

BAROMÈTRE 2014 DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Éditorial

Jean-Michel Severino
Président de Convergences



L'entrepreneuriat social s'affirme de plus en plus clairement comme une réponse crédible et innovante aux grands défis du 21^{ème} siècle. En réinventant notre modèle de croissance pour maximiser l'impact social, ce mouvement incarne un formidable espoir pour la lutte contre la pauvreté et la protection de l'environnement.

C'est pourquoi les décideurs placent aujourd'hui l'entrepreneuriat social au cœur de leurs agendas stratégiques, avec la volonté de bâtir des sociétés à visage humain. À tous les niveaux, les initiatives politiques se multiplient pour favoriser les investissements responsables et sociaux, et encourager l'innovation sociale. Ainsi, la Commission européenne a organisé un événement inédit en janvier dernier – « Entrepreneurs sociaux : Prenez la parole ! » – pour inciter l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social à se rencontrer, à échanger et à co-construire. En France, le gouvernement s'est mobilisé pour aider l'entrepreneuriat social à se structurer et à changer d'échelle avec son projet de loi « Économie Sociale et Solidaire ». Les instances politiques misent donc sur ce secteur d'avenir qui participe au bien commun tout en disposant d'un fort potentiel économique.

Dans ce contexte porteur, un défi majeur reste à relever : celui du renforcement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social, qui permettrait de démultiplier son impact.

En effet, l'entrepreneur social a besoin de trouver des appuis pour se financer, se structurer, se faire connaître et renforcer ses partenariats. Cette nécessité fait écho à la volonté des citoyens de donner une résonance plus « éthique » et plus solidaire à leur travail, leur consommation et leur épargne.

Comment encourager les nouvelles relations qui se tissent entre les entrepreneurs sociaux et les différents acteurs de nos sociétés (banques, entreprises, médias, pouvoirs publics) ? Quels sont les leviers d'action pour construire un « écosystème de l'entrepreneuriat social » cohérent et dynamique ? Ces questions sont au cœur de la 3^{ème} édition du *Baromètre de l'Entrepreneuriat Social*, publié par Convergences en partenariat avec KPMG, Ashoka et le Mouves.

Découvrez l'état des lieux de l'écosystème de l'entrepreneuriat social, et continuez de soutenir le développement d'une économie plus solidaire et plus responsable en suivant l'actualité de Convergences tout au long de l'année sur notre site Internet (www.convergences.org).

JEAN-MICHEL SEVERINO
PRÉSIDENT
CONVERGENCES



CONVERGENCES
Baromètres

EN PARTENARIAT
AVEC :



3^{ème} Édition



Ardelaine, entreprise coopérative de développement local

Introduction

Renforcer l'écosystème de l'entrepreneuriat social

À travers ce Baromètre, nous avons voulu présenter de nombreux exemples démontrant la capacité d'innovation et la viabilité économique des projets d'entrepreneuriat social, tant dans les pays développés que dans les pays en développement.

Cependant, les entreprises sociales sont aujourd'hui confrontées à un défi majeur : la consolidation de leur écosystème, étape indispensable de leur développement pour changer d'échelle et maximiser l'impact auprès des populations vulnérables.

Dans ces conditions, comment encourager les dynamiques de co-construction favorables au développement de l'entrepreneuriat

social ? Quelles initiatives publiques, privées et solidaires sont à l'œuvre pour bâtir un écosystème de l'entrepreneuriat social plus intégré et plus performant ? La 3^{ème} édition du *Baromètre de l'Entrepreneuriat Social* donne la parole aux différentes parties prenantes de cet écosystème pour y apporter des réponses.

La problématique du renforcement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social se pose à trois niveaux distincts.

Tout d'abord, la structuration du secteur nécessite un développement des réseaux, plateformes et pépinières d'entreprises sociales. Ces acteurs sont essentiels pour faciliter l'échange de bonnes pratiques et les économies d'échelle.

Ensuite, les interrelations doivent être

renforcées entre les entreprises sociales et les autres parties prenantes de la société : banques, entreprises, ONG, médias, universités, etc. Chacun de ces acteurs a l'opportunité de s'engager en faveur d'une économie inclusive ; les nouveaux modes de collaboration et les outils innovants sont de plus en plus nombreux et variés pour y parvenir.

Enfin, l'implication progressive de ces parties prenantes et l'action des entrepreneurs sociaux doivent être soutenues par les pouvoirs publics, afin d'améliorer leur visibilité, leur environnement juridique et leur accès au financement.

Cette publication entend également démontrer comment ce mouvement encore jeune promet d'inventer des solutions innovantes aux problèmes

de notre temps, à travers des articles de fond, des interviews inspirantes et des chiffres décryptant les dernières évolutions du secteur. Nous laissons volontiers la parole à des entrepreneurs sociaux qui réussissent et qui ont mis en œuvre des projets particulièrement prometteurs dans les pays développés comme dans les pays en développement. Enfin, nous proposons, pour la troisième année, les résultats d'un sondage OpinionWay exclusif sur la perception de l'entrepreneuriat social par les Français et les entrepreneurs sociaux eux-mêmes.

JUDITH JAKUBOWICZ
DIRECTRICE EXÉCUTIVE
CONVERGENCES

Sommaire

Pages 2-3
Etat des lieux de
l'entrepreneuriat social

Pages 4-5
Les pouvoirs publics

Pages 6-7
Les financeurs

Pages 8
Les catalyseurs

Page 9
Les générations futures

Pages 10-11
Secteur privé
et co-création

Page 12
Perspectives

Exclusif !

Page 3
Sondage 2014 OpinionWay
Quelle perception de
l'entrepreneuriat social en
France ?

Page 12
Tribune d'Amina J. Mohammed



L'écosystème de l'entrepreneuriat social

Rôle et place de chaque acteur

Les entreprises sociales

Ce terme recouvre une pluralité de statuts juridiques mais un objectif commun : celui de mettre l'Homme au cœur du projet entrepreneurial. S'associant aux formes historiques de l'Economie Sociale et Solidaire (associations, mutuelles, coopératives et fondations), le terme d'entreprise sociale concerne également des sociétés commerciales (SARL, Scop, Scic, etc.) mises au service d'un impact social et/ou environnemental, pour lequel les bénéficiaires sont réinvestis. Leur dynamique d'innovation sociale les amène à proposer des biens ou services adaptés à des bénéficiaires finaux, mettre leur activité économique au service de la réinsertion sociale et professionnelle, et/ou intégrer à leur chaîne économique le respect de l'environnement et de l'humain (avec le commerce équitable par exemple). Enfin, les entreprises sociales sont ancrées dans leur territoire et travaillent en partenariat avec les acteurs locaux.

Les catalyseurs

Parmi les catalyseurs de l'entrepreneuriat social, l'on peut trouver des médias, le monde académique et des réseaux. En effet, certains médias s'inscrivent dans le courant du « journalisme d'impact » : ils traitent des sujets liés à l'innovation sociale et jettent un regard résolument optimiste vers l'avenir en parlant des « solutions ».

Dans le domaine de l'enseignement, certaines Grandes Ecoles et universités ont commencé depuis quelques années à proposer des formations spécialisées sur l'entrepreneuriat social, avec la volonté de préparer les leaders de demain à faire du business « autrement ».

Les réseaux accompagnants sont, quant à eux, des plateformes et pépinières qui structurent le secteur de l'entrepreneuriat social et peuvent organiser son action de plaidoyer.

Les pouvoirs publics

Ils peuvent mettre en place des mesures favorables à l'entrepreneuriat social et lancer des appels d'offres permettant des subventions, voire la création de partenariats. Ainsi, la Commission européenne a lancé une Initiative pour l'Entrepreneuriat Social avec la volonté « d'aider ce secteur émergent à réaliser pleinement son

potentiel inexploité. » Le gouvernement français s'est fixé le même objectif au niveau national à travers son projet de loi relatif à l'ESS.

