de proximité (et rapprochant le processus de décision des citoyens). L'action sociale et le développement économique local sont des axes forts de la décentralisation qui constitue ainsi un facteur de développement de l'entrepreneuriat social, souvent issu d'initiatives citoyennes spontanées et enracinées localement.

➤ Envie de travailler autrement en donnant « plus de sens au travail »

Jeunes diplômés soucieux d'éviter de « perdre leur vie à la gagner », cadres de grands groupes usés par la financiarisation exacerbée de l'économie, entrepreneurs ayant réussi et voulant une seconde vie socialement plus utile, cadres du public souhaitant servir autrement l'intérêt général, militants désireux de combiner vie professionnelle et convictions personnelles, etc., autant d'actifs en quête de pratiques professionnelles alternatives qui sont déjà une réalité^③.

➤ Nouvelles attentes des consommateurs (éthique, écologie, solidarité, transparence...)

Le consommateur s'affirme « consomm'acteur », par le choix de produits plus respectueux de l'homme, de sa dignité, de sa santé et de son environnement : des produits « bio » à ceux du commerce équitable, des circuits courts (lien direct producteur - consommateur) aux pratiques de tourisme solidaire, des éco-produits aux filières de recyclage, les opportunités de s'engager au quotidien dans ses actes d'achat se multiplient. Et si ces alternatives ont un poids économique encore limité, elles progressent rapidement et bénéficient d'une réelle notoriété auprès du grand public.

➤ Évolution du comportement des entreprises

Un nombre croissant d'entreprises souhaitent s'engager dans des démarches de développement durable, en étant davantage soucieuses de leurs responsabilités sociale et environnementale et de l'implication accrue des parties prenantes de leur activité (clients, fournisseurs, salariés, collectivités locales, ONG...).

➤ Le développement de l'épargne solidaire

(qui permet aux épargnants d'investir non plus uniquement en fonction de principes financiers mais également en vertu de critères de solidarité et de proximité) contribue aussi à l'essor de l'entrepreneuriat social. Ces dernières années, l'épargne solidaire a connu un bel essor, notamment en France, avec une forte croissance du nombre d'épargnants solidaires (plus de 200 000 en 2005, dix fois plus qu'en 1999) et des montants épargnés (plus d'un milliard d'euros d'encours).

Les évolutions profondes des aspirations et pratiques des acteurs moteurs de l'économie de marché convergent pour faire de l'entrepreneuriat social un mouvement durable.

^③ À l'échelle de l'Europe des Quinze, plus de 9 millions de salariés travaillent dans des entreprises ou organisations d'économie sociale (source : CEGES, 2003).

L'OCDE et l'entrepreneuriat social

Dans ses analyses internationales, l'OCDE a montré le rôle central joué par l'entrepreneuriat social dans la lutte contre l'exclusion sociale, dans la réinsertion professionnelle des publics en difficulté, dans la redynamisation des quartiers sensibles et des régions en retard de développement, tout en soulignant le rôle indispensable des pouvoirs publics pour soutenir l'essor du secteur. En effet pour remplir de manière efficace leur mission économique et sociale, les entreprises sociales doivent pouvoir évoluer dans un cadre législatif et normatif approprié et bénéficier d'un milieu entrepreneurial favorable.

Les analyses de l'OCDE se sont aussi particulièrement attachées à la contribution de l'entrepreneuriat social au développement local et ont montré que les entreprises sociales y apportent une approche novatrice. Elles élargissent la structure de l'économie locale et du marché du travail car elles répondent à des besoins nouveaux et produisent des biens et des services différents, tout en poursuivant simultanément plusieurs objectifs et en adoptant une stratégie multidimensionnelle de développement.

L'observation des processus de développement local dans les pays membres de l'OCDE confirme que les initiatives de développement local qui ont les meilleurs résultats en termes de croissance économique, de progrès social et de bonne gouvernance sont celles qui associent, souvent par le biais de partenariats locaux, toutes les ressources présentes sur le territoire.

Et l'observation montre également que les initiatives en faveur de l'insertion professionnelle, de l'intégration sociale, de l'amélioration du cadre de vie et du développement des communautés sont souvent prises par les entreprises sociales au travers de projets associant les dimensions économique et sociale.

De par leur capacité à réunir des logiques souvent jugées, à tort, en contradiction entre elles, à allier plusieurs types de ressources humaines et financières, à identifier des besoins insatisfaits, à mobiliser les ressources inutilisées et à stimuler la créativité pour fournir des réponses à ces besoins et à construire des marchés, les entreprises sociales se révèlent être des partenaires incontournables de tout processus de développement local durable.

Depuis 2003, le Programme LEED de l'OCDE a ouvert un Centre pour le développement local à Trento, dans l'Italie du Nord, avec la mission d'appuyer le développement économique des pays de l'Europe centrale et de l'Est et de renforcer leurs capacités endogènes dans le domaine du développement local. Ce Centre prête une attention particulière à l'analyse de l'économie sociale, y compris les entreprises sociales, pour vérifier la pertinence de cette approche entrepreneuriale dans cette région.

Si dans les pays de l'Europe de l'Est, l'intérêt pour le thème de l'entrepreneuriat social est fort, il n'en demeure pas moins que pour certains d'entre eux la pénétration des entreprises sociales reste encore réduite par rapport à l'Europe des Quinze. Toutefois, des progrès sont en cours dans plusieurs pays et le chantier de l'entrepreneuriat social est en pleine effervescence.

À propos du Programme LEED

Depuis vingt-cinq ans, au sein de l'OCDE et de son Centre pour l'entrepreneuriat, les PMI et le Développement local, existe un programme d'action et de coopération, le Programme LEED, dont le rôle est d'identifier les innovations couronnées de succès dans les politiques et les pratiques de développement local.

Dans ce contexte, depuis une dizaine d'années, sont menées des analyses du secteur de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales. Au travers de ses études, conférences internationales et actions de sensibilisation auprès des décideurs publics, le Programme LEED a contribué à diffuser la notion d'entrepreneuriat social dans les pays membres de l'OCDE, et à inspirer quelques stratégies de soutien à son essor.

www.oecd.org/cfe/leed

Expériences étrangères : un aperçu

Royaume-Uni : du coopérativisme à l'entrepreneuriat social

Le tiers secteur britannique (*non profit sector*) a une longue histoire. Il s'est toujours défini comme répondant aux insuffisances ou aux échecs tant du marché que de l'État.

Le pays est riche d'une longue tradition de coopérativisme (inventé par les pionniers de Rochdale), de mutualisme, d'organismes bénévoles ou « charitables » souvent liés aux Églises. Cette tradition, qui s'était peu à peu affaiblie, a connu un renouveau depuis la fin des années 1960, à travers l'apparition d'une nouvelle génération d'entreprises sociales, relevant de multiples formes juridiques, dans les domaines suivants :

- **L'intégration et l'insertion sur le marché du travail** par la création d'activités et d'entreprises, sous des formes variées : coopératives locales de travailleurs (*workers coops*) coopératives sociales (*social coops*), firmes sociales (*social firms*) proposent des emplois aux personnes handicapées, organismes commerciaux bénévoles de services de conseil, formation, soins (*trading voluntary organisations*), etc.

