

# L'efficacité économique au service de l'intérêt général

LE  
LIVRE  
BLANC  
DES  
**ENTREPRENEURS  
SOCIAUX**



© 2012, éditions Rue de l'échiquier  
40, rue de l'Échiquier, 75010 Paris  
[www.ruedelechiquier.net](http://www.ruedelechiquier.net)

ISBN : 978-2-917770-38-2  
Dépôt légal : mars 2012

# SOMMAIRE

<b>1) Édito : Réconcilier l'économique et le social, c'est possible !</b>	4
<b>2) Vous avez dit « entreprise sociale » ?</b>	6
- Une voie nouvelle, porteuse d'avenir	6
- Un modèle encore méconnu	8
- Un fort potentiel de développement	9
<i>Encadré thématique – L'entrepreneuriat social, fiche d'identité</i>	12
<b>3) Pourquoi faire de l'entreprise sociale une priorité de politique publique ?</b>	15
- Les entreprises sociales créent plus d'emplois, partout et pour tous	15
- Les entreprises sociales permettent d'optimiser les dépenses publiques	17
- Les entreprises sociales intéressent et attirent les jeunes	19
<i>Encadré thématique – Entrepreneuriat social, entrepreneuriat associatif, même combat</i>	22
<b>4) Trois leviers pour développer l'entrepreneuriat social</b>	25
- Plus d'hommes et de femmes, compétents et entrepreneurs	25
- Plus de marchés, publics, privés et citoyens	27
- Plus de capitaux pour la croissance, l'innovation et la consolidation	30
<i>Encadré thématique – L'entrepreneuriat social au cœur des territoires</i>	33
<b>5) Trois défis pour la politique en faveur des entreprises sociales</b>	36
- Concevoir une politique cohérente et éternelle en faveur des entreprises sociales	36
- Ouvrir aux entreprises sociales toutes les politiques publiques d'avenir	38
- Rémunérer justement la prestation d'intérêt général des entreprises sociales	41
<i>Encadré thématique – L'entrepreneuriat social, un mouvement européen</i>	44
<b>6) Une proposition transversale : pour un label « entreprise sociale »</b>	46
<b>7) Synthèse : Pacte pour Entreprendre Autrement</b>	49
<b>8) Annexes</b>	55
- Annexe 1 : Le Mouvement des entrepreneurs sociaux – www.mouves.org	55
- Annexe 2 : Les critères de l'entreprise sociale	57
- Annexe 3 : Comparaison entreprises sociales – entreprises « classiques »	60
- Annexe 4 : Pour aller plus loin - Bibliographie	62

# ÉDITO : RÉCONCILIER L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL, C'EST POSSIBLE !

En 2009, 100 entrepreneurs sociaux proposaient, dans un premier Livre blanc, une vision partagée de l'entrepreneuriat social et un plan d'action ambitieux pour favoriser son expansion. Leurs 15 propositions ont toutes été entendues et engagées dans leur mise en œuvre, avec des degrés d'avancement variés.

Cette démarche collective a aussi permis de poser les fondations du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), porte-voix de toutes celles et ceux qui, dans un contexte économique bouleversé, en perte de sens et de valeurs, souhaitent construire cette économie nouvelle qui réconcilie efficacité économique et utilité sociale, réussite individuelle et intérêt collectif ; et séduit tous ceux, de plus en plus nombreux, qui souhaitent entreprendre avec plus de sens.

Depuis 2009, la crise économique et sociale s'est profondément installée, l'urgence écologique est restée la même et l'État-providence, en souffrance, n'a plus les moyens de répondre à toutes les difficultés auxquelles notre société doit pourtant faire face. Dans ce contexte, notre pays a plus que jamais besoin de ses entrepreneurs sociaux.

Parce qu'ils sont des milliers à faire chaque jour la preuve de leur capacité à proposer des solutions concrètes, innovantes et efficaces aux besoins sociaux, souvent mal satisfaits, de nos concitoyens.

Parce qu'ils créent de la richesse et de l'emploi dans tous les territoires, en n'oubliant personne sur leur chemin.

Parce qu'ils permettent à l'État d'optimiser ses dépenses sociales et de faire de précieuses économies.

Parce qu'enfin, partout en France, en Europe et même dans le monde, cette nouvelle manière d'entreprendre prend de l'ampleur, s'impose aux décideurs. La France, un des pays pionniers de l'économie sociale, a tous les atouts pour devenir un chef de file de ce mouvement international.

Cependant, l'entreprise sociale et ses solutions restent encore trop méconnues des pouvoirs publics, des acteurs de l'économie « classique », mais aussi de l'opinion. Son potentiel est sous-évalué, sous-utilisé, les conditions de son essor – financement, fiscalité, accès aux marchés, formation, etc. – encore insuffisamment réunies.

C'est pourquoi aujourd'hui les entrepreneurs sociaux veulent des actes forts qui leur permettent vraiment de changer d'échelle et de répondre pleinement aux enjeux de la crise.

Le capitalisme financier et l'économie administrée, outre leur échec, ont un point commun : ils cherchent tous deux à dissocier l'économique et le social. Le premier par le seul souci de la rentabilité maximale, sans se préoccuper des hommes. Le second par le seul souci de l'action publique, sans se préoccuper d'efficacité économique. L'entrepreneuriat social veut au contraire « réencastrer » l'un dans l'autre. Il montre que c'est possible. Pas de projet social fort sans projet économique fort : les deux se nourrissent de manière vertueuse.

En ces temps agités où l'économie ne semble plus savoir où elle va, ce message est porteur d'espoir. Il constitue une chance pour la France. Le temps est venu de pleinement la saisir. Les entrepreneurs sociaux sont prêts. Les décideurs politiques le seront-ils ? Puisse ce Livre blanc les en convaincre !

## VOUS AVEZ DIT « ENTREPRISE SOCIALE » ?

### UNE VOIE NOUVELLE, PORTEUSE D'AVENIR

Souvent, dans l'esprit tant du décideur que du citoyen, le monde reste divisé en deux images caricaturales : d'un côté, des associations utiles et dévouées, mais « peu professionnelles » et subventionnées ; de l'autre, des entreprises « sérieuses » et performantes, mais peu soucieuses des enjeux sociaux et environnementaux.

L'entrepreneuriat social remet en cause cette vision réductrice et dépassée. Il ouvre une voie nouvelle dans laquelle il est possible de conjuguer efficacité économique et utilité sociale, liberté et solidarité. Les entreprises sociales savent en effet combiner le sens de l'intérêt général, la performance et l'efficacité de la sphère économique avec la mobilisation et l'innovation des citoyens.

Elles le font en apportant des réponses concrètes et novatrices aux besoins sociaux, aux besoins fondamentaux des personnes (être en bonne santé, travailler, se nourrir, se loger, se déplacer...). Comme toutes entreprises, elles doivent dégager des excédents, mais pour elles, le profit n'est pas une fin : c'est un moyen au service de leur projet social. Elles créent de l'emploi, innovent et partagent équitablement les richesses qu'elles produisent.



On trouve parmi elles des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic), des entreprises du bio et du commerce équitable, des entreprises d'insertion, des entreprises adaptées aux personnes handicapées, des sociétés coopératives et participatives (Scop), des entreprises associatives, etc.

Elles évoluent dans le champ de « l'économie sociale et solidaire » (ESS) qui compte plus de 200 000 entreprises et 2 millions de salariés.

Juratri est une entreprise industrielle d'insertion (elle crée de l'emploi pour des personnes en situation d'exclusion) basée en Franche-Comté. Elle opère sur le marché de la collecte et du tri des déchets électriques et électroniques. Leader régional, Juratri compte aujourd'hui 130 salariés, dont 60 en insertion, qui bénéficient d'un accompagnement certifié par l'Afnor. Les subventions qu'elle perçoit pour cet accompagnement pèsent seulement 12 % de son chiffre d'affaires – pour un « coût » d'accompagnement estimé deux fois plus important. Juratri a créé plus de 50 emplois ces cinq dernières années et a triplé son chiffre d'affaires, qui s'élève désormais à 6 millions d'euros.

Juratri est une Scop (société coopérative et participative) : ceux qui décident sont ceux qui travaillent, l'entreprise appartient majoritairement à ses salariés. Devenue l'un des principaux employeurs du territoire, elle a participé récemment, avec d'autres entreprises locales, à la réhabilitation d'une friche industrielle et investi massivement (près de 2 millions d'euros) pour développer l'emploi et rester compétitive. Elle a été la première entreprise franc-comtoise soutenue dans le cadre du Programme investissement d'avenir (PIA, ex-Grand Emprunt).

→ [www.juratri.fr](http://www.juratri.fr)





## UN MODÈLE ENCORE MÉCONNU

L'entrepreneuriat social suscite l'intérêt croissant des acteurs politiques, économiques et académiques<sup>1</sup>. Et de plus en plus, celui d'entrepreneurs en quête de sens.

Mais globalement, le modèle de « l'entreprise sociale » reste encore méconnu, suscitant même parfois méfiance et perplexité. Ainsi, certaines questions demeurent récurrentes : « Combien existe-t-il d'entreprises sociales en France ? L'entreprise sociale est-elle subventionnée et constitue-t-elle donc une concurrente déloyale ? Quelles différences avec l'entreprise "classique" ? Cela veut-il dire que les autres entreprises ne sont pas sociales ? Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et entrepreneuriat social, est-ce la même chose ? » Ces questions, toutes légitimes, témoignent d'un déficit de visibilité et de lisibilité.

L'entrepreneuriat social peut et doit sortir de l'ombre, de la périphérie du système économique et constituer un choix possible et attractif pour tout entrepreneur, pour tout étudiant, pour tout acteur économique qui souhaite mettre plus de sens dans son action.

L'idée de l'entreprise sociale est simple et intuitive : utiliser l'entreprise et la création de richesses pour répondre

<sup>1</sup> La création d'un fonds pour l'entrepreneuriat social de 100 millions d'euros dans le cadre du Grand Emprunt, les 50 propositions du Rapport Vercamer mandaté par le Premier ministre pour développer l'économie sociale et l'entrepreneuriat social, la communication sur l'entrepreneuriat social de la Commission européenne (5/10/2011) montrent que l'action et l'impact des entreprises sociales sont de plus en plus reconnus.





efficacement à des besoins sociaux. Mais en pratique, elle adopte une pluralité de finalités, de formes juridiques (association, coopérative, mutuelle, SA(RL), SAS, statut dédié...), de modèles économiques, de tailles, de secteurs d'activité, qui rend difficile son évaluation quantitative et son appropriation par l'écosystème économique et politique – et au-delà, par l'ensemble des citoyens.

Sa transversalité, sa diversité, le manque de données chiffrées précises et avérées<sup>2</sup>, en font encore un objet politique et médiatique mal identifié.

L'économie sociale et l'entrepreneuriat social existent dans le quotidien de chacun de nous... sans que cela se sache toujours. Par exemple, alors que des millions de français utilisent au quotidien ses services, peu savent que le groupe Chèque Déjeuner est depuis sa fondation en 1964 une Scop qui combine efficacité économique [n° 3 mondial sur le marché des titres] et valeurs coopératives [gestion démocratique, rémunération limitée du capital, redistribution des résultats aux sociétaires, etc.].