Les financeurs

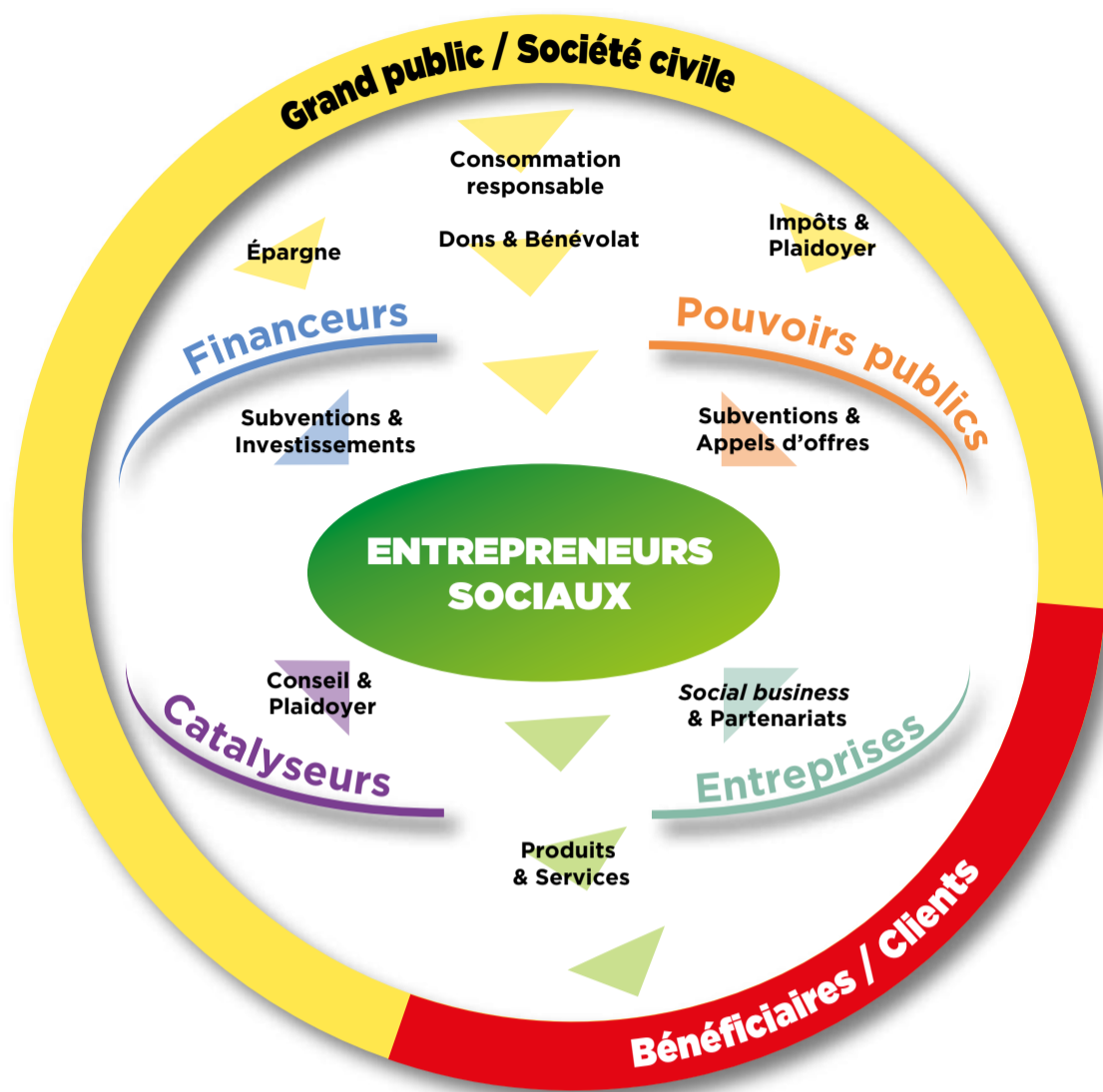
De formes variées, ils apportent des financements complémentaires à ceux des pouvoirs publics. La finance solidaire mobilise l'épargne des citoyens pour apporter des fonds aux entreprises sociales ; les investisseurs sociaux financent des entreprises sociales en phase de création (capital-risque philanthropique) ou au stade de maturité, en attente d'un retour sur investissement financier mais aussi social. Les fondations peuvent fonctionner comme des fonds d'investissement ou agir sous forme de dons. Enfin, les banques de l'économie classique permettent souvent le financement et le développement de ces diverses structures.

Les entreprises traditionnelles

Les entreprises sont également une composante de ces réseaux de financement et d'appui à l'entrepreneuriat social : certaines développent des social business, activités rentables au service de populations vulnérables, dont les bénéficiaires sont systématiquement réinvestis au bénéfice de ces cibles. Le social business va souvent de pair avec les stratégies base of the pyramid qui visent à développer une offre adaptée aux personnes vivant avec moins de 2 dollars par jour. Elles peuvent également nouer des partenariats avec les entreprises sociales, établir des relations commerciales et s'engager dans des activités de mécénat.

La société civile

Les citoyens sont les bénéficiaires et clients des entreprises sociales qui s'engagent –entre autres – pour lutter contre l'exclusion, proposer des services à la personne ou protéger l'environnement. L'entrepreneuriat social place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. En retour, le grand public soutient largement le secteur de l'entrepreneuriat social à travers le don et en influençant les pouvoirs publics par des actions de plaidoyer.



Pouvoirs publics

Organisations supranationales
États
Collectivités

p. 4-5

Financeurs

Finance traditionnelle
Finance solidaire
Philanthropes
Crowdfunding

p. 6-7

Catalyseurs

Médias
Incubateurs / Pépinières
Réseaux / Plateformes
Formations spécialisées

p. 8

Entreprises

Multinationales
PME

p. 10-11

CONVERGENCES

Source: Convergences

Les différents modèles d'entrepreneuriat social en Europe

Comme on parle de « capitalisme rhénan » ou de « capitalisme anglo-saxon », il est possible de parler de traditions d'entrepreneuriat social différentes en Europe, comme dans le monde.

Le poids de l'histoire (par exemple le communisme dans les pays d'Europe centrale et orientale), comme l'impact des courants idéologiques, ont donné naissance à des modes d'entreprendre qui se différencient (et parfois s'affrontent) – il suffit de voir les querelles encore vivaces entre « économie sociale » et « économie solidaire » !

De même, l'impact des nouveaux modes de communication et d'échange vient bouleverser le paysage installé. Les jeunes générations n'entreprennent pas comme leurs aînés et utilisent de nouveaux outils qui bouleversent les modèles (*crowdfunding*, réseaux sociaux...).

Autant de facteurs qui rendent donc la description du paysage de l'entrepreneuriat social européen complexe et difficile à appréhender. On peut cependant dresser une typologie simplifiée des entreprises sociales qui permet de s'y retrouver dans le foisonnement des initiatives et d'en relever des points communs.

Les structures historiques de l'ESS (fondations, associations, mutuelles, coopératives) s'inscrivent

progressivement dans une logique d'entrepreneuriat social au sens large de structures mettant au profit d'un objectif social les méthodes et l'efficacité de l'entreprise. Le parti pris ici, comme le fait la Commission européenne, est de les intégrer dans la famille des entreprises sociales, même si elles peuvent recouvrir une réalité plus large.

Il est ainsi possible de distinguer 3 grands types de « familles » d'entreprises sociales.