- **Le logement social** (coopératives ou associations de logement) pour les plus désavantagés (jeunes, migrants, SDF) souvent exclus des logements sociaux gérés par les municipalités (et souvent vendus aux résidents).

- **Les services aux personnes et les soins à domicile** (*home care coops*) employant à temps partiel leurs membres, souvent des femmes avec charge de famille.

- **Des organismes de développement local** tels que les *Development Trust* qui offrent des services en milieu rural.

- **Des organismes de financement** des investissements éthiques ou sociaux ou du micro-crédit (mutuelles, *credit unions*, *mutual guarantees societies* pour les micro-entreprises) et de commerce équitable.

À partir de la fin des années 1990, les pouvoirs publics se sont attachés à promouvoir et à

appuyer le développement de l'entrepreneuriat social. Un groupe de réflexion et d'action est lancé en 1998 par le ministère de l'Industrie et du Commerce.

Il reposait sur le constat que la contribution des entreprises sociales au développement économique et social devait être reconnue et encouragée. Ces entreprises étaient alors vues essentiellement comme un instrument de lutte contre l'exclusion en milieu urbain (de fait, 40 % d'entre elles opèrent dans les zones urbaines sensibles). Pour le gouvernement, elles devaient en outre contribuer à régénérer les équipements et les services des quartiers et local communities en difficulté, stimuler l'innovation et l'esprit d'entreprise et accroître l'offre de services sociaux.

Les entreprises sociales ont été définies comme étant « des firmes poursuivant en priorité des buts sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis dans l'activité de l'entreprise ou dans la local community, plutôt qu'en fonction d'un besoin de maximisation des profits pour les actionnaires ou les propriétaires » (*Social Enterprise, a strategy for success*, 2002).

La principale orientation stratégique adoptée par le gouvernement en 2002 était d'éliminer les obstacles freinant la création et le développement des entreprises sociales (mauvaise compréhension et faible visibilité, méconnaissance de leurs impacts, dispersion des services d'appuis et difficultés d'accès aux financements...). Il s'agissait ainsi de créer un environnement plus favorable –comme cela avait pu être fait pour les PME–, de renforcer les services d'accompagnement, de formation et de financement et d'attester de leur plus-value économique et sociale en mesurant leur impact.

Les actions d'appui apportées dans le cadre de ce plan ont été multiples : juridiques (nouveau statut des *Community Interest Companies*⁴),

⁴ Ce statut de *Community Interest Companies* (CIC) est intermédiaire entre l'entreprise privée et l'association de bénévoles (charities). Les CIC ont un statut de société commerciale mais œuvrent en faveur des « communautés locales ». Elles doivent obtenir un agrément auprès d'un régulateur et satisfaire à un test d'intérêt collectif (ou communautaire). Elles adhèrent à une charte et signent une déclaration attestant de leur service d'intérêt général, précisant le rôle des diverses parties prenantes (stakeholders). Elles doivent aussi disposer d'une réserve financière bloquée (asset lock) et impartageable. Elles sont proches, dans l'esprit, des SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) françaises. Depuis sa création mi-2005, près de 1 000 CIC se sont créées, souvent par transformation de statut juridique, dans les secteurs du commerce équitable, des énergies renouvelables et des services sociaux.

Expériences étrangères : un aperçu

financières (nouveaux prêts et crédits d'impôt aux investissements) ou techniques (facilitation de l'accès aux marchés publics, coopérations avec le secteur privé). Les acteurs du secteur se sont fédérés et organisés au sein d'une organisation, la SEC (*Social Enterprise Coalition*), qui agit pour promouvoir et développer l'entrepreneuriat social et est devenue l'interlocutrice des pouvoirs publics.

Si les entreprises sociales n'ont pas droit à des exonérations fiscales spécifiques (sauf pour celles au rôle social majeur), elles bénéficient en revanche d'appuis et d'outils pour mieux accéder aux marchés publics (dont les responsables sont sensibilisés à leurs spécificités) et pour coopérer davantage avec le secteur privé.

Les pouvoirs publics ont financé des travaux de recherche, des prix et récompenses ainsi que des campagnes de communication pour promouvoir

les meilleurs entrepreneurs sociaux, encourager ainsi les vocations et faire mieux connaître l'entrepreneuriat social auprès du grand public.

Les résultats de cette stratégie ne sont pas tous quantifiables et visibles. Le nombre d'entreprises sociales a augmenté et tant les décideurs publics que l'opinion publique manifestent un intérêt croissant pour cette forme d'entrepreneuriat.

Ces entreprises constituent aujourd'hui une catégorie intermédiaire bien identifiée – de l'ordre de 55 000 entreprises avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 4,5 milliards d'euros (et 2,7 milliards de livres sterling), à cheval entre les 450 000 PME et les 450 000 associations à vocation économique (source : DTI 2006, *Department of Trade and Industry*).

Depuis 2006, cette politique est portée par un secrétaire d'État au Tiers Secteur, rattaché au cabinet du Premier Ministre.

Les Schools for Social Entrepreneurs, réseau d'écoles d'entrepreneurs sociaux

La première école a été créée à l'initiative de lord Michael Young (fondateur de l'Open University et d'une vingtaine d'autres organisations) qui reste, au Royaume-Uni, la figure de référence de l'innovateur social. Cinq autres écoles franchisées ont vu le jour dans d'autres villes et constituent entre elles un réseau mutualisant des services d'appui communs.

Chacune de ces six écoles accueille au cours de sessions de douze mois à plein temps, des groupes d'une vingtaine de porteurs de projets d'entreprises sociales – en phase de montage ou de développement – dans lesquels sont engagés des partenaires membres de local communities.

Ces personnes ont des histoires personnelles et professionnelles très diverses et des niveaux d'éducation variables. Beaucoup ont des profils atypiques et sont issues de local communities ou de quartiers en difficulté. Mais elles se caractérisent toutes par une forte motivation pour leur projet et un solide engagement en faveur du développement de leur local community : ce sont les principaux critères de leur recrutement par l'école.

La formation est donc essentiellement pratique (« sur le tas ») et adaptée aux problèmes rencontrés. Elle est dispensée souvent par des pairs et des praticiens ou au cours de visites d'entreprises et d'études de cas. Les étudiants disposent de l'appui de tuteurs et d'experts témoins. La formation est centrée non seulement sur l'acquisition de savoirs techniques (gestion, étude de marché, collecte de fonds...) mais aussi de savoirs « humains » (confiance en soi, capacité à comprendre des contextes et des relations sociales particuliers...).