→ [www.cheque-dejeuner.com](http://www.cheque-dejeuner.com)

## UN FORT POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

L'entrepreneuriat social n'est pourtant ni une mode, ni une énième exception franco-française. C'est un mouvement de fond international : mutations et crises de l'État-providence, nouvelles attentes éthiques des consommateurs et des salariés, décentralisation, déficits publics, aggravation des

<sup>2</sup> Voir encadré « L'entrepreneuriat social, fiche d'identité », page 12.



problèmes sociaux et écologiques... créent les conditions d'un changement d'échelle de cet autre manière d'entreprendre.

Les entreprises sociales sont d'ores et déjà des dizaines de milliers en Europe à lutter contre les exclusions, à maintenir des emplois sur des territoires fragiles, à garantir un juste revenu aux producteurs, à aider les personnes âgées à mieux vivre, à protéger l'environnement ou encore à répondre à de nouveaux besoins sociaux. Leur potentiel de création d'emplois durables et d'utilité sociale est important, notamment sur :

- les activités d'intérêt général : santé, social, dépendance, environnement, éducation, énergies, transports...
- les marchés « éthiques » : bio, commerce équitable, écoproduits, circuits courts, recyclage...



Des organisations internationales telle l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) soulignent depuis plus de 10 ans l'existence et l'intérêt de ce potentiel. Le Mouvement des entrepreneurs sociaux a été créé pour accélérer sa concrétisation. Il n'attend pas des pouvoirs publics – locaux, nationaux ou européens – qu'ils développent l'entrepreneuriat social à la place des entrepreneurs sociaux et de leurs partenaires, mais plutôt qu'ils créent les conditions favorables à cet essor et lèvent les barrières qui le freinent. Les entreprises sociales ont besoin de pouvoirs publics partenaires, régulateurs et stratèges.

Les parties 4 et 5 de ce Livre blanc présentent les leviers d'actions privilégiés pour concrétiser ce potentiel et accélérer son développement.



Accès aux soins et lutte contre l'exclusion, protection de l'enfance, insertion professionnelle, solidarité internationale, développement durable : le Groupe SOS développe des activités économiques plurielles, au service d'une société plus juste. En quelques chiffres : 7000 salariés. Échelle de salaires de 1 à 10. 430 millions d'euros de budget annuel. Plus de 150 000 personnes accompagnées, soignées ou hébergées chaque année. Croissance rapide et constante (moyenne annuelle de 30 % depuis 2002). Le Groupe SOS, qui comptait 2 500 salariés il y a 3 ans, en comptera 10 000 à fin 2012 (nouvelle reprise en finalisation).

→ [www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org)

Leader français de l'insertion par l'activité économique avec 14 filiales, 3 000 salariés, un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et des structures spécialisées dans les métiers de la croissance verte, les services aux entreprises et le secteur agro-alimentaire, le Groupe Vitamine T a doublé son périmètre d'activité ces 5 dernières années et le nombre de salariés accompagnés vers l'emploi durable durant la dernière décennie. Ses liens étroits avec les entreprises « classiques » s'illustrent par la création de *joint-ventures* avec Adecco, les boulangeries Paul, la Macif, le groupe Van Gansewinkel, ainsi que la présence de personnalités économiques de référence au conseil d'administration de l'association-mère.

→ [www.groupevitaminet.com](http://www.groupevitaminet.com)

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, FICHE D'IDENTITÉ

*Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale ou sociétale et à lucrativité limitée*

(profits réinvestis dans le projet, rémunération limitée du capital, échelle des salaires encadrée). Ces entreprises cherchent aussi à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance<sup>3</sup>.

*L'entrepreneuriat social est un mouvement jeune qui s'est affirmé, à la fin des années 1980, des deux côtés de l'Atlantique.*

En Europe, cette idée naît au cœur même de l'économie sociale, sous l'impulsion de l'Italie : c'est là que s'y crée, en 1991, un statut spécifique de « coopératives sociales » qui se développent alors fortement, notamment pour répondre à des besoins mal satisfaits par les services publics. De nouvelles dynamiques entrepreneuriales, à finalité sociale, émergent alors dans d'autres pays européens, dont la France.

Aux États-Unis, de nombreux acteurs développent l'idée : la *Social Enterprise Initiative*, lancée en 1993 par la Harvard Business School, est suivie par d'autres grandes universités (Columbia, Yale...) et des fondations qui mettent sur pied des programmes dédiés aux entrepreneurs sociaux, notamment Ashoka, pionnier du sujet.

<sup>3</sup> Voir l'annexe 2 pour les critères détaillés, page 57.

***Une connaissance quantitative du secteur à approfondir***

Contrairement à l'Angleterre, où des statistiques gouvernementales éclairent la réalité des entreprises sociales (62 000 entreprises, 24 milliards de livres sterling de CA, 800 000 salariés), où le rapport annuel *Social Enterprise Survey* analyse qualitativement leurs performances économiques et sociales, il n'existe pas encore de chiffres globaux de référence en France : le périmètre et la notion ne sont pas encore stabilisés. De premiers éléments quantitatifs permettent néanmoins d'avoir quelques repères. À partir d'une analyse exhaustive des données existantes, le réseau France Active, premier financeur solidaire en France, estime à environ 50 000 les entreprises sociales qu'il est susceptible de financer. Parmi ces entreprises, figurent notamment 4 000 structures d'insertion employant et accompagnant des personnes en situation d'exclusion, 2 000 structures employant et accompagnant des personnes handicapées, 2 400 Scop et Scic, 400 entreprises de commerce équitable et plusieurs milliers d'entreprises associatives dans les champs de l'environnement, de l'aide à domicile, de la culture, de l'hébergement de personnes âgées ou encore du tourisme social.

Plus largement, les entreprises sociales évoluent dans le champ de « l'économie sociale et solidaire » (associations, coopératives, mutuelles...) qui compte 215 000 établissements employeurs et 2,3 millions de personnes salariées (10 % de l'emploi salarié national<sup>4</sup>). Pour autant, les deux champs ne se recouvrent pas forcément : toutes les associations, coopératives et mutuelles ne sont pas des entreprises sociales ;

4 Source : Observatoire national de l'ESS, Conseil national des Cres.

inversement, toutes les entreprises sociales n'ont pas forcément un statut associatif, coopératif ou mutualiste. Notons que dans une récente communication sur l'entrepreneuriat social, la Commission européenne estime qu'une entreprise créée sur quatre en Europe serait une entreprise sociale<sup>5</sup>.

Le Baromètre CSA-Avise-La Croix présente également des éléments qualitatifs d'analyse du secteur<sup>6</sup> : 71 % des excédents réalisés par les entreprises sociales sont placés en réserve ; 88 % d'entre elles ont un écart de rémunération allant de 1 à 4 ; 74 % des entreprises sociales étaient en croissance en 2010 et 78 % des entrepreneurs sociaux prévoient une croissance de leur chiffre d'affaires pour 2011.

***Enfin, la notoriété des entrepreneurs sociaux reste à construire.***

Ils demeurent encore méconnus. De fait, si 22 % des Français en ont entendu parler, seuls 7 % savent précisément de quoi il s'agit. Cette notoriété est plus importante chez les cadres (31 %) et dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants (30 %)<sup>7</sup>.

***Une première enquête exhaustive et chiffrée sera produite par les acteurs du secteur en 2013.***

Mais au-delà du poids actuel de l'entrepreneuriat social qui demande à être mieux cerné, c'est bien son potentiel de développement qui est le plus porteur d'avenir et exige un travail approfondi.

5 Terjesen, Lepoutre, Justo et Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship*, 2011.

6 Enquête réalisée en ligne du 23/11/11 au 11/12/2011 auprès d'un échantillon de 243 dirigeants d'entreprises sociales.

7 Baromètre des priorités sociales Mouves – TNS Sofres, octobre 2010.

# POURQUOI FAIRE DE L'ENTREPRISE SOCIALE **UNE PRIORITÉ DE POLITIQUE PUBLIQUE**

## **LES ENTREPRISES SOCIALES CRÉENT PLUS D'EMPLOIS, PARTOUT ET POUR TOUS**

La création d'emplois est un enjeu fondamental des années à venir. Sa dynamique vertueuse est connue : quand les emplois se multiplient, les recettes fiscales augmentent, les déficits se résorbent, le pouvoir d'achat se renforce. Et un nouvel avenir s'ouvre aux jeunes, aux territoires, aux entreprises.

Les entreprises sociales savent justement créer de l'emploi là où l'État et les collectivités ne savent plus le faire seuls : dans les territoires fragiles comme les zones rurales, les quartiers sensibles, les bassins en reconversion ; mais aussi pour des personnes en situation de vulnérabilité sociale, psychique et physique que l'entreprise « classique », porteuse d'une vision réduite de la rentabilité, ne sait pas intégrer et employer. Elles sont moteurs de « l'économie sociale et solidaire », qui crée 2,5 fois plus d'emplois que la moyenne du secteur privé : plus de 100 000 emplois entre 2006 et 2008, plus de 250 000 entre 2001 et 2006, soit en moyenne 50 000 emplois par an, souvent non délocalisables et d'utilité sociale.

Les entrepreneurs sociaux sont ainsi les premiers ambassadeurs du « made in France » et de la relocalisation. Ils sont également au cœur de la mise en place des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) dont l'objectif est le développement solidaire et durable des territoires. Concrètement, de manière complémentaire aux Pôles de compétitivité, ces PTCE permettent à des entreprises sociales, des PME socialement responsables, des collectivités locales et des organismes de formation de mettre en œuvre ensemble une stratégie continue de développement de projets économiques innovants, créateurs d'emplois locaux et durables.

Le Groupe Archer (voir ci-dessous), dont l'actionnariat est composé par plus de 75 associations et entreprises locales, constitue l'un de ces premiers Pôles. Une première expérimentation de PTCE est d'ores et déjà en cours, pilotée par le *think tank* le Labo de l'ESS<sup>8</sup>.

Pourquoi importer de très loin, dans des conditions sociales et environnementales critiquables, ce qu'on peut produire et vendre en France, de manière compétitive et équitable ? Le Groupe Archer (Drôme) a été créé en 1987 autour d'une association qui aidait les chômeurs de longue durée à retrouver un emploi. Il est aujourd'hui un groupe diversifié (services à la personne, déchets bois, fibre optique, etc.), passé de 165 à 315 salariés en 5 ans, avec un chiffre d'affaires s'élevant à 9,1 millions d'euros.

Se positionnant comme un véritable « développeur de territoire », il s'est spécialisé dans la relocalisation d'emplois dans des

8 [www.lelabo-ess.org/?-Les-Poles-territoriaux-de,36-](http://www.lelabo-ess.org/?-Les-Poles-territoriaux-de,36-)



secteurs réputés sans avenir en France. À Romans, lieu emblématique de la chaussure mais sinistré par les délocalisations, le groupe Archer a par exemple fait le pari de lancer une nouvelle entreprise de chaussure sous la marque « Made in Romans ». Il conçoit et fabrique des chaussures de grande qualité, dont l'ensemble des matières premières est produite dans la région. Il travaille aussi pour de grands noms et de petits créateurs. Le succès est au rendez-vous avec une production en forte croissance, la création de nombreux emplois et la pérennisation du savoir-faire local.