Premier type, sans doute le plus ancré dans les traditions des pays européens, et remontant loin dans l'histoire de l'humanité : les entreprises sociales de type collectif. Cette tradition, repose sur le principe « un homme, une voix » d'égalité des participants, et sur la double qualité d'une personne en tant que « détenteur collectif de l'entreprise » et de « client de l'entreprise ». Ce sont les entreprises de l'économie sociale (mutuelles, coopératives, associations). La valeur centrale de cette famille est sans doute la solidarité, expression d'une réciprocité des engagements entre membres. Il faut souligner que la vocation sociale de ce type d'entreprises n'est pas exclusive : le modèle peut aussi s'appliquer à des secteurs extrêmement divers (industrie, finance, sport, culture, etc.).

Deuxième tradition, celle de la fondation ou des *charities* anglaises, ou encore d'ONG faisant appel à la

générosité du public pour des causes extérieures à ce public : des généreux donateurs mettent des moyens à disposition d'une cause. Comme le terme anglais l'indique, la valeur centrale de cette famille est la charité, la volonté de contribuer pour d'autres qui n'en ont pas les moyens, mais sans esprit de retour, de réciprocité. Cette tradition est très présente dans les pays anglo-saxons, mais est aussi en forte expansion partout en Europe, et est passée des donateurs individuels aux entreprises et groupes constitués.

Troisième « tradition », plus récente, l'entreprise sociale *stricto sensu*, issue et inspirée du mouvement que l'on appelle *social business*. C'est bien souvent une initiative de créateur d'entreprise individuel, avec comme valeur centrale la notion d'impact social. Deux noms sont souvent associés à cette famille, Ashoka pour l'entrepreneuriat social d'origine américaine, et le Professeur Yunus pour la tradition issue d'Asie.

Une quatrième mouvance a émergé récemment autour de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, certaines entreprises traduisant même leur objet social comme étant une contribution à la société ; on ne peut cependant pas les considérer comme une famille de l'entrepreneuriat social.

Autant les traditions des trois familles évoquées divergent, autant certains éléments sont communs et les différencient des autres acteurs :



Flickr Creative commons : Sir. Mo

la non-lucrativité est au cœur de leur modèle qui ne recherche pas de profit servant à rémunérer un actionnaire. Si certaines des entreprises sociales ont une lucrativité limitée, tous les dirigeants d'entreprises sociales placent le projet social, l'impact social, comme leur priorité absolue, et non la rémunération d'un quelconque acteur extérieur à ce projet.

Les réflexions actuelles, en Europe comme dans le projet de loi français en cours d'examen, vont dans cette direction : reconnaître une réelle spécificité aux entreprises sociales à travers leur objet peu ou pas lucratif, et à travers la reconnaissance et la promotion de leur impact sur la société, à la fois par leurs résultats, mais aussi, par la mobilisation des citoyens au service d'un projet. Les initiatives européennes comme le *Social business initiative* et la conférence de Strasbourg des 16 et 17 janvier 2014 et sa déclaration finale vont dans ce sens, notamment en matière d'optimisation de l'environnement

juridique ou encore d'accès à des financements adaptés. Une ouverture intéressante, qui mériterait sans doute un travail politique plus fondamental, dépassant le simple aménagement à la marge d'un cadre juridique européen dont l'objectif premier reste la libre concurrence et l'ouverture du marché et non la cohésion sociale !

Au-delà de cette reconnaissance, les débats font rage entre familles et conceptions (question des statuts valant vertu ou non, par exemple). Il semble pourtant préférable que s'instaurent un dialogue et des synergies concrètes et de terrain entre ces traditions et ces modèles, au service de projets concrets servant de ponts pour un avenir européen au service des citoyens.

THIERRY WEISHAUP
PRÉSIDENT
EUCLID NETWORK

Sondage OpinionWay Quelle perception de l'entrepreneuriat social en France ?



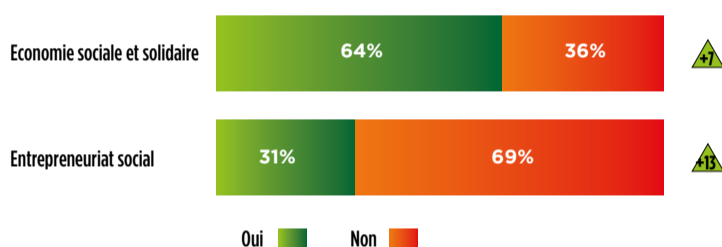
Pour la 5^{ème} édition du sondage réalisé par OpinionWay auprès de 1002 personnes et 63 entrepreneurs sociaux en novembre 2013, les résultats sont positifs. Les entrepreneurs sociaux sont mieux reconnus par le grand public, ont confiance dans les perspectives d'avenir de l'entrepreneuriat social et dans les jeunes générations pour poursuivre les actions.

Comparatif par rapport à juillet 2012
▲ + ▼ - □ =

La perception par le Grand Public

Notoriété des termes

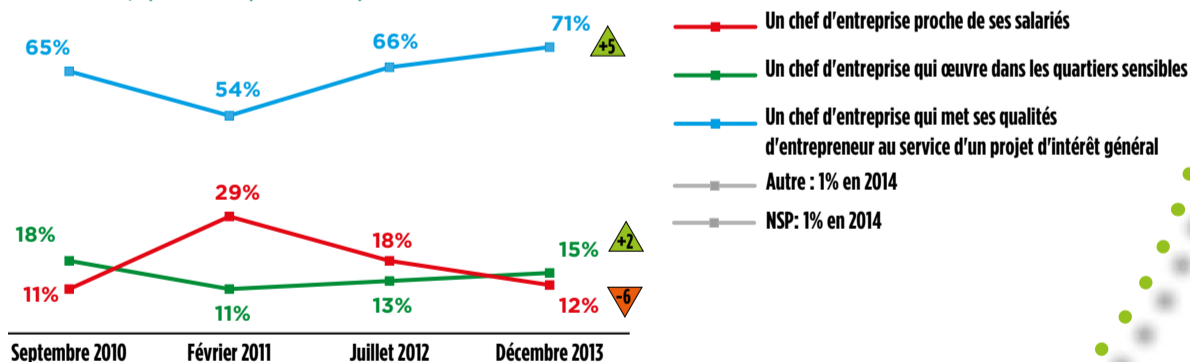
Avez-vous déjà entendu parler du terme ... ?



Près de deux tiers des Français interrogés connaissent le terme « économie sociale et solidaire ». La proportion de personnes connaissant l'« entrepreneuriat social » est en forte hausse depuis 2012, avec près d'un tiers de la population interrogée. Ces résultats démontrent une forte progression de la notoriété du secteur, peut-être due à un plus large traitement médiatique, à une augmentation du nombre de formations dédiées dans les universités, et à la création d'un ministère délégué à l'ESS.

Connaissance de l'activité des entrepreneurs sociaux

Selon vous, qu'est-ce qu'un entrepreneur social ?

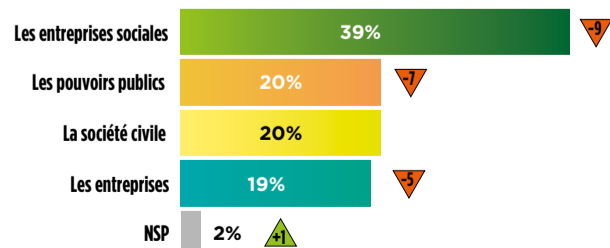


Le nombre de personnes sachant définir correctement l'activité d'un entrepreneur social continue d'augmenter depuis 2012 : plus encore que le terme d'entrepreneur social qui gagne en notoriété, c'est très clairement la compréhension de sa définition qui progresse.

Cela confirme que les Français connaissent désormais de façon plus précise le secteur de l'entrepreneuriat social.

Les acteurs de la résolution des problèmes sociaux et environnementaux

Selon vous, quel type d'acteur est le plus innovant dans la résolution des problèmes environnementaux et sociaux en France ?