Ces écoles ont une conception des entrepreneurs sociaux qui consiste à transformer des bénéficiaires de dispositifs sociaux en « citoyens acteurs du changement », à promouvoir des personnes capables d'apporter des solutions durables à des problèmes locaux, à chercher à combiner des ressources, des opportunités et des innovations dans des actions concrètes et à développer les compétences et de l'activité par apprentissage mutuel.

*M. Alistair Wilson,
Directeur des Schools for Social Entrepreneurs (Grande-Bretagne)*

Expériences étrangères : un aperçu

Italie : des perspectives de développement prometteuses

En Italie, plusieurs facteurs rendaient le contexte très favorable au développement de l'entrepreneuriat social :

- **Le développement tardif** (après 1945) **d'un État providence** basé sur la redistribution financière plus que sur la fourniture de services sociaux, avec une tendance à transférer au secteur privé sans but lucratif la fourniture de ces services.

- **Une société civile particulièrement dynamique**, en particulier dans l'Italie du Nord et du Centre et qui a fait de ces zones les laboratoires de la théorie du « capital social ». Un esprit d'entreprise très affirmé dans ces régions, dont atteste la vitalité des districts industriels et des PME.

- **L'existence de plusieurs mouvements d'économie sociale** très affirmés : mouvement coopératif puissant regroupé dans trois confédérations issues de trois courants de pensée historiques (catholique, socialiste et communiste) – les trois quarts des coopératives de production européennes sont italiennes –, organisations de bénévoles (*volontariato*) souvent d'origine religieuse, un vaste secteur d'ONG, un mouvement de fondations dont beaucoup ont été créées par les banques, une puissante banque éthique, etc.

Dès les années 1970, les diverses composantes de cette économie sociale (les Italiens parlent plutôt de « non-profit ») ont créé des entreprises d'utilité ou de solidarité sociales pour répondre à une forte demande de services et d'insertion. Un débat – qui a duré près de dix ans – a consisté à leur trouver un nouveau statut juridique.

Le mouvement coopératif catholique a proposé et fortement appuyé le recours au statut coopératif de « coopératives de solidarité sociales », contre l'avis des deux autres fédérations, très réticentes car craignant une dilution de ce statut du fait de l'entrée de bénévoles comme coopérateurs.

Une loi nationale fut finalement adoptée en 1991 (en perdant le terme de solidarité), complétée

par des lois régionales. Cette loi distingue les coopératives de type A (services sociaux : santé, formation, soins aux personnes âgées, accueil de jeunes enfants, aide au logement ; services de proximité, tourisme social, etc.) et celles de type B (insertion et accueil de personnes très marginalisées : personnes handicapées physiques ou mentales, dépendantes de drogues, etc.). Les coopérateurs peuvent être des salariés, des bénévoles (au maximum 50 % des membres), des bénéficiaires (dans les coopératives de type B), ou encore des représentants d'institutions publiques ou privées.

Cette loi permit une forte croissance de ces entreprises, en particulier dans les régions du Nord et du Centre. On estime leur nombre (en 2005) à 7500 – dont 55 % de type A, 40 % de type B et 5 % mixtes, représentant 250 000 emplois et mobilisant 300 000 bénévoles⁵.

Ces coopératives sont généralement de petite taille (en moyenne vingt-cinq salariés, dix bénévoles et une trentaine d'autres membres). Plutôt que de croître de manière organique, elles impulsent la création de nouvelles coopératives et se regroupent alors au niveau des Province (équivalent des départements français) dans des consortia qui mutualisent des services d'appui (aide à la gestion, formation, conseils, accompagnement, financements, etc.) et constituent les interlocuteurs des autorités publiques. Ces consortia sont affiliés aux trois confédérations coopératives nationales.

Si ces coopératives sociales sont le prototype des entreprises sociales italiennes, des entreprises basées sur d'autres statuts (associatif, fondation, etc.) assument des fonctions identiques.

De fait, les entreprises sociales italiennes sont très diverses. Beaucoup sont dynamiques, novatrices, autonomes vis-à-vis des donneurs d'ordre publics, très ancrées dans le local et proches

⁵ Selon un échantillon de 550 coopératives du consortium CGM (en 1997) : 50 % des 20 000 « coopérateurs » étaient les salariés ; 15 % des bénévoles ; 13 % des utilisateurs (type A) ; 7 % des bénéficiaires (type B) et 30 %, autres, qualifiés de « coopérateurs d'appui ». Soixante-quinze pour cent des clients ou commanditaires de ces coopératives sont les collectivités publiques – essentiellement locales – dont 60 % en réponse à des appels d'offre et marchés publics et 15 % en leur octroyant des subventions. Leurs autres clients sont les ménages (6 %), le secteur privé lucratif (3 %) et non lucratif (6 %).

Expériences étrangères : un aperçu

des besoins des bénéficiaires ou usagers ; elles parviennent à mobiliser des compétences élevées (y compris de bénévoles), disposent d'un code d'éthique et d'un contrôle de qualité. D'autres sont très fragiles, très dépendantes des collectivités qui les financent, mobilisent peu de bénévoles et la qualité de leurs services est médiocre.

Les fortes perspectives de développement de ce secteur sont souvent soulignées. Les collectivités locales témoignent de leur confiance dans la qualité des services proposés et sont incitées à externaliser leurs services collectifs. Des facilités

fiscales, le recours à des chèques services et à des placements solidaires pour les financer sont ainsi à l'étude. L'Italie a été le premier pays de l'Union européenne à voter une loi définissant un statut juridique « d'entreprise sociale », le 13 juin 2005 (décret d'application paru en avril 2006). Cette loi définit les entreprises sociales comme « des organisations privées, sans but lucratif qui exercent de manière stable et principale, une activité économique de production ou d'échange de biens et de services d'utilité sociale, en vue de réaliser une finalité d'intérêt général⁶ ». Elle reste néanmoins l'objet de débats et sa mise en œuvre n'est toujours pas effective.

L'expérience de CGM (Consortium National Gino Mattarelli)

Le groupe coopératif CGM – le plus important consortium national – associe 41 consortia territoriaux de « second niveau » – le plus souvent sectoriels ou à l'échelle des Province. Ces consortia sont des lieux de coopération entre environ 1 000 coopératives sociales membres ainsi que des structures de représentation de leurs membres auprès des collectivités locales, souvent commanditaires de services. Ce sont aussi des organismes de formation, de conseil et d'appui à la création et à l'incubation des nouvelles coopératives.

CGM privilégie un modèle de coopératives sociales de petite taille – pour conserver des liens interpersonnels forts et répondre aux besoins de groupes particuliers – et très ancrées dans les territoires et dans les *local communities*.