→ [www.archer.fr](http://www.archer.fr)

## LES ENTREPRISES SOCIALES PERMETTENT D'OPTIMISER LES DÉPENSES PUBLIQUES

Les services publics (santé, dépendance, énergies, transports) doivent faire face à un triple défi :

- La croissance des besoins sociaux – ne serait-ce qu'en raison du vieillissement de la population ;
- La complexification des besoins qui appellent des réponses plus individualisées, du « sur-mesure de masse » ;
- La compétitivité enfin, avec la nécessité de réduire les dépenses publiques, à tout le moins de mieux les maîtriser.

Pour répondre à ce « triple C », les voies actuellement privilégiées pour assurer les services publics (prédominance de l'État ou prédominance du privé lucratif) ne sont pas à la mesure des enjeux. Avec leur modèle économique hybride, qui repense l'articulation du public et du privé, les entreprises sociales proposent une troisième voie qui permet de sortir du débat « nationalisation / privatisation » et de répondre aux trois défis ci-dessus.

Comment ? D'une part, en offrant souvent pour un coût identique, voire moindre, une meilleure qualité de service que le privé à but lucratif : pas ou peu d'actionnaires à rémunérer, implication des usagers, pas de discrimination (tous publics accueillis, solvables ou non solvables), etc. D'autre part, en activant les dépenses sociales et en améliorant leur efficacité.

Par exemple, des études menées dans plusieurs régions montrent que pour 1 euro dépensé par l'État dans les structures d'insertion par l'activité économique, plus de 2 euros de recettes sont générées par ces mêmes entreprises : recettes liées à l'activité créée (charges patronales, impôts et taxes...) et à l'économie d'aides sociales (par le retour à l'emploi)<sup>9</sup>.

Le Groupe associatif Siel Bleu utilise l'activité physique adaptée à des fins de prévention santé et d'acquisition du bien-être pour des publics fragilisés : seniors et personnes âgées, personnes en situation de handicap, personnes atteintes de maladies chroniques et pathologies lourdes. Avec 15 ans d'expérience et 320 salariés, Siel Bleu compte aujourd'hui 70 000 bénéficiaires dans 3 000 lieux d'intervention. Une analyse effectuée par le Cabinet McKinsey pour le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, l'organisation internationale Ashoka, a récemment mis en avant l'impact des activités de Siel Bleu sur la société dans son ensemble : d'après cette étude, en généralisant les activités de Siel Bleu à l'ensemble de la population à risque et en s'intéressant uniquement à deux pathologies – les chutes et le diabète

9 [http://avise.org/IMG/mediatheque/2009-08-20\\_Synthese\\_des\\_etudes\\_regionales\\_mars\\_09.pdf](http://avise.org/IMG/mediatheque/2009-08-20_Synthese_des_etudes_regionales_mars_09.pdf) (pages 24 et 25)

de type II – on obtiendrait une économie de 59 milliards d'euros entre 2012 et 2020.<sup>10</sup>

→ [www.sielbleu.org](http://www.sielbleu.org)

L'entreprise sociale Voiture & co met en place des plateformes « Bougez vers l'emploi » (La Ciotat, Valenciennes, Toulon) qui apportent des solutions de transport adaptées aux demandeurs d'emploi, la mobilité étant un facteur-clé sous-estimé pour sortir du chômage. Des centaines de personnes arrivent à reprendre un emploi grâce à ce dispositif, qui a un véritable impact positif sur les finances publiques : 1 euro de financement public investi dans ces plateformes rapporte 9 euros, sous forme d'économies ou de recettes publiques supplémentaires.

→ [www.bougezverslemploi.com](http://www.bougezverslemploi.com)

## LES ENTREPRISES SOCIALES INTÉRESSENT ET ATTIRENT LES JEUNES

Les entreprises sociales suscitent un intérêt fort auprès des jeunes. 75 % d'entre eux choisiraient prioritairement de postuler dans une entreprise sociale, contre 63 % des Français. 91 % des jeunes pensent que les entreprises sociales vont se développer dans les années à venir, contre 77 % des Français.

<sup>10</sup> Cette étude, qui a porté sur dix entrepreneurs sociaux dans divers secteurs (dépendance, logement, emploi, surendettement...), vise à calculer leur efficacité, leur rentabilité sociale, notamment le différentiel entre l'argent public investi dans chacun des projets (subventions et aides publiques) et le coût évité pour la collectivité. Autre exemple : Acta Vista (chantier d'insertion de réhabilitation de bâtiments historiques), qui emploie 300 salariés en insertion par an, permet à la société d'économiser environ 8 000 euros par salarié (par rapport au coût pour l'État d'un inactif), et a un potentiel de prise en charge de quelque 5 000 salariés par an, qui déboucherait sur 45 millions d'euros annuels d'économies. Les effets cumulés potentiels de l'ensemble des acteurs du secteur se chiffrent en dizaines de milliards d'euros. Voir : [www.france.ashoka.org](http://www.france.ashoka.org)



Pour 7 à 8 jeunes internautes sur 10, elles sont essentielles au développement économique de demain, dynamiques, sources d'innovation, créatrices d'emploi. Et pour plus de 6 sur 10, elles ne sont pas un effet de mode<sup>11</sup>.

Il y a par ailleurs un fort besoin de renouvellement, de faire émerger de nouveaux dirigeants pour l'ESS : 650 000 départs à la retraite d'ici 2020 dont 100 000 cadres .

Les fondations de 6 grandes entreprises de l'économie sociale (Macif, Maif, MGEN, AG2R-La Mondiale, Crédit Coopératif, Chèque Déjeuner) ont lancé en 2011, en partenariat avec l'État et la Caisse des dépôts, un programme dédié aux jeunes et à l'économie sociale et solidaire, « Jeun'ESS » structuré en trois axes : promouvoir auprès d'eux l'ESS, valoriser les projets innovants qu'ils portent, favoriser leur intégration à tous les niveaux dans les entreprises de l'ESS.

Il est nécessaire de soutenir et d'amplifier cette dynamique positive qui ne portera vraiment ses fruits que dans la durée.

**Jeun'ESS a lancé en 2011 un appel à projets (prix allant de 15 000 à 45 000 euros) pour soutenir des initiatives ESS, en cours de création ou en développement, portées par des moins de 30 ans. 200 projets ont été soumis au jury, ce qui témoigne de l'attractivité très forte du secteur chez les jeunes. 9 projets ont été retenus dans des domaines d'activités divers (services, écologie, lien social, logiciels libres, culture...). Citons parmi les lauréats :**

<sup>11</sup> Sondage CSA/Avisé, janvier 2010 et Sondage ESSEC/CSA auprès de jeunes internautes, janvier 2010



- Hybrid Energies & Eco-Systèmes (HYES, Basse-Normandie), société coopérative à forte composante R&D, qui vise à valoriser les fumiers locaux pour produire électricité, chaleur et fertilisant naturel, et à cultiver une spiruline (variété d'algue) bio, à haute valeur nutritionnelle et faible impact environnemental.
- Enercoop Languedoc-Roussillon, association (et future Scic) fournisseur d'électricité s'approvisionnant directement auprès des producteurs d'énergies renouvelables (solaire, éolien...).
- Gink'oop (Picardie), Scop qui fabrique, vend et loue des toilettes sèches qui servent notamment dans le cadre d'utilisations ponctuelles (festivals, chantiers...).

→ [www.jeun-ess.fr](http://www.jeun-ess.fr)

Autre exemple : après des études de commerce et un troisième cycle dans une école d'ingénieur, le fondateur de MicroDON, Pierre-Emmanuel Grange, a d'abord occupé des fonctions de chef de projet dans l'informatique bancaire au sein d'une grande multinationale avant de découvrir le concept du micro-don lors d'un séjour au Mexique et d'importer le concept en France. MicroDON propose aux particuliers et aux entreprises des outils innovants de collecte de don de quelques centimes à quelques euros : l'arrondi sur salaire, qui permet de faire un don via ses relevés (bancaire, téléphonique) ou sa fiche de paie, et la carte MicroDON, qui permet de faire un don aux caisses des supermarchés.

→ [www.microdon.org](http://www.microdon.org)

## ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ENTREPRENEURIAT ASSOCIATIF, MÊME COMBAT

Si, quantitativement, le monde associatif dans sa grande majorité ne relève pas de l'entrepreneuriat social (au maximum quelques dizaines de milliers d'entreprises sociales associatives sur les 1,3 million d'associations en France), nombre de défis qu'il doit relever sont également ceux de l'entrepreneuriat social. Et notamment le défi du modèle économique.

Pour la première fois de son histoire, le monde associatif a enregistré une baisse de l'emploi salarié fin 2010, qui s'est poursuivie en 2011 (source : Acoff). C'est la traduction concrète de « l'effet ciseau » auquel les associations doivent faire face, avec d'un côté une augmentation continue des besoins sociaux, et concomitamment, du nombre d'associations ; de l'autre, une contraction des financements publics nationaux mais aussi, depuis peu, locaux. Ce n'est pas anodin : un désengagement public de 1 % représente annuellement près de 350 millions d'euros en moins.

Dès lors, la concurrence inter-associative se renforce mécaniquement. Elle s'accompagne aussi d'une exacerbation de la concurrence avec le privé lucratif, en ce qui concerne la cible des usagers solvables. Inventer de nouveaux modèles écono-

miques, plus pérennes devient un enjeu de survie, souligné par les associations elles-mêmes<sup>12</sup>.

De nombreuses innovations de modèles économiques, expérimentées par les entreprises sociales (associatives ou pas), peuvent inspirer le monde associatif :

- Développer la vente de prestations (celle des associations est déjà passée de 31 % en 1999 à près de 37 % du budget global en 2012) en appliquant des logiques de péréquation (les plus aisés paient plus, les plus modestes moins) pour ne pas exclure les publics cibles les plus fragiles. Innover et refondre l'offre produits/services dans cette perspective.

- Investir les nouvelles formes de don : collectes de dons privés en ligne (en France, seuls 2 % des dons sont collectés en ligne), micro-don (« donner peu, plus souvent »), « générosité embarquée », cartes bancaires solidaires, etc.

- Mobiliser des financements publics existants, encore peu utilisés, par exemple l'ensemble des aides dédiées à l'innovation et à la R&D (crédit d'impôt-recherche, aides Oséo...). Les associations, premier laboratoire d'innovation sociale en France, peuvent prétendre à un certain nombre d'aides à l'innovation auxquelles elles sont techniquement éligibles.

- Construire de « nouvelles alliances » avec des entreprises classiques, attente croissante des associations. Ces partenariats peuvent être d'une grande diversité, allant d'un simple mécénat à la création de *joint-ventures*, en passant par des coopérations renforcées au service du territoire.<sup>13</sup>

12 Cf. l'enquête Avise/CPCA/CSA sur les besoins d'appui des associations (échantillon : 2 500 associations), avril 2011.

13 Voir l'étude de Chorum : *Les partenariats associations et entreprises, Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises*, novembre 2011.

- Mutualiser les moyens (en allant de la mise en commun d'achats jusqu'au regroupement des structures) pour faire baisser les coûts, atteindre une taille critique, investir de nouveaux marchés ou appels d'offres, renforcer les fonds propres, avoir accès à de nouvelles compétences.... Moins de concurrence, plus de coopération !