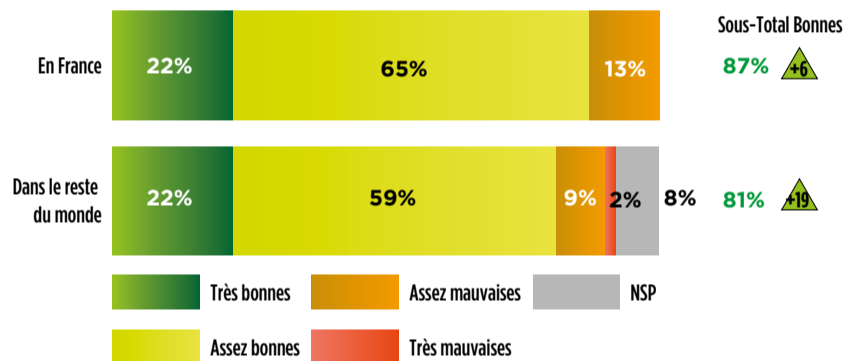


Les entreprises sociales restent majoritairement identifiées comme les acteurs les plus innovants dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux. La forte baisse de ce chiffre par rapport aux années précédentes s'explique par l'ajout de l'item « société civile » par rapport à 2012. De façon logique, c'est à l'entreprise sociale qu'elle s'est le plus substituée.

La perception par les entrepreneurs sociaux

Perspectives de développement de l'entrepreneuriat social

Diriez-vous que les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social sont aujourd'hui très bonnes, assez bonnes, assez mauvaises, ou très mauvaises ?

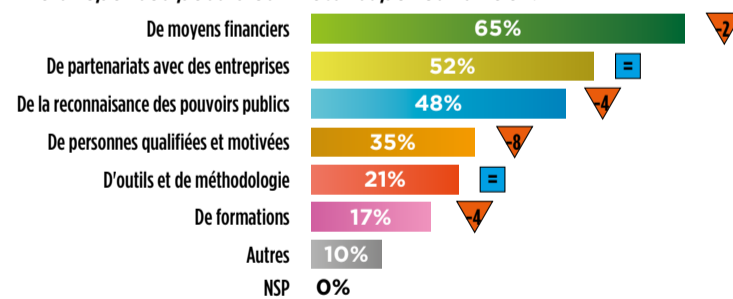


La majorité des entrepreneurs sociaux continue d'avoir confiance dans les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social. Ces chiffres, qui ont augmenté significativement depuis 2012, et notamment pour l'international, montrent bien qu'un mouvement mondial autour de l'économie sociale et solidaire se dessine, et laissent à penser que le secteur va pouvoir jouer un rôle de plus en plus significatif dans les sociétés.

Ce qui manque encore au secteur pour se développer

Selon vous, de quoi manque l'entrepreneuriat social pour réussir à se développer ?

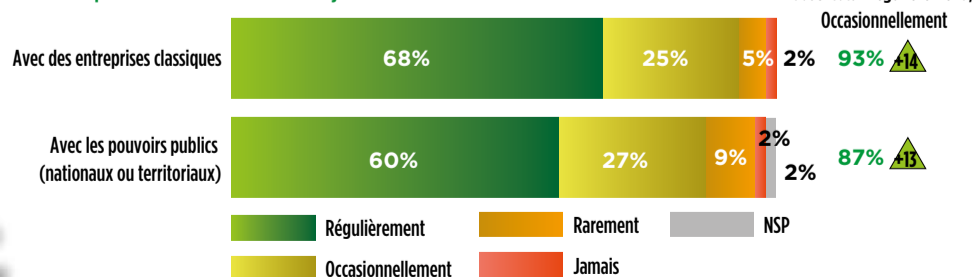
Trois réponses possibles - Total supérieur à 100%



Le manque de moyens financiers, de partenariats avec les entreprises et de reconnaissance des pouvoirs publics demeurent les freins majeurs au développement de l'entrepreneuriat social. Pourtant, ces données sont en baisse par rapport à l'année précédente, ce qui laisse à penser que les pratiques évoluent notamment en ce qui concerne la question des ressources humaines dans l'organisation.

Les collaborations avec le secteur public et les entreprises classiques

Est-ce que vous collaborez aujourd'hui... ?



La grande majorité des entrepreneurs sociaux collaborent régulièrement ou occasionnellement avec les entreprises classiques et les pouvoirs publics. Ces données sont en forte progression par rapport l'année 2012, les perspectives de partenariats croissantes permettent ainsi d'espérer la levée d'un frein majeur au développement du secteur de l'entrepreneuriat social.



Faire du gouvernement une plateforme pour l'innovation sociale

L'exemple danois



Pourquoi les gouvernements doivent-ils prendre au sérieux l'innovation sociale ?

Les sociétés sont confrontées à de nouveaux défis ; pour les surmonter, les États doivent créer de nouvelles synergies avec la société civile, les professionnels et les institutions locales afin de mobiliser des ressources et des responsabilités partagées en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

Au MindLab (unité d'innovation interministérielle danoise), nous avons récemment mené des travaux très intéressants en association avec Charles Leadbeater, expert britannique de l'innovation, sur une initiative intitulée *New Nordic School* (NNS) lancée par le ministère danois de l'Éducation. La NNS vise à susciter des changements au sein du système à partir d'un large éventail de principes décidés au niveau politique, encourageant un processus mutuel et collaboratif d'apprentissage et de perfectionnement des enseignants. Elle est mise en place par les directeurs d'écoles et soutenue par les municipalités et le ministère.

En quoi les mouvements sociaux sont-ils clefs ? Pourquoi ne pas s'appuyer simplement sur des réformes et des politiques pour opérer des changements ?

Actuellement, de plus en plus de décideurs politiques et de fonctionnaires reconnaissent que les réformes et les politiques promues par le gouvernement danois ne produisent pas les résultats escomptés. Ils rencontrent des difficultés accrues à appliquer concrètement des politiques pourtant bien conçues. Cela s'explique en partie par le mode de fonctionnement des systèmes de services publics. En effet, les fonctionnaires sont tenus de respecter les normes et les procédures prescrites. En conséquence, la société civile se frustre et devient délibérément passive : elle attend instructions et permissions et ne fait que ce qui lui est explicitement demandé. C'est ainsi qu'une initiative pleine de bonnes intentions peut rencontrer une résistance plutôt que d'aboutir à un véritable changement.

L'innovation sociale est-elle une solution à ce problème ?

L'innovation sociale en elle-même n'est pas la solution. Cependant, elle peut créer une « énergie positive » au sein du service public. Concrètement, la NNS est constituée d'un groupe important d'innovateurs sociaux – personnel administratif et enseignants – qui proposent tout un ensemble

de nouvelles solutions pratiques pour le système éducatif danois. Ces innovateurs sociaux sont soutenus par des réseaux d'institutions et de professionnels, chargés de redéfinir l'éducation au Danemark grâce à leur propre expérience. Le système éducatif s'apparente rarement à un modèle clairement structuré et fonctionne rarement comme prévu. Pour les dirigeants à tous les niveaux, le défi consiste à utiliser des innovations sociales à petite échelle pour générer une énergie positive au sein du système et créer un impact positif. L'objectif du NNS est donc d'offrir un espace propice à l'émergence d'une grande variété d'innovations sociales.

En quoi cela change-t-il le rôle du ministère de l'Éducation ?

L'un des principaux défis du Ministère consiste à mettre en place une approche en réseau et plus latérale du changement à l'intérieur d'un système hiérarchique capable de produire une nouvelle forme de gouvernance, où les retours d'expériences continus sur les pratiques concrètes des enseignants et des étudiants se retrouvent au cœur des initiatives du gouvernement. Nous devons admettre que l'innovation sociale ne doit pas forcément avoir lieu à l'extérieur du monde politique traditionnel et des politiques publiques. Les mouvements sociaux ne s'opposent ni ne se substituent aux systèmes de services publics traditionnels. Le changement des normes et des comportements découle autant des influences entre homologues que des instructions et réglementations des gouvernements. Nous devons nous pencher de toute urgence sur la façon dont les gouvernements peuvent considérer les systèmes, les mouvements, les hiérarchies et les réseaux en tant qu'outils intégrés permettant à des initiatives politiques de se concrétiser par des pratiques créant de la valeur.