Il donne une priorité aux actions de formation, de conseils et de recherche ainsi que de duplication et de promotion de nouvelles coopératives. Ces formations sont à la fois techniques et managériales ; elles ont un caractère empirique, sont inspirées par les pratiques et assurées par des pairs (dirigeants de coopératives...). L'acquisition de compétences est un parcours obligé et un élément du contrat entre le Consortium et ses membres. Deux types de formation sont assurées : l'une, de base et continue pour les dirigeants, et des formations plus spécifiques pour les personnes animant les consortia territoriaux et les réseaux. Des parcours de formation ont été définis avec l'aide de l'université de Trente. CGM envisage de créer une université de la coopération sociale.

Les consortia jouent un rôle particulier dans la phase actuelle de transition et de crise du système italien de protection sociale, tant du côté de l'offre (manque de ressources face à la croissance des besoins, baisse de la qualité, etc.) que de la demande et face à l'entrée sur ce marché d'opérateurs privés. Car pour tenter de surmonter cette crise, les autorités publiques transfèrent la fourniture des services à des structures coopératives mais aussi privées à but lucratif, et donc concurrentes.

Pour répondre à cette crise de l'État providence, CGM a développé une stratégie qui préconise une décentralisation de la protection sociale (*Local Welfare*) et la participation des citoyens et usagers. Une marque appelée « *Welfare Italie* » a été déposée. Elle constitue aussi un mode de communication : elle affiche que les coopératives sociales peuvent offrir une large gamme de services aux personnes et garantir un niveau de qualité tout en poursuivant un intérêt général, collectif et « communautaire ».

Mme Silvia Guazzini, directrice du département social du CGM (Italie)

⁶ cf. Présentation de la loi italienne et du décret créant l'entreprise sociale, Groupe Esfin Ides, François Soulage, président, août 2006

Expériences étrangères : un aperçu

Andalousie : l'économie sociale, une idée bien ancrée

On parle plus en Espagne (comme au Québec) d'entreprises d'économie sociale (EES) que d'entreprises sociales. Elles sont définies par deux critères : l'autoemploi et l'autogestion. Elles doivent aussi contribuer à l'économie locale ou mettre l'accent sur leur intérêt pour la collectivité. On en distingue 3 types : les coopératives qui fonctionnent selon l'égalité de droit "1 personne/1 voix" (22 000 avec 242 000 travailleurs) ; les sociétés de travailleurs qui possèdent la majorité du capital social mais en parts inégales (10 000 avec 32 000 travailleurs) et les travailleurs autonomes ou indépendants qui ont le statut de micro-entreprises. Ces EES adhèrent à des associations régionales regroupées dans des fédérations régionales puis nationales.

L'Andalousie est une région de 8 millions d'habitants dans laquelle la moitié de la dépense publique est assurée par la collectivité régionale. Le développement se fait dans la proximité, ce qui constitue l'un des facteurs de croissance de l'économie sociale. Ce secteur compte actuellement environ 13 000 firmes (coopératives et sociétés de travailleurs) offrant 100 000 emplois (contre 58 000 en 2000) et génère 13 % du PIB régional. L'économie sociale est représentée par une unité au sein de l'Administration régionale des entreprises, des sciences et de la recherche et non plus des affaires sociales. Elle bénéficie d'un cadre législatif favorable, propre (loi sur les coopératives) mais aussi de lois sur les services, l'emploi et l'épargne. La stratégie régionale de promotion des entreprises d'économie sociale s'appuie sur :

- **Une forte présence de l'économie sociale**, à la fois historique et géographique. Elle est présente dans 85 % des municipalités, ce qui lui donne une visibilité (44 % des citoyens connaissent les entreprises d'économie sociale) et une légitimité. L'une de ses particularités est de représenter, outre les coopératives et les sociétés de travailleurs, les travailleurs indépendants qui ont créé leur activité. Lors des dernières élections régionales aux chambres de commerce et d'industrie, 30% des voix se sont portées sur les listes de l'économie sociale.

- **La forte coopération entre les acteurs de l'économie sociale**, organisés en fédérations régionales et regroupés depuis 1993 au sein de la CEPES Andalousie (Confédération d'entreprises pour l'économie sociale) qui est l'interlocutrice unique du gouvernement régional, au titre du dialogue social, de même rang que les syndicats de salariés et d'employeurs. La CEPES Andalousie gère un programme de formation de 15 millions d'euros en coopération avec dix universités publiques et dispose d'un département des relations internationales. Il existe aussi une CEPES au niveau national, ainsi que d'autres CEPES régionales, de dynamisme très inégal.

- **La capacité de ce mouvement à coopérer avec les autres acteurs** et à influencer des acteurs tels que les syndicats et les élus, à s'impliquer dans le développement territorial et à affronter des mutations telles que la crise de certains types de coopératives ou la diffusion vers le milieu urbain d'un mouvement né et toujours très ancré dans le milieu rural.

Ces conditions ont incité le gouvernement régional andalou à signer en 2002 un pacte de quatre ans avec la CEPES et à lui confier la mise en œuvre d'une stratégie de développement des entreprises de ce secteur, coordonnée au niveau de la présidence de la région. Un second pacte est en cours d'actualisation. Les axes prioritaires sont l'innovation sociale et l'innovation technologique. Ces axes sont transversaux à l'ensemble des secteurs et des ministères. Outre des programmes de formation, la CEPES d'Andalousie gère un programme de promotion de l'innovation sociale et technologique auprès des entreprises d'économie sociale, cofinancé par les fonds européens. Il a contribué à diffuser un nouvel esprit entrepreneurial et à moderniser les entreprises sociales ainsi que les économies locales et régionales.

Ce niveau régional apparaît comme le plus pertinent pour assurer la promotion de l'économie sociale. Des alliances entre régions doivent se nouer, se renforcer et agir au niveau européen pour faire reconnaître, au sein des institutions européennes, le rôle de ce secteur et cette « autre façon d'entreprendre ».

Expériences étrangères : un aperçu

Québec : pour une économie plurielle

Au Québec aussi on parle plus d'entreprises d'économie sociale (EES) que d'entreprises sociales. Ces EES sont définies à partir de quatre paramètres dits des « 4 P » : Prise en charge collective, Processus démocratique, Primauté de la personne sur le capital et Production de biens et de services socialement utiles. On distingue quatre types d'EES correspondant à deux principaux statuts juridiques (coopératives et organismes à but non lucratif ou OBNL) :

- **les mutuelles** (mutuelles d'assurance santé et d'assurance générale) et coopératives de services financiers (caisses Desjardins) souvent plus anciennes ;

- **les coopératives de services** (consommation, production...), qui prennent la forme de coopératives de travail, de travailleurs actionnaires (CTA) ou de coopératives de solidarité regroupant travailleurs, utilisateurs, entreprises et institutions ;

- **les entreprises collectives** (aide domestique, petite enfance, insertion, environnement et recyclage, hébergement, services alimentaires, services préhospitaliers d'urgence, transport, tourisme, mise en valeur du patrimoine...), dont l'État peut être un des partenaires et qui sont un fort vecteur de développement local ;

- **les organismes communautaires** (OBNL), **associations, fondations, ONG...** tournés vers l'action sociale et citoyenne (défense des droits, aide à la personne, etc.).