La diversification est essentielle. Un modèle économique viable et indépendant ne veut pas dire 100 % marchand. Un modèle marchand qui dépend aux trois quarts d'un seul client est en effet plus vulnérable qu'un modèle hybride (marché, subventions, cotisations) mais diversifié.

Cette mutation des modèles économiques n'a de sens que dans le cadre d'une clarification de la stratégie des pouvoirs publics en matière de réponse à l'intérêt général. Qu'attendent-ils précisément des acteurs de l'économie sociale ? D'être de véritables partenaires avec qui co-construire les politiques d'intérêt général ? De simples prestataires de services pour gérer plus efficacement les services sociaux ? Des béquilles para-publics pour combler les carences du privé lucratif sur les cibles non solvables ? En pratique, toutes ces visions – approfondies et mises en perspective par la Fonda dans une prospective à 2020<sup>14</sup> – se chevauchent aujourd'hui. Une clarification politique est plus que jamais nécessaire. C'est un véritable choix de société.



# TROIS LEVIERS POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Pour se développer à grande échelle, l'entrepreneuriat social a besoin de démultiplier trois ressources essentielles : les hommes, les marchés, les capitaux. La politique publique à mener en faveur du secteur doit se concentrer sur ces trois défis.

## PLUS D'HOMMES ET DE FEMMES, COMPÉTENTS ET ENTREPRENANTS

Aujourd'hui, les jeunes diplômés de grandes écoles et d'universités, dirigeants de demain, sont « formatés » dans une vision restrictive de l'économie, de l'entreprise, une vision d'avant-crise. La sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat social restent une exception<sup>15</sup>. Elle doit devenir la norme, pour qu'en 2017, tout jeune qui sorte d'école ou d'université ait pu être sensibilisé ou formé à l'entrepreneuriat social.

Les pouvoirs publics peuvent avoir un rôle catalyseur : à travers leurs conventions avec les Chambres de commerce

<sup>15</sup> Le succès d'initiatives pionnières de formation à l'entrepreneuriat social (Essec, ESCP, HEC, Insead, IEP, École d'entrepreneuriat en économie sociale...), où la demande d'accès aux formations est largement supérieure aux capacités d'accueil, constitue l'arbre qui cache la forêt.

(qui forment 600 000 jeunes et adultes chaque année), les grandes écoles et les universités, ou leurs initiatives en faveur de l'enseignement de l'entrepreneuriat (Plan étudiants entrepreneurs<sup>16</sup>), ils ont la capacité de systématiser la présence de l'entrepreneuriat social dans l'enseignement supérieur, sous une forme ou une autre (conférences de sensibilisation, stages en entreprise sociale, travaux de recherche...).

Les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat (100 000 entrepreneurs, Entreprendre pour apprendre, Junior-Entreprises, Unis-Cité, Les Entrepreneuriales, Entreprendre, Medef<sup>17</sup>, CJD, etc.) ont aussi un effet de levier potentiel important, en intégrant pleinement l'entrepreneuriat social dans leurs actions sur les territoires.

Les formations spécifiquement dédiées aux métiers de l'entrepreneuriat social se sont multipliées ces dernières années, mais restent encore insuffisantes au regard de la demande. Parmi elles :

– L'École de l'entrepreneuriat en économie sociale (EEES), créée en 2009 sous la forme d'une Scic et qui s'est donné pour mission première de répondre aux besoins de formation et de développement des compétences managériales spécifiques aux dirigeants de l'économie sociale. Basée à Montpellier, cette école est

<sup>16</sup> Le Plan étudiants entrepreneurs du ministère de l'Enseignement supérieur vise à développer la culture entrepreneuriale dans les universités et grandes écoles, en démultipliant les actions de formation et de sensibilisation.

<sup>17</sup> L'entrepreneuriat social pourrait ainsi être intégré dans la Convention entre le Medef et les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, qui vise à développer les relations entre le monde académique et le monde de l'entreprise, via des outils comme les stages en entreprises pour enseignants, des jeux de simulation, etc.

actuellement en plein déploiement national, avec des duplications dans plusieurs territoires.

→ [www.ecole-ees.coop](http://www.ecole-ees.coop)

– L’institut de l’innovation et de l’entrepreneuriat social de l’ESSEC (IIES), qui forme les entrepreneurs et managers sociaux de demain dans le cadre de programmes de formation initiale et continue. Il œuvre aussi en tant que laboratoire en combinant recherche et expérimentation de nouvelles réponses à des enjeux sociétaux. Enfin, il cherche à produire et diffuser des connaissances sur l’entrepreneuriat social et son impact.

→ [www.iies.fr](http://www.iies.fr)

## PLUS DE MARCHÉS, PUBLICS, PRIVÉS ET CITOYENS

Il n’y aura pas d’entreprises sociales durablement innovantes sans débouchés commerciaux, sans marchés assurant une viabilité économique. Les pouvoirs publics peuvent agir pour favoriser la création et l’ouverture de nouveaux marchés pour les entreprises sociales. En particulier :

- **Les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics**

De plus en plus mises en avant par l’État et les collectivités locales, leur mise en œuvre est en pratique encore laborieuse. Les clauses sociales ne concernent ainsi aujourd’hui que moins de 2 % des marchés publics dont le poids économique est pourtant considérable (80 milliards d’euros en 2009). L’objectif de 25 % de marchés publics intégrant des clauses sociales pourrait être atteint en 2017 sous réserve d’une politique volontariste (information, formation, accompagnement,

outillage, sécurisation juridique...) et d'un élargissement de son champ d'application à l'ensemble des entreprises sociales. Une véritable révolution culturelle reste à mener dans les pratiques des acheteurs publics, hélas encore trop cantonnées à la seule règle du « moins-disant économique ».

#### • **Les achats responsables des entreprises « classiques »**

La France concentre beaucoup de grandes entreprises, susceptibles de tisser des partenariats avec des entreprises sociales dans le cadre de leur politique de RSE (responsabilité sociale d'entreprise). D'où l'intérêt de les sensibiliser et de les accompagner au mieux dans leur partenariat avec les entrepreneurs sociaux innovants (nettoyage écologique, imprimeries, traiteurs, conciergerie d'entreprises...). Cette démarche pourrait s'appuyer sur l'expertise d'acteurs comme l'Association Pas@Pas dont le but est de faciliter et de développer l'achat responsable de ses membres (Adecco, Bouygues, EDF, La Poste, PSA, Saint-Gobain... soit un potentiel de 100 milliards d'euros d'achats par an).

#### • **Les consom'acteurs**

La consommation responsable concerne tous les secteurs d'activité, alimentaires et non alimentaires (tourisme, artisanat, cosmétiques, mobilier, mode, énergie...), matériels et non matériels. En Angleterre, ce secteur au sens large est estimé à 30 milliards de livres sterling par an. Il est largement porté par les entreprises sociales. Cette consommation responsable reste néanmoins aujourd'hui encore l'apanage des catégories sociales aisées, éduquées ou militantes, soit moins de 20 % de la population (enquête Ethicity/Ademe, 2008). Tout le monde ne peut en effet se permettre de consommer bio, équitable ou

écologique ; de transférer son éventuelle épargne vers des produits ou des banques solidaires ; ou tout simplement d'avoir accès à l'information sur ces formes et pratiques économiques différentes. Comment rendre accessible au plus grand nombre une consommation saine, respectueuse de l'homme et de l'environnement ? Il faut jouer à la fois sur un travail de formation et de sensibilisation des citoyens et de baisse des prix (par les économies d'échelle grâce aux volumes, par la fiscalité...).

Tenues à l'exemplarité et acteurs majeurs de la commande public, les collectivités territoriales doivent jouer un rôle central dans le changement d'échelle du commerce équitable en France et démultiplier ainsi directement son impact social, économique et environnemental au bénéfice des petits producteurs du Sud. La Plate-Forme pour le Commerce Équitable (PFCE) a lancé, avec le label Max Havelaar et la Fédération Artisans du Monde, la campagne « Territoires de commerce équitable » afin de développer, fédérer et rendre visible les initiatives des collectivités territoriales en faveur du commerce équitable. Dans ce cadre, 200 fonctionnaires territoriaux et élus locaux ont bénéficié de formations et d'ateliers de partages d'expérience sur l'achat public équitable. Plus de 30 collectivités françaises ont déjà reçu le titre de « Territoire de commerce équitable » suite à leurs engagements concrets et durables dans les domaines des achats publics et de la sensibilisation des acteurs locaux.

→ [www.commerceequitable.org](http://www.commerceequitable.org)

Le Garem est le Groupement d'achats responsables de Midi-Pyrénées. Cette plateforme régionale d'achats responsables, créée fin 2010, réunit des « prestataires responsables » sous forme de « cluster » (fin 2011, 14 entreprises, 200 emplois, d'une

trentaine de services responsables disponibles<sup>18</sup>). Objectif : organiser ces entreprises sociales par filière (mobilité, nettoyage, évènementiel, alimentation, informatique...) afin de proposer une offre d'achats responsables globale aux entreprises et aux collectivités. Le Garem permet ainsi aux entreprises sociales d'ouvrir de nouveaux marchés, d'aller au devant des entreprises en leur proposant une gamme complète d'achats éthiques. Et les clients publics ou privés peuvent facilement initier une démarche de développement durable par une politique d'achats responsables. 6 adhérents acheteurs dont Motorola et la Communauté urbaine du Grand Toulouse y voient une opportunité pour simplifier leur politique d'achats responsables et la rendre plus efficace.

→ [www.synethic.fr](http://www.synethic.fr)

## PLUS DE CAPITAUX POUR LA CROISSANCE, L'INNOVATION ET LA CONSOLIDATION

Comme toutes les TPE/PME françaises, les entreprises sociales doivent faire face, avec la crise financière, à un rationnement du crédit. Mais leurs spécificités les confrontent aussi à des difficultés supplémentaires. Leur statut d'économie sociale est parfois mal compris par les banquiers. Et leur rentabilité limitée intrinsèque ne facilite pas la mobilisation d'investisseurs privés. Si la capacité globale de financement du secteur tend à s'accroître (mise en place d'un fonds de 100 millions d'euros dans le cadre du Grand Emprunt, croissance de l'épargne solidaire...), des besoins demeurent mal satisfaits, notamment :

18 Greenburo, Mobilib, Ethiquable, La Maison du Vélo, Adom Diffusion, Net Sol Eco, Altern'Mobil, Interpretis, Terra Via, Resto Bio, Les jardins du Vestrestre, Bleue Comme Une Orange, Iter, Face.

- Le capital-développement solidaire, supérieur à 1 million d'euros, pour financer la croissance d'entreprises sociales au modèle validé et à fort impact. Les investisseurs solidaires n'ont pas encore la taille critique pour y parvenir.
- Le financement des entreprises socialement innovantes, notamment en phase d'amorçage. D'un côté, le modèle économique des financeurs solidaires appréhende encore mal la gestion du risque de l'innovation sociale. De l'autre, le capital-risque traditionnel privilégie la recherche de forte plus-value dans des délais courts et n'est pas adapté à l'entrepreneuriat social.
- L'extension et le renforcement des fonds de garantie, notamment pour favoriser une plus grande mobilisation des banques qui demeurent souvent « frileuses » face à des modèles économiques mal compris. Ces fonds de garantie dédiés doivent être plus visibles, plus aisément repérables par les banques et les entrepreneurs et fonctionner avec une plus grande réactivité, notamment pour assurer des relais de trésorerie (par exemple dans l'attente d'un financement européen).