JESPER CHRISTIANSEN
DIRECTEUR DE RECHERCHE
MINDLAB

Interrelations pouvoirs publics et entrepreneurs sociaux au service de l'innovation sociale

Les politiques publiques favorisent l'émergence de l'innovation sociale et accompagnent les entrepreneurs sociaux dans leurs projets.

L'innovation est considérée comme un moyen de soutenir l'économie et de développer la compétitivité « hors coût » des entreprises. Les pouvoirs publics se sont longtemps limités à soutenir l'innovation technologique. Aujourd'hui, les lignes ont considérablement bougé et les politiques publiques s'intéressent désormais à l'innovation sous toutes ses formes. L'innovation sociale s'intègre dans cette réflexion, comme peuvent en témoigner le périmètre du manuel d'Oslo, édité par l'OCDE, qui fait office de référence pour l'observation de l'innovation, ou la politique Europe 2020 « pour une croissance intelligente durable et inclusive ». En Languedoc-Roussillon, lors de la définition de la Stratégie Régionale d'Innovation en 2009, les acteurs ont redéfini le périmètre de l'accompagnement de l'innovation et intégré l'innovation sociale comme une forme d'innovation au même titre que l'innovation technologique ou marketing. Ils ont adopté la définition de l'innovation sociale largement travaillée avec les acteurs nationaux à cette époque là : « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. »

Les acteurs de l'accompagnement en Languedoc-Roussillon ont également fait le choix d'une approche totalement intégrée où les acteurs de l'accompagnement de l'économie sociale et solidaire et les acteurs de l'économie dite conventionnelle travaillent ensemble. Ceci permet de mobiliser les compétences de tout un réseau au service de projets qui très souvent combinent plusieurs formes

d'innovation ; par exemple, plus de tiers des projets accompagnés par l'incubateur régional d'entreprises socialement innovantes (Alter'Incub) ont sollicité un accompagnement par un conseiller technologique de l'agence régionale d'innovation. Ainsi l'Institut *Equiphoria* développe des solutions innovantes de thérapie par le cheval et travaille désormais avec des scientifiques du Centre Hospitalier de Montpellier pour réaliser des études cliniques sur ces solutions.

L'innovation sociale naît également des convictions et des compétences d'entrepreneurs de tous horizons. La sensibilisation des acteurs de l'accompagnement des réseaux consulaires (industrie et commerce, artisanat, agriculture, etc.), des pôles de compétitivité, de l'agence régionale de l'innovation et des pépinières et incubateurs permet de détecter et de faire émerger des projets d'innovation sociale et des entrepreneurs sociaux quelle que soit l'origine de cet entrepreneur. On peut citer par exemple un projet local issu d'un partenariat entre un constructeur de maisons, une collectivité et une entreprise de taille intermédiaire régionale afin de trouver des solutions de construction de maisons à énergie positive adaptées au climat méditerranéen et compatibles avec les contraintes économiques des logements sociaux.

Certains ont parfois eu tendance à opposer entrepreneurs sociaux et pouvoirs publics, considérant que les premiers intervenaient en compensation des carences des seconds. Aujourd'hui, les choses ont considérablement évolué : entrepreneurs sociaux et pouvoirs publics interviennent en pleine complémentarité pour un objectif commun, celui de construire une société plus durable et équitable.

ANNE LICHTENBERGER
DIRECTRICE TRANSFERTS LR
AGENCE RÉGIONALE DE L'INNOVATION DU
LANGUEDOC-ROUSSILLON

Témoignage autour d'une expérience de co-construction

AVSF et Xique Xique

Au Brésil, la société civile devient un interlocuteur clé de l'État pour la conception et la mise en œuvre de ses politiques sociales. Convergences a rencontré Néneide, coordinatrice du réseau Xique Xique et Emmanuel Bayle, coordinateur d'AVSF (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières) au Brésil.

Pourquoi l'association Xique Xique a-t-elle été créée et quelle problématique sociale résout-elle ?

Néneide : L'association Xique Xique est née du constat des difficultés rencontrées par les petits paysans du Nordeste brésilien pour commercialiser les produits de l'agriculture familiale sur les marchés locaux. Elle s'est donc fixée le double objectif de favoriser l'agriculture familiale et de développer le milieu rural. Aujourd'hui, l'association s'est transformée en coopérative pour aider directement les agriculteurs à commercialiser leur production. Ils peuvent ainsi accéder plus facilement aux marchés locaux et diversifier leurs sources de revenus.

Emmanuel Bayle : Nous sommes alors devenus partenaire de Xique Xique, aux côtés du Centre Féministe du 8 Mars afin de renforcer son impact social, en améliorant par exemple la reconnaissance du rôle socio-



économique des agricultrices dans la région pour promouvoir l'égalité hommes-femmes.

Comment le rôle de l'association a-t-il évolué vers une co-construction des politiques publiques ?

Néneide : Depuis 2003, le gouvernement brésilien a mis en place le Programme d'Acquisition d'Aliments et le Programme National d'Alimentation Scolaire, destinés à acheter les produits de l'agriculture familiale à des conditions favorables et à assurer un standard nutritionnel pour les élèves de l'enseignement primaire et les personnes les plus vulnérables. Nous nous sommes alors placés en intermédiaire privilégié afin

d'aider les agriculteurs à répondre aux exigences gouvernementales souvent complexes (constitution d'un dossier administratif complet, quantité minimale à produire, emballage, etc.). Parallèlement, nous avons instauré un système de distribution de paniers hebdomadaires, composés des produits de l'agriculture familiale et proposés aux consommateurs urbains de la région.

Emmanuel Bayle : Il faut dire aussi que la mise en place de cette politique publique aurait été plus lente et compliquée sans l'appui de la société civile. Elle a en effet fourni une assistance technique et une formation pour s'intégrer au processus de commercialisation et

faire évoluer les structures productrices familiales en accord avec les principes d'agroécologie et d'économie solidaire, très développés au Brésil.

Pourtant, vous avez eu des problèmes de reconnaissance au départ...

Néneide : Effectivement, il a fallu un certain temps avant d'être considéré comme une organisation pouvant participer au débat et à la mise en œuvre de ces politiques publiques. Nous sommes désormais appelés au niveau fédéral comme consultants pour appuyer la mise en place de démarches similaires dans d'autres régions et nous sommes membre de la coordination exécutive du Conseil National de l'Économie Solidaire,

dans lequel nous représentons aussi la Région Nordeste. Nous agissons de plus en plus fréquemment comme réseau opérateur pour certains projets régionaux de promotion de l'agriculture familiale, financés par le gouvernement fédéral. L'expérience du réseau Xique Xique est donc aujourd'hui reconnue comme une réelle valeur ajoutée dans la mise en place des politiques publiques.

Quel conseil donneriez-vous aux entrepreneurs sociaux pour que tous participent à cette co-construction ?

Emmanuel Bayle : La vraie co-construction implique que chacun ait une bonne connaissance de la réalité de vie et de travail de ses partenaires. Cette participation repose sur un travail de communication important avec les parties prenantes pour développer ce genre d'initiatives qui, *in fine*, est une garantie de la qualité des partenariats et donc de l'impact social créé ; alors communiquez !

PROPOS RECUEILLIS PAR
MARTIN LIPPMANN & ALICE WAGNER
CONVERGENCES

La loi cadre ESS Quelles implications pour l'entrepreneuriat social ?