On décomptait en 2002 environ 2 300 coopératives et 4 000 OBNL regroupant plus de 65 000 emplois. Si à travers le mouvement coopératif⁷, ces entreprises participent depuis plus de cent ans au développement du Québec, on assiste depuis quelques années à l'essor de nouvelles EES, issues d'une multitude d'initiatives locales, aux activités de plus en plus diversifiées et répondant à un besoin croissant de soutenir un développement local harmonieux et durable. Cet essor a connu plusieurs phases et en particulier :

- **au cours des années 1960 et 1970** : consolidation et diversification du mouvement coopératif ;

- **de 1980 à 1995** : explosion des groupes communautaires et de services dans les domaines les plus divers liés à la crise de l'emploi et à la montée de l'exclusion sociale ;

- **depuis 1996** : reconnaissance officielle par le gouvernement du Québec à la suite du Sommet de l'économie et de l'emploi, suivie de la mise en place d'une stratégie d'action favorisant leur développement.

Les EES bénéficient, à tous les stades de leur développement, de l'accompagnement et du financement, de plusieurs acteurs et réseaux fortement structurés, notamment :

- **deux grands réseaux associés au développement de l'économie sociale** : le Chantier de l'économie sociale du Québec et le Conseil de la coopération du Québec ;

- **de très nombreux regroupements sectoriels et régionaux** (le regroupement des entreprises d'aide domestique, les coopératives de développement régional...)

- **de nombreux et puissants organismes de financement**⁸ : les EES bénéficient à la fois de fonds publics, de fonds coopératifs et de fonds communautaires constitués par des organismes de la société civile ;

- **de nombreux organismes de développement communautaire** (= local)⁹. Ces organismes sont souvent des agences partenariales multi-acteurs qui contribuent aussi à leur financement et à leur soutien. Au cours des années

⁷ Selon une étude du ministère de l'Industrie et du Commerce en 1999, le taux de survie des entreprises coopératives (64 % après cinq ans et 46 % après dix ans) était deux fois plus élevé que celui des entreprises privées (36 % après cinq ans et 20 % après dix ans selon Statistiques Canada).

⁸ Le Mouvement Desjardins avec ses 1 150 caisses populaires et ses fonds coopératifs, la Caisse d'économie solidaire Desjardins et ses 2 000 partenaires appartenant aux réseaux syndical, communautaire, culturel et coopératif, le ministère du Développement économique et régional du gouvernement québécois, Investissement Québec (fonds de financement des PME), Fondation (le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux CSN), les sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) du Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), le Fonds de financement coopératif, Filaction (fonds pour le financement local), le Programme d'assistance technique au développement communautaire, des organismes spécialisés (dernier né : Fiducie de l'économie sociale alimentée par le gouvernement canadien)...

⁹ Tels que les Centres locaux de développement (CLD) qui disposent de fonds d'économie sociale, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) et les Conseils régionaux de développement (CRD).

Expériences étrangères : un aperçu

récentes, de nombreux fonds d'origine communautaire, y compris des cercles et fonds de prêts modiques, ont été constitués telle que l'Association communautaire d'emprunt de Montréal ;

- **des organismes d'interface internationale** pour aider les entreprises et les regroupements à assumer leur mandat international (Groupe d'économie solidaire du Québec...);

- **des universités, des centres** (Centre de recherche sur les innovations dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale), **des**

chaires, des laboratoires, etc. Des alliances sont nouées avec les professionnels du secteur (Alliances de recherche université/communauté...) et permettent une confrontation directe et fructueuse entre acteurs de terrain et acteurs académiques.

Enfin, on notera que les EES du Québec ont fait l'objet de très nombreuses évaluations de leurs « retombées » fiscales, économiques et sur l'emploi, ainsi que de leurs impacts (y compris sociaux) sur les modèles de développement.

L'exemple du Chantier d'économie sociale au Québec

Au Québec, depuis 1996, l'économie plurielle bénéficie d'une reconnaissance officielle et partagée avec les syndicats, le patronat, l'État et les mouvements sociaux. Ensemble, ils conviennent qu'il n'y a pas UNE mais plusieurs façons d'entreprendre. Les EES s'inscrivent dans cette vision d'économie plurielle et la promeuvent.

Cette démarche est l'héritage d'une tradition forte et ancienne de coopérativisme – notamment des épargnants (dont atteste l'importance du Mouvement Desjardins) – qui au XIXe siècle avait déjà sauvé une économie des communautés rurales et littorales dépourvue de capitaux, alors aux mains des Anglo-Saxons et des urbains. Elle est fortement appuyée par le mouvement syndical qui, au fil des ans, s'est outillé pour intervenir dans la vie économique, en créant notamment des fonds de solidarité et des fonds d'action en faveur de l'emploi et de la formation. Ces fonds constituent des instruments financiers complémentaires pour le développement des EES.

Ces EES sont à la base d'un développement local ou communautaire longtemps lié à la satisfaction des besoins primaires de logement, à l'exploitation des ressources des forêts, de la mer et des terres agricoles et à la mise sur le marché et la vente de produits locaux. Après l'émergence d'un tissu de structures de services sociaux de base qui deviendront ensuite des services publics, on a vu émerger depuis les années 1980 une nouvelle génération d'EES de forme coopérative, associative ou communautaire, dans de nouveaux secteurs d'activités et qui a su s'intégrer aux secteurs existants. L'impulsion récente donnée au développement des EES québécoises est née d'initiatives de la société civile prises pour répondre à la crise économique, à la disparition des emplois du secteur manufacturier et au fort déficit des finances publiques des années 1981-1982. À l'époque les mouvements syndical, coopératif et féministe ainsi que le secteur privé ont mené une profonde réflexion. En 1988, ces partenaires tenaient un Forum pour l'Emploi. En 1996 le gouvernement québécois y répondait en organisant un Sommet sur le devenir économique et social du Québec. Une bonne partie de la préparation a été confiée à des comités composés de représentants des divers partenaires. C'est ce Sommet qui a produit la reconnaissance de la nature plurielle de l'économie. C'est également ce Sommet qui a conduit à la création du Chantier de l'économie sociale, organisme permanent et indépendant qui regroupe les mouvements sociaux et une grande proportion des acteurs de l'économie sociale.

Depuis, à la faveur des réformes de certaines structures, notamment de celles du développement régional, l'État s'était fait fort d'y intégrer les partenaires sociaux. Un changement récent de gouvernement a remis en question cet acquis. C'est dire que la trajectoire n'est pas totalement droite. Que les débats et combats se poursuivent !