Trois sujets sur lesquels les pouvoirs publics ont un vrai levier d'action.

Par ailleurs, outre l'essor de l'épargne salariale solidaire, une piste concrète pour augmenter les financements dévolus au secteur consiste à mobiliser les actifs non réclamés des banques (« *unclaimed assets* ») et de l'assurance-vie (placement préféré des Français en volume, 1 400 milliards d'euros d'encours). Cette démarche a été mise en œuvre en Angleterre *via* la création d'une société d'investissement social, la Big Society Capital (BSC), dotée initialement de 600 millions de livres sterling et approuvée par la Commission européenne en décembre 2011. Mobilisant ces actifs non réclamés, elle

soutient le secteur en investissant directement dans les entreprises sociales ou indirectement dans des fonds solidaires (comme SIFA, IDES ou PhiTrust en France). Elle favorise aussi le développement de produits financiers innovants comme les *social impact bonds*<sup>19</sup>.

Face aux besoins croissants et mal satisfaits de financement des entreprises sociales, l'offre d'investissement à caractère social et environnemental (*impact investing*<sup>20</sup>) se développe fortement. Pourtant, malgré cette expansion de la demande et de l'offre, le marché reste peu structuré et insuffisamment développé, notamment en raison d'un manque d'intermédiation entre entrepreneurs sociaux et investisseurs. C'est pour pallier à cette situation que la société d'investissement et de conseil le Comptoir de l'Innovation porte la création d'une « Plateforme d'impact investing » (PII). Elle vise à faciliter la mise en relation des investisseurs avec les opportunités d'investissement de l'entrepreneuriat social, via une plateforme Internet d'information et de notation des entreprises sociales. Le *think tank* Convergences et Finansol, le collectif des acteurs de la finance solidaire, travaillent aussi sur ce sujet de l'intermédiation.

→ [www.lecomptoirdelinnovation.com](http://www.lecomptoirdelinnovation.com)

<sup>19</sup> Le *social impact bond* (« obligation d'impact social ») est un dispositif financier innovant permettant de lever des capitaux privés pour financer des programmes d'intérêt général, tout en générant des économies de dépenses publiques. Si l'opérateur a des résultats positifs en termes d'impact social et remplit ses objectifs, l'État rembourse aux investisseurs leur capital plus un taux de rendement proportionnel aux dépenses sociales économisées. Si les résultats n'ont pas été respectés, l'État ne rembourse rien. Voir : [www.socialfinance.org.uk/work/sibs](http://www.socialfinance.org.uk/work/sibs)

<sup>20</sup> L'*impact investing* cherche à générer un impact social, sociétal et/ou environnemental tout en engendrant un retour financier. Il fait de la finalité sociale et/ou environnementale de l'investissement le premier critère de décision, ce qui le distingue de l'Investissement socialement responsable (ISR) dont le retour financier reste le premier critère.



## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU CŒUR DES TERRITOIRES

L'entrepreneuriat social est d'abord un entrepreneuriat des territoires. C'est à l'échelle locale que se jouent le changement, la création d'emplois, l'innovation et la réponse aux besoins sociaux. Les collectivités locales – régions, départements, villes, intercommunalités – constituent dans cette perspective des partenaires-clés. Ils peuvent stimuler de plusieurs manières, à leur niveau, le développement de l'entrepreneuriat social.

1. Intégrer pleinement l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale dans les Schémas régionaux de développement économique et les Stratégies régionales d'innovation (SRI), et plus largement dans l'ensemble des programmes territoriaux de soutien à l'activité des TPE/PME ou à l'innovation. Il est plus pertinent et plus durable de chercher à inscrire l'entrepreneuriat social au cœur des politiques socio-économiques du territoire, plutôt que de chercher à construire une politique autonome, « à côté » ou « en face ». De ce point de vue, il est essentiel de former et de sensibiliser à l'entrepreneuriat social l'ensemble des élus et des techniciens des collectivités (ainsi que des CCI). Trop souvent, ces derniers, hormis ceux positionnés sur le soutien à l'économie sociale et solidaire, méconnaissent la réalité et l'impact transversal des entreprises sociales sur leurs territoires. Le développement de l'usage des

clauses sociales, environnementales et équitables dans la commande publique locale est aussi un facteur-clé d'accélération de l'essor du secteur.

2. Favoriser l'émergence et le déploiement de dispositifs territoriaux d'appui à la création et au développement (incubateurs, pépinières, couveuses...), à la fois ceux focalisés sur l'accompagnement de porteurs de projets et ceux focalisés sur la génération de projets en réponse aux besoins des territoires<sup>21</sup>.

Comme dans l'entrepreneuriat « classique », le taux de survie d'une entreprise sociale est bien meilleur quand il y a eu accompagnement. Il faut donc démultiplier ces dispositifs d'appui en s'inspirant d'expériences pionnières insuffisamment reconues et soutenues, comme Antropia (IDF), Alter Incub (Montpellier), Inter-Made (Marseille), les Fabriques à Initiatives (présentes dans 7 régions), la Scic Replic<sup>22</sup> (Languedoc-Roussillon, qui se déploie désormais sur l'ensemble du territoire), les programmes de « *fellowship* » (Ashoka, Scale-up Essec...) ou encore le programme « Entreprendre Autrement » du réseau Entreprendre. Objectif : adapter et optimiser leurs process, les mettre en synergie, passer du laboratoire à la « grande série », pour mailler l'ensemble du territoire de manière cohérente et complémentaire.

21 Pour plus d'information, voir par exemple *Panorama et bonnes pratiques des dispositifs d'appui à l'émergence, au développement et à la pérennisation des entreprises de l'ESS*, étude Chorum-Odysem, février 2012.

22 La forme juridique Scic (société coopérative d'intérêt collectif), qui fête en 2012 ses 10 ans d'existence, est particulièrement adaptée à des projets économiques à impact social et fort ancrage territorial. Voir : [www.scic.coop](http://www.scic.coop)

3. Développer des stratégies de filières adaptées aux problématiques spécifiques de chacune d'elles (acteurs, indicateurs, financement...). Exemples de filières à considérer pour développer les entreprises sociales :

- Filières historiques de l'économie sociale et solidaire (sanitaire et social, tourisme social, services à la personne...), bousculées par l'irruption du privé lucratif ou par un désengagement de l'État de certains dispositifs, terreau fertile d'innovation sociale et de renouveau entrepreneurial.

- Filières dynamiques liées au développement durable, où les entreprises sociales sont souvent pionnières et progressent : énergies vertes, recyclage, écoconstruction, bio, équitable, tourisme solidaire, transports doux...

- Filières émergentes liées à de nouveaux besoins sociaux sur lesquelles il faut être « proactif » et défricher dès maintenant les marchés de demain (nouveaux modes de garde, vieillissement ou hospitalisation à domicile...). À l'échelle d'un territoire, il y a besoin d'adopter une approche de type « écosystémique », qui joue sur tous les leviers en même temps et cherche à les mettre en cohérence. Les territoires les plus actifs sont ceux qui bénéficient d'un « microclimat » favorable parce que réunissant simultanément des conditions essentielles : une volonté forte des élus mise en « musique » par des agents des collectivités (ou des services déconcentrés) engagés, des entreprises sociales motrices, une masse critique d'acteurs, l'ouverture des milieux économiques « classiques » et des dispositifs comme les pôles de compétitivité ou les grappes d'entreprises, ou encore l'existence d'outils structurants d'accompagnement, de financement, de coopération ou de formation.

# TROIS DÉFIS

## POUR LA POLITIQUE

### EN FAVEUR DES ENTREPRISES

### SOCIALES

Les mesures à prendre pour attirer plus de compétences, de marchés et de capitaux vers les entreprises sociales n'auront de sens et d'impact durable que si la manière de gérer et penser la politique en leur faveur change profondément. Trois défis de gouvernance sont à relever.

#### **CONCEVOIR UNE POLITIQUE COHÉRENTE ET PÉRENNE EN FAVEUR DES ENTREPRISES SOCIALES**

En avril 2010, le Premier ministre mandate le député du Nord Francis Vercamer pour élaborer un rapport et des propositions concrètes pour que la France « *se dote d'une politique ambitieuse de développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social* »<sup>23</sup>. Mais simultanément, la délégation interministérielle à l'Économie sociale est supprimée. Puis, en ce début d'année 2012, le Centre d'analyse stratégique (services du premier Ministre) publie un rapport en faveur de l'entrepreneuriat social.

23 Les 50 propositions du Rapport Vercamer : [www.vercamer.fr/pdf/2010/04/rapport-ess-f-vercamer.pdf](http://www.vercamer.fr/pdf/2010/04/rapport-ess-f-vercamer.pdf)

Les pouvoirs publics n'ont de cesse de rappeler à juste titre l'importance et l'utilité de l'économie sociale en séances plénières du Conseil supérieur de l'ESS, instance chargée de construire les politiques en faveur du secteur, en partenariat avec ses acteurs. Mais cette reconnaissance doit aussi se traduire concrètement par une stratégie politique stable, coordonnée et de long terme, qui s'engage à créer les conditions nécessaires au développement durable de l'entrepreneuriat social. Et à en finir avec la politique du « *stop & go* ».

Certains outils sont déjà là comme le Conseil supérieur de l'ESS et ses différentes commissions. D'autres sont à créer : loi-cadre en faveur du secteur, secrétariat d'État dédié et rattaché au cabinet du Premier ministre (comme en Angleterre), unités « entreprises sociales » dans certains ministères, intégration de l'entrepreneuriat social dans les Contrats Plan État – Régions (CPER).

Les SIAE (Structures d'insertion par l'activité économique) mettent en place depuis 35 ans des activités innovantes favorisant l'accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées, avec pour but leur retour sur le marché du travail classique. Ces structures ont prouvé leur efficacité, la qualité de leurs réponses s'est renforcée, mais leur volumétrie reste trop faible par rapport au niveau de l'exclusion. D'un côté, 8 millions de personnes sans emploi ou en activité précaire, 1,7 million de chômeurs de longue durée. De l'autre, 3 500 SIAE qui proposent chaque année 270 000 contrats ou missions à des personnes éloignées de l'emploi.

Un « *New Deal* » entre acteurs de l'IAE, pouvoirs publics et partenaires sociaux est nécessaire pour faire face au niveau sans précédent de l'exclusion. Les schémas de financements sont trop

hétérogènes, la vision trop court-termiste. La place et le rôle de Pôle Emploi sont flous. Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) est peu mobilisé sur la formation des publics les moins qualifiés et les collectivités sont trop peu associées. Or, il n'y a pas de fatalité et il est possible de faire plus et mieux : les acteurs de l'IAE proposent ainsi de changer d'échelle pour apporter collectivement une réponse à 500 000 personnes d'ici 5 ans. C'est faisable, sous réserve d'une volonté politique claire, cohérente et stable. 3 axes doivent être traités : se doter d'une autre gouvernance ; revoir les modes de financements ; positionner plus fortement l'IAE sur les démarches responsables des entreprises et collectivités.