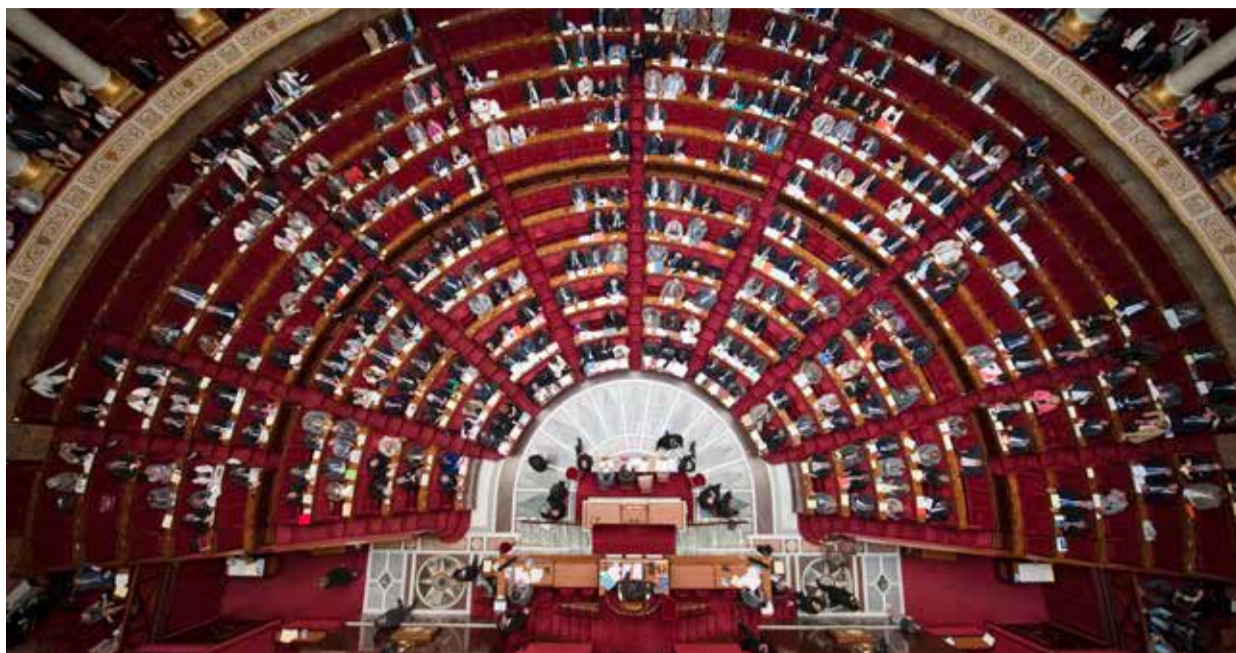
Puissance publique et entrepreneuriat social : une collaboration indispensable

Comme tout entrepreneur, les dirigeantes et dirigeants d'entreprises sociales fondent leur action sur une volonté farouche de faire aboutir une initiative et de la rendre pérenne. Ambition, indépendance, prise de risque, pouvoir de conviction, voilà leurs maîtres mots. Les entrepreneurs sociaux n'attendent pas que l'on développe l'entrepreneuriat social à leur place, mais que des conditions plus favorables à leur essor voient le jour.

C'est notamment le rôle de la puissance publique – locale, nationale, européenne – qui reconnaît désormais les entreprises sociales pour leur capacité unique à générer valeur économique et valeur sociale. Considérées comme un ensemble d'entreprises qui contribuent à transformer les territoires, à générer des richesses mieux partagées, des emplois durables et non délocalisables, des modes de production plus attentifs à l'environnement, les entreprises sociales et leur développement peuvent être aujourd'hui davantage encouragés.

Une loi pour faire connaître une autre manière d'entreprendre

Témoin de cette volonté de soutenir le développement des entreprises sociales, la loi dédiée à l'« Économie Sociale et Solidaire » (ESS) constitue une avancée majeure. Sa première vertu est de renforcer la visibilité d'un mode d'entreprendre trop méconnu, alors qu'en ces temps de triple crise économique, sociale et écologique, les entreprises sociales ont des arguments à faire valoir. Cette loi



Crédits : Assemblée Nationale

met ainsi un coup de projecteur sur les milliers d'entreprises sociales qui répondent aux besoins fondamentaux de nos concitoyens, luttent contre les exclusions, contribuent à la croissance verte, ou encore font prospérer une agriculture plus responsable.

Une loi qui fait évoluer dans le bon sens l'agrément entreprise solidaire, en le rendant à la fois plus exigeant en termes d'impact social et environnemental, mais aussi en termes de pratiques, notamment avec des principes de lucrativité limitée renforcés.

Une loi qui reconnaît et définit également pour la première fois l'innovation sociale, « cœur de réacteur » de l'entrepreneuriat social,

comme un espace d'invention, d'expérimentations, de mise en œuvre de solutions nouvelles pour relever des défis sociaux toujours plus complexes.

Une loi qui, enfin, permettra aux entreprises sociales de mieux se financer. Car en définissant le périmètre de l'ESS, elle facilitera le travail des investisseurs privés et publics.

Ne pas privilégier, mais encourager

Cette loi deviendrait néanmoins inefficace si les pouvoirs publics la considéraient suffisante à elle seule pour permettre aux entreprises sociales de changer d'échelle. D'autres initiatives doivent être prises.

Par exemple, pour celles qui

évoluent sous la forme associative, il est fondamental de réformer leur fiscalité qui constitue actuellement un cadre contraint ayant peu évolué cette dernière décennie¹... alors même que la puissance publique leur demande de s'adapter à un contexte d'explosion des besoins sociaux, de baisse des crédits publics et de concurrence accrue avec le secteur privé lucratif. Le gouvernement doit renforcer la compétitivité de ces entreprises sociales en adaptant leur fiscalité aux nouvelles réalités auxquelles elles sont confrontées² et, ainsi, se faire le garant d'une égalité de traitement fiscal entre toutes les entreprises.

Dans le même esprit, l'intégration des entreprises sociales dans les stratégies

de développement économique et, plus largement, dans l'ensemble des programmes nationaux de soutien à l'activité des TPE/PME ou à l'innovation, doit être systématisée. Les entreprises sociales participent pleinement à l'économie du pays. Il est donc plus pertinent de les inscrire au cœur des politiques socio-économiques, plutôt que de chercher à construire pour elles des politiques autonomes.

Enfin, pourquoi ne pas inclure les entreprises sociales dans l'élaboration de certaines politiques publiques ? Les entrepreneurs sociaux partagent avec la puissance publique le sens de l'intérêt général. En créant avec eux des moments de co-construction et des espaces physiques d'expérimentation, davantage d'innovations à fort impact social pourraient voir le jour, et être généralisées au bénéfice des citoyens.

Aujourd'hui, les entrepreneurs sociaux peuvent faire plus pour l'intérêt général et la compétitivité économique. Pour cela, ils doivent être encouragés par une puissance publique désormais bien au fait de leur modèle et de leurs solutions, porteurs d'une vision régénérée de l'entreprise.

¹ Voir le rapport de la mission parlementaire « Impact de la mise en œuvre du crédit d'impôt compétitivité emploi sur la fiscalité du secteur privé non lucratif » établi en 2013.

² Par exemple, la simplification du régime fiscal des subventions et une réflexion autour de la taxe sur les salaires, peu flexible et pénalisante pour la création d'emploi, seraient des pistes à explorer.

JACQUES DASNOY
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX
(MOUVES)

Co-construire avec les usagers Améliorer les services d'intérêt général



Flickr Creative Commons : Green Alliance

Nos relations avec les services publics sont souvent frustrantes : attentes interminables au téléphone, sentiment de compter pour peu, d'être incompris ou pire, invisibles. A cette frustration vient souvent se greffer un sentiment d'injustice, surtout pour les usagers dans des situations de vulnérabilité ou de détresse. Finalement, ces services publics donnent souvent l'impression qu'ils sont mus par d'autres logiques, d'autres buts que le mieux-vivre des citoyens et l'intérêt général.