*Gérald Larose,
Président de la Caisse d'économie solidaire Desjardins (Québec)*

Expériences étrangères : un aperçu

Ailleurs dans l'OCDE

Les **Pays Scandinaves** se sont singularisés par l'existence d'un État protecteur puissant qui assurait, jusqu'à une date récente et de façon décentralisée (les municipalités), la plupart des services sociaux, éducatifs, de santé et de logement, et limitait le rôle potentiel des associations. Le plein emploi qui a longtemps prévalu et des services publics de l'emploi actifs ne justifiaient pas des structures d'insertion ou de création d'emplois. La montée du chômage (en particulier en Finlande au cours des années 1990) et les dérégulations économiques intervenues ont modifié ce contexte. Ces pays disposaient d'une forte tradition coopérative qui les a incités à utiliser ce statut pour promouvoir des initiatives de création d'emplois d'insertion par le travail ou de fourniture de services de proximité. De nouvelles générations de coopératives sociales sont apparues.

Ainsi, au **Danemark**, ce mouvement de nouvelles coopératives sociales a été initié en 1993 par un organisme, le Centre pour l'idée coopérative, qui a appuyé la création de coopératives d'insertion, souvent en coopération avec des municipalités et des syndicats locaux. Un programme de développement social lancé dans les années 1990 avait permis de lancer 1 700 initiatives associatives en matière de service sociaux, d'éducation et de prévention ou de lutte contre les exclusions. Elles ont pris la forme d'entreprises sociales souvent animées par des travailleurs sociaux et associant de nombreux acteurs ou citoyens locaux.

En **Suède**, le mouvement a aussi pris la forme d'associations et de fondations d'insertion ou de réinsertion de personnes marginalisées, handicapées ou souffrant de maladies mentales, dont le traitement avait fait l'objet d'une politique de désinstitutionnalisation. Elles fonctionnent avec des tuteurs souvent financés par les collectivités locales. Une extension dans le champ de la fourniture de services de proximité (garde d'enfants notamment) plus diversifiés s'est opérée. Mais le modèle de coopérative sociale ne semble pas encore institutionnalisé, garde un

caractère expérimental ou de projet et les relations de coopération avec les municipalités et les services sociaux – pour percevoir certaines allocations des bénéficiaires – sont mal stabilisées.

En **Finlande**, la sévère crise de l'emploi qui a sévi dans les années 1990 (taux de plus de 20 %) a conduit à multiplier des coopératives sociales d'insertion et de création d'emploi (environ 350 créations vers 1990-1995), qui existaient depuis longtemps pour les personnes handicapées. Avec l'amélioration de la situation de l'emploi, des coopératives se sont créées dans de nouveaux secteurs (nouvelles technologies, conseils, culture, médias...). En 2004, le Parlement finlandais a adopté une loi sur les entreprises sociales pour faciliter l'intégration des personnes handicapées et des chômeurs de longue durée dans tout type d'entreprises et tout secteur d'activité. Toute entreprise, sans devoir afficher aucun but social ou environnemental particulier, peut ainsi décider de devenir une entreprise sociale, si elle s'engage à recruter au moins 30 % de son effectif parmi ces deux populations. Elle est alors homologuée « entreprise sociale » et inscrite sur un registre spécial. Elle bénéficie alors de subventions publiques compensant la moindre productivité de ces employés ainsi que de l'aide d'une fondation.

Ce mouvement de l'entrepreneuriat social s'observe aussi dans l'espace européen élargi, même si dans les ex-pays socialistes, il faut reconstruire une image dévalorisée par les anciennes coopératives.

Il est également affirmé aux États-Unis et dans des pays aussi lointains et aux contextes aussi différents que le Mexique, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

Aux **États-Unis**, ces entreprises sociales sont appuyées par des fondations, de grandes organisations privées à vocation sociale et des investisseurs qui financent du capital risque social et attendent des retours. En Amérique latine, elles prennent davantage la forme d'initiatives populaires et solidaires.

Expériences étrangères : un aperçu

Au **Mexique**, pays très diversifié et confronté à des problèmes d'extrême pauvreté – ces entreprises sociales sont fortement appuyées, depuis 1992, par un Fonds national de soutien aux entreprises sociales, du ministère de l'Économie. Il assure soutiens et financements à leur démarrage et à leur consolidation. De 2001 à 2006, il a contribué à la création de 20 000 entreprises dont 5 000 sont des initiatives solidaires de femmes.

En **Australie**, où ces entreprises ne sont pas bien définies, elles s'inscrivent dans une tradition du secteur à but non lucratif.

Les très grandes entreprises des services (par exemple de placement de chômeurs) adoptent cependant des critères de gestion rigoureux, inspirés par ceux du secteur privé, afin de mieux réaliser leur mission collective.

En **Nouvelle-Zélande**, ces entreprises ont une forte dimension communautaire locale. Elles luttent contre les problèmes d'exclusion et de pauvreté des populations maories et tentent de répondre à des besoins de réinsertion dans des activités économiques et d'intégration sociale. Elles assurent plus largement la promotion de services aux personnes ou à l'environnement.

Développer l'entrepreneuriat social : les défis à relever

L'entrepreneuriat social dispose donc d'un vrai potentiel de croissance à l'international. Pour le transformer, il faut à la fois créer un environnement plus favorable à son essor et impulser des changements culturels profonds. Plusieurs défis fondamentaux sont ainsi à relever :

Développer la sensibilisation à l'entrepreneuriat social des porteurs de projet potentiels dont le manque est l'un des freins essentiels à son développement. L'entrepreneuriat social doit ainsi conquérir droit de cité auprès des professionnels de la création d'entreprises, des banquiers et experts-comptables... Il faut également accroître les moyens de formation des entrepreneurs sociaux au sein de cursus déjà existants ou de structures créées *ad hoc*.

Démultiplier les dispositifs d'appui à la création d'entreprises sociales (incubateurs, couveuses, pépinière...), notamment ceux qui facilitent « la duplication » d'expériences réussies. En effet, dans la mesure où les entreprises sociales évoluent généralement sur des marchés locaux, elles sont reproductibles ailleurs, sous des formes variées, de la plus souple (« dissémination ») à la plus formalisée (« franchise »). Il faut encourager le développement des outils, méthodologies et dispositifs appuyant ce type de démarche.

Appuyer le développement des entrepreneurs sociaux dans des secteurs à fort potentiel de création d'activités et d'emplois, comme les services à la personne, la santé, l'environnement, le tourisme... autant de secteurs où les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont historiquement très présents et même souvent pionniers.

Renforcer l'accompagnement des entrepreneurs sociaux après la création de leur entreprise, en diffusant davantage les méthodes entrepreneuriales classiques (comptabilité et finance, gestion de la qualité et de la relation client, outils marketing, gestion des ressources humaines, etc.) au service de leur développement et/ou consolidation de leurs structures, tout en veillant à ce qu'elles conservent leur spécificité d'utilité sociale et d'intérêt collectif.

Renforcer et mieux utiliser les moyens de financement existants (dont beaucoup n'ont pas atteint la taille critique) et **développer de nouveaux outils** en drainant vers l'entrepreneuriat social de nouvelles ressources, pour financer les fonds propres (épargne salariale notamment) comme les dépenses d'exploitation (notamment via fondations, le mécénat et autres formes de philanthropie).