→ <http://lessolutionsdeliae.org>

## OUVRIR AUX ENTREPRISES SOCIALES TOUTES LES POLITIQUES PUBLIQUES D'AVENIR

Les entreprises sociales ne vivent pas à côté de l'économie, elles sont au cœur de celle-ci. Elles ne sont pas en retard sur un modèle entrepreneurial dominant, mais pionnières de la future économie. Elles ne constituent pas un entre-soi cloisonné mais une force de changement qui irrigue toute la société. Elles ont donc vocation à investir toutes les politiques de « droit commun » et notamment celles qui préparent la compétitivité de demain.

Nous distinguons 4 priorités pour les 5 ans à venir, 4 secteurs de prospérité future : environnement, économie numérique, santé, innovation.

Le Programme d'investissements d'avenir (Grand Emprunt) prévoit par exemple 5,1 milliards d'euros pour le développement durable et 4,5 milliards d'euros pour l'économie numé-

rique. L'innovation et la recherche sont au cœur de la compétitivité de demain. Et dans des sociétés occidentales qui vieillissent et vivent plus longtemps, la santé – où les entreprises sociales sont très présentes – devient un secteur stratégique essentiel.

Il s'agit donc de positionner l'entrepreneuriat social au cœur de ces relais de croissance. Exemple : depuis la fin des années 1990, le soutien public à l'innovation a connu un fort essor en France. Incubateurs publics, crédit d'impôt recherche, dispositifs pour « jeunes entreprises innovantes », aides Oséo Innovation, FCPI, etc. Des milliards d'euros sont ainsi investis chaque année pour le développement de l'innovation. Mais ces mesures bénéficient quasi-uniquement à l'innovation technologique. Il est temps de les ouvrir à l'innovation sociale, dans un souci d'innovation plurielle et de « non discrimination » .

Pour réussir ce décloisonnement, des « Unités entreprises sociales » pourraient être mises en place dans les ministères concernés (ou au niveau local dans les services des collectivités). Des unités légères, réactives, à même de développer des expertises et stratégies sectorielles en faveur des entreprises sociales (indicateurs, outils de financements, adaptations juridiques, fiscales et législatives...), qui contribueraient à diversifier les interlocuteurs, à augmenter la visibilité, la crédibilité et l'ancrage de l'entrepreneuriat social dans l'agenda politique.

Le gouvernement anglais déploie cette approche (stratégies sectorielles en faveur du développement de l'entrepreneuriat social) au sein de différents ministères (Santé,

Environnement, Familles, Éducation...). Le ministère de la Santé anglais, par exemple, dispose d'une *Social Enterprise Unit* de plus de 10 personnes et a monté un fonds d'investissement de 100 millions de livres sterling pour investir dans les entreprises sociales de « *social & health care* », existantes et nouvelles<sup>24</sup>.

Ce nécessaire décloisonnement concerne aussi les relations entreprises sociales – « entreprises classiques », à l'instar de l'expérience menée par le Réseau Cocagne avec le Groupe Vinci. Le réseau Cocagne est un réseau de 110 jardins maraîchers bio à vocation d'insertion. 4 000 jardiniers permettent d'alimenter chaque semaine en paniers bio plus de 20 000 familles adhérentes. Le Jardin de la Voie Romaine (Beaune-la-Rolande, Loiret), est l'un des lauréats du Prix Convergences 2015. Son originalité : il est issu d'un partenariat avec le Groupe Vinci. Ce Groupe dispose de richesses humaines, de terrains inexploités à proximité du réseau autoroutier et offre des opportunités d'accès à des métiers variés. Le Réseau Cocagne apporte ses compétences en matière de réinsertion sociale et professionnelle et de maraîchage bio. L'expérience de ce Jardin est en cours d'essaimage dans d'autres régions, le long des autoroutes Vinci.

→ [www.reseaucocagne.asso.fr](http://www.reseaucocagne.asso.fr)<sup>25</sup>

24 Voir : [www.dh.gov.uk/en/Managingyourorganisation/Socialenterprise/index.htm](http://www.dh.gov.uk/en/Managingyourorganisation/Socialenterprise/index.htm)

25 Autres exemples : Vitamine T/Boulangerie Paul, SFR/Emmaus Défi, etc. Sur ce sujet, voir l'étude IMS *Entreprendre pour la Cité* « Grandes entreprises et entrepreneurs sociaux : ensemble pour répondre aux besoins à la base de la pyramide », 2012.



## RÉMUNÉRER JUSTEMENT LA PRESTATION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL DES ENTREPRISES SOCIALES

Toutes les entreprises sociales ont en commun de répondre à des besoins sociaux mal satisfaits, une demande sociale mal prise en charge – partiellement non solvable ou non prise en compte par le marché. Encadrer des salariés anciennement chômeurs de longue durée (structures d'insertion) ou handicapés (entreprises adaptées), rémunérer à un prix décent et durable des petits producteurs du Sud (commerce équitable), proposer des services aux personnes sans discrimination (mutuelles) ou s'adresser à des personnes fragiles en visant d'abord le meilleur service au meilleur coût (entreprises associatives de santé), constitue une véritable *prestation d'intérêt général*, rendue à la collectivité.

Or les surcoûts liés à cette prestation (différentiel de productivité, accompagnement socio-professionnel supplémentaire, équipement à adapter, insolvabilité des bénéficiaires...) sont généralement mal appréhendés et sous-financés. Le développement des entreprises sociales est alors freiné et limité. Qui doit payer cette prestation ? Comment s'assurer qu'elle le soit de manière juste et efficace ?

Si les entreprises classiques (mécénat, RSE, *social business*...) et les citoyens (dons, épargne solidaire, bénévolat...) ont clairement un rôle direct et croissant à jouer, les pouvoirs publics, garants de l'intérêt général, ont une responsabilité première, qui pourrait être mieux assurée.



Cette prestation sociale rendue à la collectivité pourrait en effet être rémunérée plus justement, sans ajouter de nouvelles dépenses mais en en redéployant d'autres (aides publiques aux entreprises, formation professionnelle, politiques de l'emploi...) avec un double souci d'efficacité économique et de justice sociale.

Cela implique aussi de pouvoir rendre compte de manière plus précise de cette prestation sociale. Un « langage de la preuve » est nécessaire. L'entrepreneuriat social ne se décrète pas, il se prouve ! Les outils se multiplient. Loin d'être uniquement le produit d'une simple auto-évaluation, ils sont le fait d'organismes indépendants (centres académiques, cabinets d'audit...) qui démontrent l'efficacité économique et la capacité à optimiser les dépenses publiques des entreprises sociales.

Ces méthodologies portent souvent sur la traduction monétaire de l'utilité sociale (coûts évités, richesses créées), son « retour social sur investissement »<sup>26</sup>. Une approche complémentaire consiste à construire des jeux d'indicateurs par secteurs avec des niveaux d'utilité sociale (du « très utile » au « peu utile ») comme le fait par exemple France Active. Il faut soutenir, accélérer et faire converger le développement de cette ingénierie, encore émergente mais essentielle pour la bonne appropriation de l'entrepreneuriat social par l'ensemble des acteurs privés, publics et civils concernés. Des « standards » partagés et opérationnels pourraient être établis d'ici 2017.

26 New Economics Foundation (UK), Social Evaluator (Pays-Bas), Essec, Avise (France), etc. Ces outils montrent que dans le modèle économique des entreprises sociales, ce que les pouvoirs publics investissent en leur faveur, ils le récupèrent souvent « avec bénéfices ».



Le cabinet de conseil KPMG a consacré une étude en 2010 à « la valeur ajoutée économique et sociale des entreprises adaptées (EA) », des entreprises qui emploient au moins 80 % de travailleurs handicapés. Ses conclusions plaident clairement pour leur développement. Car, si leur valeur ajoutée sociale est évidente (socialisation, inclusion dans la vie locale, revalorisation de l'image de soi...) et analysée dans le détail, la valeur ajoutée économique est aussi réelle. L'étude montre que si l'État couvre 92 % du surcoût supporté par les EA par rapport aux entreprises ordinaires (16 241 euros par an et par salarié handicapé), le retour sur investissement de ce surcoût (sous forme de recettes fiscales et sociales et prestation sociales économisées) est également très vite atteint. Le financement public de ce surcoût est donc économiquement justifié. L'étude montre par ailleurs que l'économie budgétaire pour la collectivité en cas de retour à l'emploi d'une personne handicapée s'élève à 9 891 euros par travailleur handicapé embauché (au Smic + 5 %).

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UN MOUVEMENT EUROPÉEN

À l'heure où le modèle européen est bousculé et remis en question, l'entrepreneuriat social, qui existe partout en Europe, peut lui redonner du sens et de la proximité.

En 2011, la Commission européenne s'est emparée du sujet en proposant un plan d'action global, concret et ambitieux, pour accélérer le développement des entreprises sociales en Europe. Cette « initiative pour l'entrepreneuriat social » propose 11 actions-clés visant à donner aux entreprises sociales l'accès à l'ensemble des opportunités de développement ouvertes par le marché intérieur, et ce, au même titre que les entreprises « classiques ».

Trois axes sont considérés : amélioration du financement (financements privés et européens), de l'environnement réglementaire (accès aux marchés publics) et de la visibilité (renforcement de la professionnalisation et de la mise en réseau, promotion et reconnaissance).

Et, symbole fort de cet intérêt pour le secteur, les entreprises sociales sont apparues pour la première fois dans le Rapport sur la compétitivité de l'Union européenne, où elles sont présentées comme « un outil important pour renforcer la compétitivité de l'industrie européenne ».

La France doit prendre toute sa place dans la construction de cet environnement favorable à l'essor d'un entrepreneuriat social européen solide, pérenne et innovant, en agissant sur son propre territoire mais aussi au sein des institutions de l'Union pour :

- Assurer la mise en œuvre de l'initiative de la Commission, notamment lors de l'élaboration de la programmation 2014/2020 des fonds structurels européens ;
- Développer et favoriser les échanges entre les acteurs européens du secteur ;
- Faciliter l'accès aux financements et programmes européens pour les entreprises sociales françaises ;
- Promouvoir à l'échelle européenne les réussites françaises en matière d'entrepreneuriat social, mais également s'inspirer des meilleures pratiques des autres pays européens, ou même au-delà (Amériques, Asie...).

→ [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_fr.htm)

Le réseau de chercheurs européens EMES (Émergence des Entreprises Sociales) analyse depuis 20 ans les conditions de l'émergence de l'entrepreneuriat social en Europe en réunissant des experts mondiaux autour de la construction d'un corpus scientifique suivant l'évolution de ce phénomène. Ses travaux, cités par le PNUD et l'OCDE, nourrissent positivement, depuis sa création, les travaux du Mouves.

→ [www.emes.net](http://www.emes.net)

## UNE PROPOSITION TRANSVERSALE : **POUR UN LABEL** **« ENTREPRISE SOCIALE »**

L'ensemble des mesures et orientations décrites précédemment pourraient s'appuyer sur un outil central : un « label entreprise sociale » co-construit et cogéré entre acteurs et pouvoirs publics.

Ce label constituerait la pierre angulaire d'une politique publique ambitieuse et durable en faveur de l'entrepreneuriat social, à l'instar de celle menée par l'Angleterre depuis plus de 10 ans sur le sujet.