Aujourd'hui, la co-construction exige de comprendre les services publics non pas comme des « produits » de l'État pour les citoyens, mais plutôt comme une co-construction des citoyens et de l'État travaillant en partenariat.

La créativité et la participation des citoyens à ces services publics est une composante vitale de leur garantie de qualité et de viabilité.

Contrairement au modèle fordiste, la co-construction requiert que l'on combine la production et la consommation afin qu'elles puissent s'exercer simultanément.

Ainsi, un fumeur qui participe à un atelier pour cesser de fumer est « consommateur » de santé mais aussi « producteur » d'une population plus saine ; un élève est à la fois « consommateur » d'éducation et « producteur » d'un public plus éduqué. La co-construction se réalise aussi par des fonctionnaires et des politiques dont l'exigence va au-delà des mécaniques internes et de l'efficacité des services actuels pour se pencher

sur la façon dont on mobilise l'usager-citoyen. C'est là que les entrepreneurs sociaux ont un rôle important à jouer puisqu'ils peuvent être le maillon entre l'usager et un service de qualité garanti et soutenu par l'Etat.

Pourquoi co-construire avec les entrepreneurs sociaux ?

La désignation d'entreprise sociale est loin d'être complètement arrêtée. Si l'entrepreneuriat recouvre toute tentative de création d'une nouvelle entreprise, l'entrepreneuriat social désigne une activité dont les buts sont sociaux et communautaires – dans le sens où ils sont intégrés dans et définis par les besoins d'une communauté de personnes souvent territorialisée – et dont les profits sont réinvestis dans ladite communauté. La logique de

l'entreprise sociale est de corriger les inégalités sociales et économiques à travers une logique de l'entrepreneuriat.

Cette triple logique – entrepreneuriale, territoriale et communautaire – permet à ces entités d'être particulièrement efficaces dans la détection des besoins, la mise en œuvre des ressources et des réseaux, l'innovation sur mesure, la flexibilité, et la mobilisation des usagers qui font souvent partie de l'entreprise. Parmi les bons exemples d'une entreprise sociale qui combine ces aspects clefs, on peut citer 50ft Women au Royaume Uni. L'organisation finance aujourd'hui son programme de mentoring gratuit pour les jeunes femmes cherchant à s'insérer dans la vie professionnelle en commercialisant sa formation de mentors auprès d'entreprises souhaitant renforcer l'accès des femmes aux postes de direction.

Co-construire avec les entrepreneurs sociaux : les freins

Cependant, deux obstacles à cette co-construction subsistent. D'abord, pour les acteurs de l'État, la co-construction avec les entrepreneurs sociaux est parfois décevante en raison de la difficulté à généraliser des dispositifs. Le succès de ce type d'entreprise repose en effet principalement sur les liens entre l'usager et l'entrepreneur ; et les mécanismes qui en faciliteraient la réplication à grande échelle sont parfois difficiles à élaborer.

D'autre part, l'entreprise sociale dépend souvent de son écosystème – et notamment de la puissance publique, qui peut avoir tendance à voir dans cette autre manière d'entreprendre un bon moyen de réaliser des coupes budgétaires. Ce fut le cas du programme de la *Big Society* en Grande Bretagne, dont le but affiché de « demander à chacun de faire plus » et de transférer les moyens d'action des politiques aux communautés locales cachait en

réalité le but inavoué d'un retrait pur et simple des pouvoirs publics... et qui se solde aujourd'hui par bon nombre de scandales : nombreux sont ainsi les projets où, par souci d'hyper-rentabilité et de réponses de masse, les contrats n'ont pas été mis entre les mains des petites entreprises sociales innovantes, mais entre celles de gigantesques groupes.

La *Big Society* était une promesse : celle de mettre sérieusement le social au cœur du processus politique en renforçant les capacités des associations locales et en redonnant du pouvoir aux citoyens de façon radicale.

Mais force est de constater qu'elle n'a rien apporté aux entreprises sociales censées délivrer des services innovants et adaptés : la baisse des contrôles de l'État s'est surtout traduite par une baisse des soutiens financiers. Or, les initiatives des citoyens, les réseaux et les entrepreneurs sociaux ont besoin de subventions, notamment pour amorcer des projets dont la rentabilité sociale et économique n'est pas toujours immédiate.

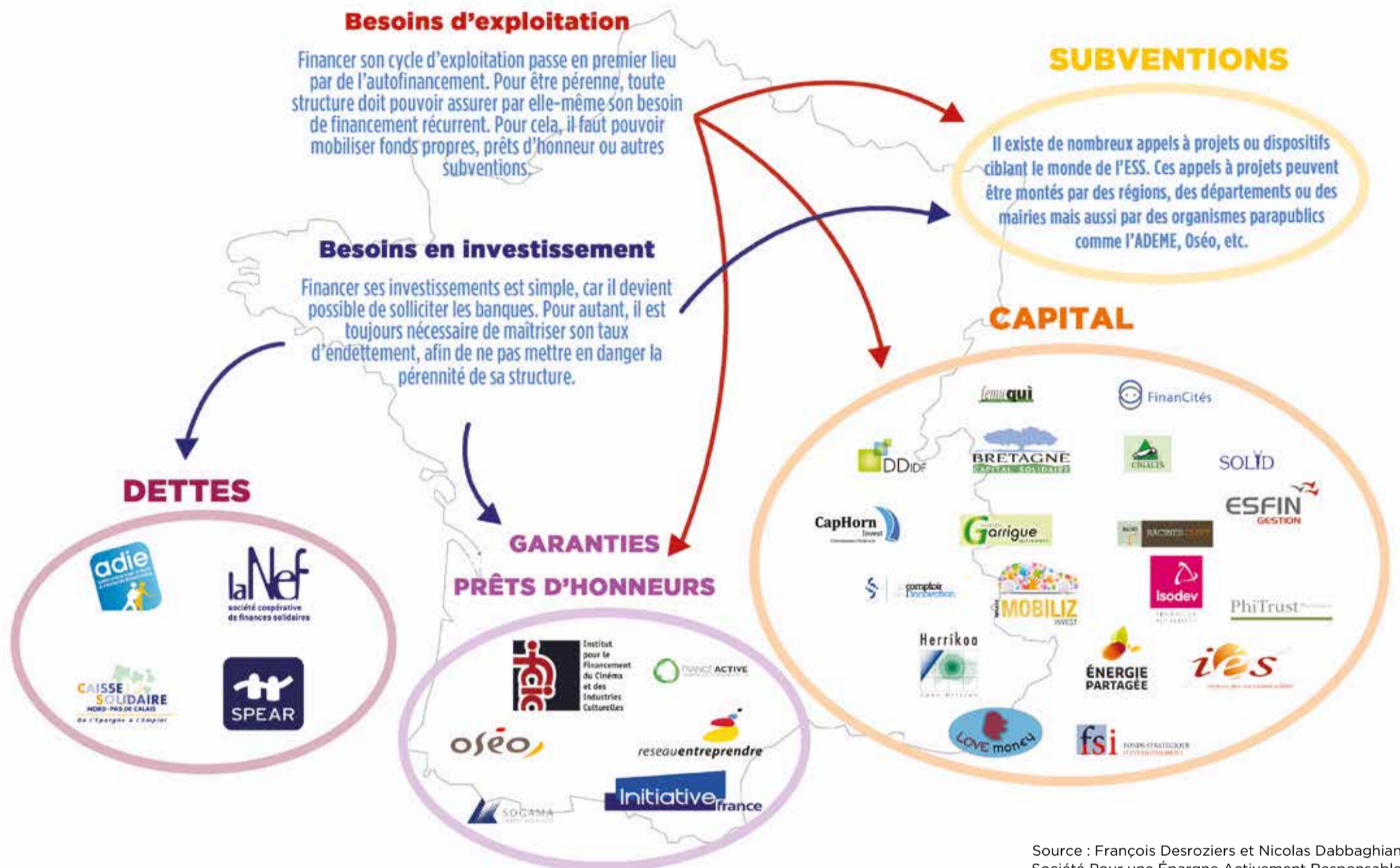
Le défi pour la co-construction est donc de trouver un partenariat équilibré. Les économies engendrées par cette démarche sont réelles, et ne peuvent s'envisager que sur le long terme parce que la co-construction est avant tout un formidable mécanisme de détection, de prévention et d'innovation. Dans un monde où les besoins sont de plus en plus complexes et les citoyens, à juste titre, de plus en plus exigeants, la co-construction s'affirme comme l'une des plus sûres garanties de l'intérêt général.