Accroître l'engagement de l'État et des collectivités locales pour soutenir cet entrepreneuriat social qui apporte des réponses aux enjeux de développement local, de cohésion sociale et d'emploi. Cet engagement peut se concrétiser de différentes manières :

- ouverture accrue des marchés publics aux entreprises sociales ;
- développement de l'expérimentation et de l'innovation sociale, en s'inspirant par exemple des expériences et des pratiques menées dans l'appui à l'innovation technologique (incubateurs et fonds dédiés, appels à projets, partenariats entreprises-universités...);
- action de lobbying au niveau européen et international pour rendre l'environnement économique et fiscal plus favorable aux entreprises sociales.

Améliorer et systématiser la mesure de l'impact de ces entreprises sociales, pour rendre mieux compte de leur plus-value sociale et de leur contribution spécifique à l'intérêt général. Il s'agit également d'accroître leur visibilité, leur légitimité, leur attractivité et leur crédibilité en mettant en place des outils d'analyse du « retour sur investissement » pour la collectivité. Dans le même ordre d'idées, il est nécessaire **d'améliorer la connaissance statistique** et démographique de ce secteur (nombre, évolution, emplois et chiffres d'affaires...).

Faire reconnaître les entrepreneurs sociaux comme acteurs à part entière de la production de l'intérêt général. Les impasses du « tout-marché » et du « tout-État » pour répondre aux besoins sociaux de la collectivité dans son ensemble invitent à passer d'un modèle de « *Welfare State* » à un modèle de « *Welfare mix* ».

Développer l'entrepreneuriat social : les défis à relever

Dans ce contexte, la puissance publique (État et collectivités locales) et les acteurs économiques doivent notamment considérer autrement leurs apports en passant d'une logique de subvention à une logique d'investissement. Le même raisonnement vaut pour les marchés publics.

Affirmer et faire reconnaître la « pluralité de l'économie ». Cesser de considérer l'entreprise capitaliste « classique » comme l'unique modèle d'entreprise. L'entrepreneuriat social revendique ainsi la reconnaissance d'un entrepreneuriat pluriel et témoigne de la nécessité de distinguer le marchand et le lucratif, les excédents comme finalité ou comme moyen au service de l'intérêt général.

Renforcer la fédération et la coordination des acteurs du tiers secteur. Dans les pays de l'OCDE, le tiers secteur souffre souvent de l'émiettement et de l'atomisation de ses acteurs, qui peinent à se fédérer et à se mobiliser pour peser collectivement. Il y a pourtant aujourd'hui une réelle opportunité de développement de l'entrepreneuriat social. Le contexte est favorable. Encore faut-il que les acteurs sachent mieux se coordonner, créer de nouvelles alliances et dépasser des antagonismes souvent stériles, pour entrer dans des démarches partagées et offensives de développement.

L'entrepreneuriat social est un mouvement durable et international, dont il faut appuyer le développement à travers des mesures concrètes pour rendre l'environnement économique et fiscal plus favorable, tout en travaillant sur les représentations et les mentalités.

Les entrepreneurs sociaux – encore méconnus malgré leur dynamisme et leur exemplarité – bousculent en effet les pratiques aussi bien dans le tiers secteur que dans les milieux économiques classiques. Ils prouvent qu'il est possible de décroisonner, de reconnecter l'économie et le social, de les « réencaster » l'un dans l'autre. Ils montrent qu'investir sur le social peut être économiquement efficace pour l'entreprise et la collectivité, et que l'économie peut constituer un très bon outil au service du progrès social. En ce sens, ils sont éclaireurs et moteurs d'une économie sociale de marché.

Le Codès : une vision partagée de l'entrepreneuriat social en France

Dans la lignée des travaux d'EMES, le Codès (Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social) propose une vision de l'entrepreneuriat social non normative et ouverte. Ce collectif décrit ainsi les entreprises sociales comme des initiatives citoyennes combinant, dans des proportions variables, trois dimensions : un projet économique, une finalité sociale et une gouvernance participative.

Pour le Codès, les entreprises sociales se caractérisent aussi par une rémunération raisonnée de leurs dirigeants et de leurs éventuels actionnaires et veillent de plus à limiter l'écart entre les rémunérations de ces dirigeants et celles des autres salariés. Le Codès souligne par ailleurs que :

- il n'y a pas d'entreprises sociales sans entrepreneurs sociaux... L'entrepreneur joue un rôle clé dans la création, le développement et la pérennisation du projet économique et social ;
- il n'y a pas d'entreprise sociale sans évaluation permettant de rendre compte dans la durée des pratiques réelles de l'entreprise et de leur conformité avec les valeurs et principes affichés.

Cette approche permet de couvrir un champ large, allant des entreprises d'insertion, entreprises adaptées ou du commerce équitable (projet économique + finalité sociale) aux Scop (projet économique + gouvernance participative) en passant par les Scic (projet économique + finalité sociale + gouvernance participative) – sans opposer les uns aux autres et en évitant le cloisonnement, voire la confrontation, entre économie sociale et économie solidaire.

Au contraire, cette approche crée un continuum entre les structures d'économie sociale (plutôt projet économique + gouvernance participative) et celles d'économie solidaire (plutôt projet économique + finalité sociale).

Elle a également le mérite de pouvoir être lisible et comprise à l'intérieur comme à l'extérieur de l'économie sociale et solidaire, car ne posant pas comme préalables des références sémantiques, historiques ou culturelles connues uniquement des initiés et des militants.



Schéma extrait de La Note du Codès N°1, première publication du collectif ¹⁰

¹⁰ Cette publication présente une première synthèse des réflexions et des échanges entamés depuis sa création et s'adresse à tous les acteurs intéressés par ce sujet. Elle vise à contribuer au débat d'idées, en posant des repères et des orientations et en mettant en perspective les enjeux du développement de l'entrepreneuriat social en France. Téléchargeable gratuitement sur www.avise.org.

À propos du Codès

Le Codès, créé au printemps 2006, rassemble intuitu personae une vingtaine de membres, acteurs reconnus du développement de l'entrepreneuriat social en France : entrepreneurs sociaux, accompagnateurs, institutionnels, financeurs...

Convaincus du rôle essentiel des entrepreneurs sociaux et de leurs entreprises pour le développement économique des territoires, la création d'emplois et la cohésion sociale, les membres du Codès souhaitent agir ensemble pour en augmenter significativement le nombre. Le Codès est à la fois un lieu de réflexion, de propositions et d'impulsion de nouveaux outils, projets et actions pour promouvoir et développer l'entrepreneuriat social en France.

Ressources pour aller plus loin

Travaux OCDE (www.oecd.org)

- NOYA (Antonella), CLARENCE (Emma), *Social economy : building inclusive economies*, OCDE, Paris, 2007.
- *Le secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, Paris, 2003.
- *Les entreprises sociales*, OCDE, Paris, 1999.