Pourquoi un label ? Il viserait d'abord à améliorer la visibilité et la lisibilité des entreprises sociales auprès des différents partenaires de son développement :

- Les acheteurs et les investisseurs, publics et privés ; les consommateurs ;
- Les acteurs de « droit commun » de l'accompagnement, de la formation et du financement des entreprises ;
- Les entrepreneurs sociaux qui s'ignorent, notamment dans le monde associatif à caractère entrepreneurial (santé, médico-social, tourisme...);
- Les créateurs potentiels d'entreprises sociales.

Nous l'avons vu, l'entrepreneuriat social est pluriel, et sa diversité le rend difficile à appréhender. Il ne se caractérise en effet ni par un statut, ni par un code NAF, ni par une taille d'entreprise, ni par un territoire, etc. Un label clarifiant et crédible, fondé sur des indicateurs reconnus<sup>27</sup>, prend donc tout son sens dans ce contexte. Il permettra de doter le secteur d'un langage commun.

Il contribuera également à éviter les dérives et les récupérations (*socialwashing*, en plein essor) et facilitera fortement la mise en place de politiques publiques en faveur des entreprises sociales.

En effet, son adoption pourrait être assortie progressivement d'incitations positives (accès privilégié à des financements, marchés publics, accompagnement, ingénierie, avantages fiscaux...), en contrepartie d'engagements mesurables et mesurés de l'entreprise.

Ce label est d'ores et déjà à l'étude au sein du Conseil supérieur de l'ESS, dans la lignée du Rapport Vercamer qui avait retenu cette proposition du Mouves.

La mise en place de ce label doit être accompagnée par le développement de puissants outils de communication comme un baromètre de référence qui évalue la notoriété de l'entrepreneuriat social et identifie les leviers de progrès dans l'opinion et chez les professionnels, ou encore un grand prix annuel de l'entreprise sociale en partenariat

27 Voir annexe 2, page 57.

avec un grand média économique. De premières initiatives de ce type existent déjà, elles mériteraient de converger, pour gagner en cohérence, en crédibilité et en audience.

Enfin, ce label doit s'articuler avec tous les agréments et certifications existantes : agrément « entreprise solidaire », agrément d'utilité sociale de la Scic, conventionnements SIAE et Entreprises adaptées, reconnaissance d'intérêt général pour les associations, conventionnements sectoriels (services à la personne, tourisme social...), ISO 26 000, etc.

En première estimation, 30 à 50 000 entreprises pourraient être concernées, en France, par ce label, qui peut et doit être un instrument dynamique de progrès. Plus que jamais, les entreprises sociales doivent rechercher l'exemplarité.



# SYNTHÈSE :

## **PACTE POUR ENTREPRENDRE AUTREMENT**

Les entreprises sociales sont au cœur du nouveau modèle économique que les crises actuelles rendent chaque jour plus indispensable. Créatrices d'emplois utiles, partageant équitablement les richesses qu'elles créent, refaisant du profit un moyen et non une fin, elles apportent des réponses concrètes à de nombreux défis qui se posent à la société.

Pionnières de l'économie de demain, elles sont ainsi des dizaines de milliers en Europe à lutter contre les exclusions, à créer des emplois sur des territoires fragiles, à garantir un juste revenu aux producteurs, à aider les personnes âgées à mieux vivre, à protéger l'environnement ou encore à répondre à de nouveaux besoins sociaux. Elles savent combiner le goût de l'intérêt général de la sphère publique, l'efficacité de la sphère économique et l'innovation des citoyens.

Leur potentiel de création d'emplois durables et d'utilité sociale est important, notamment sur les marchés éthiques (bio, équitable, écoproduits, recyclage...) et les activités d'intérêt général (santé, social, dépendance, environnement, culture, éducation, énergie...).

Les entrepreneurs sociaux n'attendent pas des pouvoirs publics – locaux, nationaux ou européens – qu'ils développent l'entrepreneuriat social à leur place, mais plutôt qu'ils créent les conditions favorables à son essor et lèvent les barrières qui le freinent. Les entreprises sociales de leur côté sont plus que jamais prêtes à développer un « langage de la preuve », à progresser et à rechercher l'exemplarité, unique moyen de convaincre durablement de leur pertinence.

Nous proposons ainsi au nouveau gouvernement issu des urnes en 2012 de signer un contrat, un « Pacte pour entreprendre autrement » qui engage les pouvoirs publics et les acteurs de l'entrepreneuriat social sur des objectifs ambitieux, lisibles et mesurables à 5 ans, échéance du prochain quinquennat (2012-2017), avec 7 engagements forts en faveur de l'entrepreneuriat social.

Ces engagements permettront de démultiplier les trois ressources essentielles au changement d'échelle de l'entrepreneuriat social : les hommes, les marchés et les capitaux.

Ils ont aussi deux points communs : d'une part, ils visent à « désenclaver » l'entrepreneuriat social et à irriguer le « droit commun » des entreprises. D'autre part, ils n'exigent pas de dépenses publiques supplémentaires.

Ce Pacte n'est pas une fin en soi mais un point de départ, un socle de dialogue que nous souhaitons enrichir et faire vivre dans les mois à venir, avec les candidats à la présidentielle et aux législatives ainsi qu'avec les acteurs de l'entrepreneuriat social.

D'ici à 2017 :

**Tout jeune qui sort de l'enseignement supérieur a pu être sensibilisé ou formé à l'entrepreneuriat social.**

À travers leurs conventions avec les grandes écoles, Chambres de commerce et d'industrie, universités ou leurs initiatives en faveur de l'entrepreneuriat (Plan étudiants entrepreneurs par exemple), les pouvoirs publics ont la capacité de systématiser dans l'enseignement supérieur la présence de l'entrepreneuriat social, sous des formes variées (conférences, modules spécialisés, stages, recherche...).

**Tous les dispositifs en faveur de l'innovation sont pleinement ouverts à l'innovation sociale.**

Incubateurs, crédit d'impôt recherche, fonds d'amorçage, statut «jeune entreprise innovante», aides Oséo Innovation, Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), etc. Tous ces dispositifs en faveur de l'innovation, qui mobilisent des milliards d'euros, bénéficient quasi uniquement à l'innovation technologique. Il faut les ouvrir à l'innovation sociale, dans un souci d'innovation plurielle et de non discrimination (égalité de traitement).

**Tous les ministères et services concernés des collectivités locales ont intégré une « unité entreprises sociales », légère, réactive et efficace.**

Et notamment les suivants : environnement, santé, économie numérique, emploi, industrie, agriculture, recherche, innovation. Ces unités accéléreront l'essor de

**nouvelles filières d'entreprises sociales (études de marché, indicateurs d'impact, outils financiers, simplifications juridiques...).** La même démarche pourrait être mise en œuvre au niveau des directions générales de la Commission européenne.

**25 % des marchés publics intègrent des clauses sociales.**

La mise en œuvre des clauses sociales est en pratique encore laborieuse : elle ne concerne que 1,9 % de marchés publics dont le poids économique est pourtant considérable (80 milliards d'euros en 2009). L'objectif de 25 % pourrait être atteint en 2017 sous réserve d'une politique volontariste (formation, accompagnement, outillage, sécurisation juridique...) et d'un élargissement de leur champ d'application.

**Les 170 milliards d'euros d'aides publiques aux entreprises ont été redéployés en fonction de leur efficacité économique et de leur impact social.**

La Cour des comptes a pointé l'ampleur et le mauvais usage de ces aides (exonérations, niches, TVA réduites...) : mille-feuille de dispositifs, efficacité discutable ou mal évaluée... Exemple de redéploiement préconisé : mise en place d'un label « entreprise sociale » co-construit par les pouvoirs publics et ouvrant droit à des incitations fiscales modulées en fonction de l'impact social de l'entreprise.

**Les actifs non réclamés des banques et de l'assurance-vie ont permis le financement structurant de l'entrepreneuriat social, via un organisme dédié.**

Cette proposition, à l'étude dans plusieurs pays, a été mise en œuvre récemment en Angleterre : la *Big Society Capital* a été lancée en juillet 2011 en drainant les « *unclaimed assets* » des banques (fonds non réclamés), soit plus de 600 millions de livres sterling au démarrage. Acteur de second niveau, cette banque finance et accompagne les investisseurs solidaires dans leur développement.

Élaborer et mettre en œuvre un plan à 5 ans de développement de l'entrepreneuriat social, avec objectifs chiffrés, notamment sur la création d'emplois et sur les économies générées pour la dépense publique.

Sur la base des tendances et dynamiques en cours, au moins 100 000 nouveaux emplois marchands pourraient être créés par les entreprises sociales et 1 milliard d'euros d'économies généré d'ici à 2017. Un troisième indicateur-clé est à considérer : le nombre d'ETI sociales (entreprises de taille intermédiaire, 250 à 5 000 salariés), forces d'entraînement du tissu de TPE/PME sociales et moteurs d'un « *Mittelstand* » social français. D'ici 2017, le seuil de 2 500 ETI sociales pourrait être dépassé.

Ce plan de développement de l'entrepreneuriat social s'attachera à identifier, en s'appuyant sur les travaux déjà existants, filières et territoires porteurs, investissements nécessaires et moyens de les financer, modèles économiques et outils à mettre en place ainsi que les opérateurs à mobiliser.

**Enfin, de manière plus symbolique, le premier déplacement en région du nouveau président de la République ou du Premier ministre pourrait se faire dans une entreprise sociale. Cette initiative démontrera, au plus haut niveau de l'État, l'intérêt stratégique pour cet entrepreneuriat d'avenir, qui agit au cœur des territoires.**

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LE MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) fédère et représente des dirigeants d'entreprises sociales et solidaires, des entrepreneurs motivés par l'intérêt général, qui partagent équitablement les richesses qu'ils créent.

Son objectif est triple : animer et faire grandir une large communauté d'entrepreneurs sociaux, faire connaître leur métier et leurs solutions, créer un environnement favorable à leur essor, en actionnant l'ensemble des leviers possibles (formation, innovation, fiscalité, Europe).

Lancé en février 2010 avec l'appui de l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat social français, le Mouves compte aujourd'hui 250 adhérents répartis sur l'ensemble du territoire. Son premier congrès s'est tenu le 14 octobre 2010. Il est actuellement présidé par Jean-Marc Borello, Président du directoire du Groupe SOS.

Le financement du Mouves repose sur les cotisations des membres (à terme, au moins 50 % des ressources) et sur les apports de partenaires, publics et privés (entreprises, particuliers).

**En 2012, adhérez au Mouves**

**→ [www.mouves.org](http://www.mouves.org)**

## • Les membres du Conseil d'administration du Mouves

**Président :** Jean-Marc Borello, Président du directoire du Groupe SOS

**Vice-présidents :** Jean-Guy Henckel, fondateur et directeur du Réseau Cocagne ; Hugues Sibille, président de l'Avisé et de l'Ides ; Rémi Roux, cofondateur et gérant de la Scop Ethiquable

**Autres membres du bureau :** Barbara Blin-Barrois, co-fondatrice de la Scic Ôkhra et dirigeante de Culture Couleur ; André Dupon, président du Groupe Vitamine T ; Jean-Michel Lecuyer, directeur général de la Société d'Investissement France Active ; Virginie Seghers, conseil, spécialiste RSE et mécénat ; Christian Valadou, directeur de L'Autre Entreprise

**Autres membres du CA :** Amandine Albizzati, responsable des partenariats de La NEF ; Claude Alphandéry, président d'honneur de France Active, président du Labo de l'ESS ; Thomas Buffard, gérant de Sinéo Dijon ; Christophe Chevalier, directeur du Groupe Archer ; Élisabeth Dargent, directrice de Main Forte ; Félicie Domene, gérante de la coopérative d'activités et d'emploi Régate ; Philippe Frémeaux, président d'Alternatives Economiques ; Tarik Ghezali ; François Goudenove, président de la Scic Websourd ; Pierre Grosset, président directeur général de Juratri ; Jean-Guy Henckel, directeur du Réseau Cocagne ; Christian Jacquot, président de Gare-BTT ; Emmanuel Kasperski, directeur général de la Scic Replic ; Hervé Knecht, président du direc-



toire de la Scic Flandre Ateliers/Groupe AlterEos ; Sandrine L'Herminier, journaliste ; Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka France ; Antonella Noya, analyste senior des politiques, programme LEED de l'OCDE ; Michel Pernot du Breuil, directeur de la Scic Solidarités Entreprises Nord-Sud (SENS) ; Matthieu Rosy, secrétaire général de la Fondation Macif ; Eric Pliez, directeur général de l'association Aurore ; Patrick Sapy, directeur général de Microstart, Adie ; Marie Trelle-Kane, présidente d'Unis-Cité ; Thierry Sibieude, directeur de l'Institut pour l'innovation et l'entrepreneuriat social de l'Essec ; Thierry Weishaupt, président d'Euclid Network

**Délégué général de l'association :** Jacques Dasnoy

## ANNEXE 2 : LES CRITÈRES DE L'ENTREPRISE SOCIALE

La définition du Mouves, en phase avec celles existant ailleurs en Europe, se décline en un faisceau de critères portant sur les objectifs de l'entreprise et les moyens mis en œuvre. Ce faisceau constitue un socle partagé pour l'élaboration d'un label « entreprise sociale », indépendant de leur statut juridique : association, coopérative, mutuelle, SARL ou SA, etc.

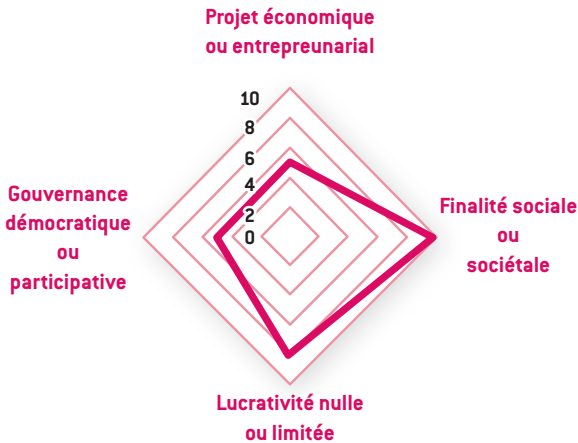
**Quatre critères simples, lisibles et pouvant justifier des contreparties positives :**

- **Projet économique ou entrepreneurial**
- **Finalité sociale ou sociétale**
- **Lucrativité nulle ou limitée**
- **Gouvernance démocratique ou participative**

Le premier critère porte sur le modèle économique de l'entreprise, le second sur son but, le troisième sur son rapport à l'argent et au profit, le dernier sur son rapport au pouvoir.

Il y a autant d'entreprises de l'ESS que de possibilités de croisements de ces 4 critères. Cette approche s'inscrit dans une vision ouverte, souple, à géométrie variable.

### Entreprise sociale et solidaire



Chaque critère pourrait être évalué à travers un faisceau d'indicateurs dont une première déclinaison est présentée pages suivantes.

CRITÈRES	FAISCEAU D'INDICATEURS ENVISAGEABLES
<b>Projet économique ou entrepreneurial</b>	<p>Initiative privée, « Entreprise » au sens européen du terme : « <i>Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles (...) les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique</i> » [Annexe I au règlement (CE) n° 800 / 2008].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics.</li> <li>- Création d'emplois.</li> <li>- Production de biens et services.</li> <li>- Modèle économique viable.</li> </ul>
<b>Finalité sociale ou sociétale</b>	<p>Finalité sociale ou sociétale : réponse à l'intérêt général, aux besoins sociaux mal/peu satisfaits, épanouissement et émancipation des personnes, protection de l'environnement.</p> <p>Finalité sociale ou sociétale (dont environnementale), inscrite dans l'objet social ou le pacte d'actionnaires. Peut se traduire de manière plurielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- par les bénéficiaires : personnes fragilisées (revenu, emploi, territoire...), clients sociétaires (mutuelles...);</li> <li>- par les salariés : personnes fragilisées (insertion, handicap...), salariés sociétaires (ex. : Scop);</li> <li>- par l'offre : à caractère social, sociétal ou environnemental, attestés par un label ou certification (ex.: Max Havelaar, AB...).</li> </ul> <p>Existence d'outils et d'indicateurs pour évaluer cette finalité dans la durée.</p>
<b>Lucrativité nulle ou limitée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrement de la rémunération des apports en fonds propres : TME/TMO, seuil absolu...</li> <li>- Transparence et encadrement de l'échelle des salaires : 1 à 10, en fonction par exemple du nombre de salariés.</li> <li>- Excédents majoritairement réinvestis dans le projet : investissements, fonds propres, réserves.</li> <li>- En cas de dissolution, dévolution majoritaire des réserves à d'autres entreprises sociales.</li> <li>- Adoption d'un statut d'économie sociale.</li> </ul>

CRITÈRES	FAISCEAU D'INDICATEURS ENVISAGEABLES
<b>Gouvernance démocratique ou participative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de décision non proportionnel à la propriété du capital.</li> <li>- Ancrage territorial, partenariats forts avec les acteurs locaux.</li> <li>- Participation au CA d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux.</li> <li>- Existence d'un « panel des parties prenantes ».</li> <li>- Adoption d'un statut d'économie sociale.</li> </ul>

Cette grille, à affiner, approfondir et amender avec l'ensemble des acteurs du secteur, permet notamment une synthèse dynamique entre l'approche par les statuts et celle par les pratiques. La commission « Label » du Conseil Supérieur de l'ESS travaille sur le sujet.

### ANNEXE 3 : COMPARAISON ENTREPRISES SOCIALES – « ENTREPRISES CLASSIQUES »

Le tableau suivant compare entreprises sociales et « entreprises classiques ». Il s'agit d'une approche générale, qui, bien sûr, ne s'applique pas de la même manière dans toutes les entreprises. Les entreprises sociales et les entreprises classiques ont en commun la nécessité de dégager des excédents et d'avoir un modèle économique viable et pérenne.

CRITÈRES	ENTREPRISES CLASSIQUES	ENTREPRISES SOCIALES
<b>Statut</b>	Société de capitaux (SA, SARL,...)	Sociétés de personnes (association, coopérative, mutuelle) principalement
<b>Activité</b>	Production de biens et services	Production de biens et services d'utilité sociale, sociétale ou environnementale
<b>Finalité de l'entreprise</b>	Répondre à une demande solvable par une offre rentable	Répondre à un besoin social, sociétal ou environnemental
<b>Gouvernance</b>	Généralement, les actionnaires décident.	Cherchent souvent à associer les différentes parties prenantes (salariés, bénéficiaires, adhérents...).
<b>Ressources</b>	Chiffre d'affaires, ventes	Ressources souvent plurielles : ventes, cotisations, bénévolat, investissements solidaires, etc.
<b>Rémunération du capital</b>	Pas d'encadrement <i>a priori</i> , parfois recherche d'une rentabilité maximale	Encadrée, limitée
<b>Échelle des salaires</b>	Pas d'encadrement <i>a priori</i>	Encadrée, limitée
<b>Usage des excédents</b>	Mix variable entre dividendes, investissements, participation, réserves, avec parfois une pression sur les dividendes au détriment des autres. Bénéfices susceptibles de « sortir » du territoire	Réinvestis majoritairement au service du projet et des personnes qui le font vivre. Les bénéfices restent plutôt sur le territoire.
<b>Ancrage territorial</b>	Pas forcément, délocalisation possible	Souvent l'activité est liée au territoire d'implantation, délocalisation difficile.
<b>Innovation</b>	Quand elle existe, souvent technologique.	Quand elle existe, souvent sociale.

#### **ANNEXE 4 : POUR ALLER PLUS LOIN - BIBLIOGRAPHIE**

*Entrepreneuriat social, Innover au service de l'intérêt général*, Amandine Barthélémy et Romain Slitine, Vuibert, 2011.

*L'entreprise du xx<sup>e</sup> siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard, Rue de l'échiquier, 2012.

*80 hommes pour changer le monde : Entreprendre pour la planète*, Sylvain Darnil et Matthieu Le Roux, Le Livre de Poche, 2006.

*Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, Jacques Defourny et Marthe Nyssens, colloque de l'ADDES, novembre 2010.

*Chemins de traverse. Vivre l'économie autrement*, Emmanuel Faber, Albin Michel, 2011.

*La Nouvelle Alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Philippe Frémeaux, Les Petits Matins, 2011.

*Pour une économie plus humaine : construire le social-business*, Muhammad Yunus, JC Lattès, 2011.

*Démocratiser l'économie, le marché à l'épreuve des citoyens*, Tarik Ghezali et Hugues Sibille, Grasset, 2010.

*Pour une autre économie*, Labo de l'ESS, Hors série Alternatives Economiques, 2010.

*L'espoir économique, Lutter contre la cupidité et réhabiliter l'initiative individuelle*, Maria Nowak, JC Lattès, 2010.

*L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, Thierry Sibieude et Marie Trelleu-Kane, Rue de l'échiquier, 2011.

**Et toute la collection « Conversations Solidaires »  
des éditions Rue de l'échiquier qui consiste en des  
livres d'entretien avec des figures de l'entrepreneuriat  
social et de l'économie sociale et solidaire :**

*Une si vive résistance*, entretien avec Claude Alphandéry, 2011.

*SOS contre toute attente*, entretien avec Jean-Marc Borello, 2009.

*Le Relais envers et contre tout*, entretien avec Pierre Duponchel, 2009.

*Parrainer les enfants d'à côté*, entretien avec Catherine Enjolet, 2010.

*Dans un pays de Cocagne*, entretien avec Jean-Guy Henckel, 2009.

*Le microcrédit ou le pari de l'homme*, entretien avec Maria Nowak, 2009.

*La voie de l'innovation sociale*, entretien avec Hugues Sibille, 2011.

Consultez le site de référence pour entreprendre autrement :

→ [www.entrepreneur-social.net](http://www.entrepreneur-social.net)

**Conception graphique et mise en pages**

Thierry Sestier

**Édition**

Anne Fitamant Peter et Thomas Bout

Le papier de cet ouvrage – Arctic Paper Munken White 80 g – est composé de fibres naturelles, renouvelables, recyclables et fabriquées à partir de bois provenant de forêts gérées durablement.

N° d'impression : 203049

Imprimé en France par  
la Nouvelle imprimerie Laballery