Travaux EMES (www.emes.net)

- BORZAGA (C.), DEFOURNY (J.), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge Studies, Londres, 2001.
- NYSENS (M.), *Social Enterprises*, Routledge Studies, Londres, 2006.

Programmes EQUAL ¹¹

http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_fr.cfm

En France : www.equal-france.com/

> BELGIQUE

- Réseau d'entreprises sociales belges
www.resasbl.be

> ESPAGNE

- *Rapports annuels du Conseil national de l'économie sociale*, CEPES.
www.cepes.ep et www.cepes-andalucia.es
- *La economía social en el siglo XXI*, CEPES Andalucia (2 DVD).
- VIDAL (Isabel), « Social enterprises as a response to employment policy failure », in *The Emergence of Social Enterprises*, C. Borzaga, J. Defourny, *op. cit.*

> FRANCE

- SEGHERS (V.), ALLEMAND (S.), *L'Audace des entrepreneurs sociaux*, éditions Autrement, Paris, 2007.
- *Note du Codès N° 1*, janvier 2007 (téléchargeable sur www.avise.org).
- *Devenez entrepreneur social*, Avise, février 2007 (téléchargeable sur www.avise.org).

> ITALIE

- *CGM : Rapport biennuel sur les coopératives sociales*. Site internet : www.retecgm.org
- *Empresa sociale*, revue de référence sur le sujet (bimensuel).

- SOULAGE (F.), *Présentation de la loi italienne et du décret créant l'entreprise sociale*, Groupe Esfin Ides, Paris, août 2006.

> QUÉBEC

- RIVERIN (N.), *L'entrepreneuriat social, une force tranquille, un portrait de l'entrepreneuriat social au Canada et au Québec en 2005*, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, chaire d'entrepreneuriat Rogers J.-A. Bombardier, HEC, Montréal, octobre 2006.
- NEAMTAN (Nancy), *Secteur à but non lucratif et évaluation au Québec*.
- *Guide d'analyse des entreprises sociales*, Réseau d'investissement social du Québec, Montréal, 2003.
- MENDELL (M.), LEVESQUE (B.), « Nouvelles formes de financement de l'économie sociale au Québec », in *Le Secteur à but non lucratif dans une économie en mutation*, OCDE, Paris, 2003.
- Chantier de l'économie sociale
www.chantier.qc.ca

> ROYAUME-UNI

- Cabinet du Premier Ministre, secrétariat d'État au Tiers Secteur
www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector
- SEC (Social Enterprise Coalition)
www.socialenterprise.org.uk
- *A Survey of Social Enterprises*, Small Business Service, juillet 2005.
- The School for Social Entrepreneurs
www.sse.org.uk

> SCANDINAVIE

- BORZAGA (C.), DEFOURNY (J.), *The Emergence of Social Enterprises*, *op. cit.* : chap. 3 (Danemark), chap. 4 (Finlande) et chap. 13 (Suède).
- *Finland's first social enterprises*, brochure du ministère du Travail, 2006

¹¹ Le programme d'initiative communautaire EQUAL constitue un laboratoire d'idées au service de la Stratégie européenne pour l'emploi et du processus d'inclusion sociale. Sa mission est de promouvoir une vie professionnelle plus inclusive, en combattant la discrimination et l'exclusion basée sur le sexe, l'origine raciale ou ethnique, la religion ou les croyances, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. EQUAL est mise en œuvre par le biais des Etats membres et est financé par le Fonds social européen.

Les Repères de l'Avise

*Pour soutenir la création et la consolidation des emplois
et des activités d'utilité sociale,
une série de fiches pratiques à télécharger
sur www.avise.org*



EN BREF

SUR LA COLLECTION DES « REPERES DE L'AVISE »

Quels objectifs ?

- s'informer et aller rapidement à l'essentiel sur un thème,
- réactualiser ses connaissances,
- identifier les principales sources d'information pour approfondir...

Quel public ?

Large et diversifié... Porteurs de projets, entrepreneurs sociaux ou dirigeants associatifs, représentants des services de l'Etat, techniciens des collectivités, réseaux d'accompagnement et du financement de l'économie sociale et de la création d'entreprise...

Quels contenus ?

Une **information soigneusement sélectionnée** pour proposer un état des lieux des sujets abordés : données qualitatives et quantitatives, témoignages et exemples, présentation des acteurs incontournables, analyse des principaux enjeux...

Des fiches pratiques (15 pages maximum), un **style facile d'accès et des informations synthétiques et régulièrement actualisées** grâce aux collaborations mises en place avec les meilleurs experts et les acteurs représentatifs du secteur concerné.



L'ACTUALITE

DES DERNIERS TITRES PARUS

La collection s'enrichit de deux nouveaux titres...

■ **Entreprendre autrement N° 3**

Coopératives d'activités et d'emploi, couveuses, sociétés de portage salarial : des opportunités pour tester, développer ou exercer son activité

■ **Environnement N°1**

Education à l'environnement vers un développement durable.

Ces publications dressent un état des lieux des secteurs concernés (définition, contexte, réglementation, modèles économiques) et propose un éclairage sur ces activités (services proposés, analyse des difficultés et des besoins, bibliographie...).

CATALOGUE

DES TITRES DEJA DISPONIBLES

Entreprendre autrement

- **N°1.** Les finances solidaires.
- **N°2.** Panorama de l'entrepreneuriat social dans les pays de l'OCDE.

Insertion par l'activité économique

- **N°1.** Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ).
- **N°2.** L'économie sociale et solidaire et les DEEE.

Services à la personne

- **N°1.** Etat des lieux, enjeux, perspectives.
- **N°2.** Les services à la petite enfance.
- **N°3.** Le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes.

Questions européennes

- **N°1.** Fonds structurels européens & acteurs de l'ESS : l'essentiel de la programmation 2007-2013.
- **N°2.** Services sociaux d'intérêt général et utilité sociale.

Culture

- **N°1.** L'écomusée et le musée de société.
- **N°2.** Le lieu de musiques actuelles et amplifiées.
- **N°3.** Le studio de répétition de musiques actuelles et amplifiées.
- **N°4.** La radio associative.
- **N°5.** La ludothèque.
- **N°6.** L'ensemble vocal et instrumental.
- **N°7.** La compagnie de théâtre.
- **N°8.** Les écoles des arts du cirque.
- **N°9.** Le collectif d'arts plastiques et visuels.

A paraître prochainement...

- Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)...



Ingénierie et services
pour entreprendre autrement

Pour être régulièrement informé des nouvelles parutions,
abonnez-vous à Avise Infos sur www.avise.org

167, rue du Chevaleret - 75013 Paris - Tél. : 01 53 25 02 25 - Fax : 01 53 25 02 20
Mail : contact@avise.org - Site : www.avise.org



EQUAL
Projet EQUAL EST