CATHERINE FIESCHI
DIRECTRICE
COUNTERPOINT



Cartographie des financements à la disposition des entrepreneurs sociaux

Financement de l'ESS en France



Le projet immobilier la « VAUBANAise » en Allemagne Quand l'épargne solidaire favorise la mixité sociale



Parmi les nombreuses initiatives de la finance solidaire qui fleurissent en Europe, celle de la coopérative éthique *Oekogeno*, en Allemagne, est un exemple particulièrement intéressant. Il s'agit d'un projet immobilier socialement « intégratif » mené dans l'un des éco-quartiers les plus célèbres du monde. Soutenable et très innovant, le crédit alternatif mérite d'inspirer tous les acteurs qui souhaitent placer la finance au service du bien commun. L'éco-quartier Vauban, situé à

Fribourg en Allemagne, représente la vitrine européenne de l'urbanisme durable. De ses maisons positives à leurs toits solaires, en passant par une très forte réduction de l'empreinte automobile, ce faubourg recèle d'innombrables innovations écologiques. Pour beaucoup, Vauban incarne le prototype de la ville du futur.

Cependant, l'absence de mixité sociale dans l'éco-quartier fait de l'ombre au tableau. Seules les catégories les plus aisées de la population peuvent s'offrir le luxe d'y habiter.

La société d'investissement solidaire

OEKOGENO a décidé de répondre à ce défi en créant la coopérative d'habitation la « VAUBANAise ». Celle-ci s'est lancée dans la construction d'un immeuble en plein centre de Vauban, qui, tout en respectant les normes écologiques de l'éco-quartier, favorise l'intégration sociale. L'immeuble a en effet été spécialement conçu pour accueillir des personnes âgées ou handicapées. Il propose également aux étudiants des appartements à loyers modérés ; en échange, les jeunes en apprentissage rendent des services bénévoles à leurs voisins retraités ou souffrant d'une mobilité réduite.

Comme le résume Bernd Steyer, porte-parole de la coopérative, la solidarité intergénérationnelle est au cœur de la Vaubanaise : « c'est un projet d'habitation socialement intégratif : des personnes avec des besoins et des situations de vie différentes vont y habiter et être présentes l'une pour l'autre de manière active. »

Au total, le projet a coûté 8 millions d'euros. OEKOGENO a pu investir grâce à l'emprunt mais aussi via l'épargne solidaire des membres de la coopérative. La coopérative éthique a également fait appel à ses partenaires européens de la finance solidaire, comme la société d'investissement belge Crédal.

Selon Bernd Steyer, cette opération immobilière garantit aux investisseurs une rentabilité de 3 à 4%. La coopérative d'habitation parvient ainsi

à allier pérennité financière et impacts sociaux forts.

Bernd Steyer veut croire que leur action n'est pas isolée et que d'autres initiatives similaires verront le jour en Europe. Selon lui, la crise de 2007 a déclenché une véritable prise de conscience de la société civile : la

finance solidaire gagne du terrain, et, même si elle demeure relativement isolée, cette nouvelle pratique transforme notre modèle de société.

MARTIN LIPPMANN
CONVERGENCES

Qu'est-ce que l'épargne solidaire ?

L'épargne solidaire propose une réponse aux citoyens en quête d'une finance au service de l'économie et d'une économie au service des Hommes. Ainsi, aujourd'hui, près d'1 million de Français ont déjà choisi de souscrire un produit d'épargne solidaire (identifiables grâce au label Finansol), ayant ainsi la garantie que tout ou partie de l'argent qu'ils y ont placé sera orienté vers des entreprises à forte utilité sociale ou environnementale. Ces entreprises, dont plusieurs sont présentées dans ce Baromètre, ont pour vocation de favoriser l'insertion des personnes exclues, de proposer une économie respectueuse de l'environnement ou encore de soutenir le développement d'une économie solidaire dans les pays du Sud. En 2012, en France, ce sont ainsi près de 12 000 entreprises qui ont été soutenues et 4 400 personnes en situation d'exclusion qui ont bénéficié d'un accompagnement vers le logement. Dans les pays du Sud, la finance solidaire a permis l'attribution de microcrédits sociaux à plus de 20 millions de personnes.

Si la « version française » de la finance solidaire se développe à un rythme très soutenu (les encours d'épargne solidaire ont quasiment doublé en 3 ans), il existe, en Allemagne notamment, d'autres types d'approches de cette question (cf. article ci-contre).

Faire appel aux dons : une solution tentante mais complexe



La morosité économique n'est pas une fatalité pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui développent des trésors d'ingéniosité et imaginent de nouvelles sources de financement tel le *crowdfunding*. Dans le contexte actuel de contraction croissante des ressources publiques, nombre d'entre eux sont tentés de faire appel au mécénat ou à la générosité du public pour financer leurs projets : « nous assistons à une explosion du nombre de collecteurs » selon Xavier Delattre, Directeur Ressources à la Fondation Apprentis d'Auteuil. Qu'il s'agisse de dons, de legs ou encore de donations, les possibilités sont nombreuses de soutenir des actions d'intérêt général, dans un cadre fiscal jugé particulièrement attractif. Cette volonté de diversifier ses ressources est salutaire car elle permet de consolider des modèles économiques, néanmoins elle ne doit pas faire l'impasse sur un certain nombre d'enjeux.

Enjeu de pérennité économique

Faire évoluer sa stratégie de financement en faisant appel aux dons n'est pas neutre pour une organisation. En effet, même s'il n'existe aucune garantie en matière de reconduction des subventions publiques, le développement des conventions pluriannuelles entre associations et collectivités territoriales permettant

de leur garantir une visibilité à court terme. La récurrence du don est bien plus aléatoire sauf à s'en prémunir en parvenant à convaincre des mécènes de s'engager sur plusieurs années. Une substitution intégrale et immédiate ne pourra être envisagée entre financements publics et philanthropiques.

Certains indicateurs, tels que l'évolution des montants de dons déclarés, rassurent sur la capacité de résilience du don dans un contexte de crise. En effet, l'année 2011 a connu une hausse de près de 8,8% des dons, hausse qui s'est maintenue en 2012 mais à un moindre niveau, 4,7%¹.

Le mécénat d'entreprise affiche, lui aussi, des résultats plutôt positifs selon la dernière étude Admical-CSA² : le nombre d'entreprises mécènes a évolué de 35 000 en 2010 à 40 000 en 2012 illustrant la pénétration progressive de cette pratique dans la culture entrepreneuriale. Seul bémol : la stagnation du budget moyen du mécénat depuis 2010 à hauteur de 2 milliards d'euros.

« Seules les organisations qui auront acquis une véritable expertise en matière de collecte de fonds sauront tirer leur épingle du jeu », précise Xavier Delattre.

Enjeu d'indépendance

Au-delà des enjeux économiques,

les organisations faisant nouvellement appel à la générosité peuvent être confrontées à un réel enjeu d'indépendance. Le fait de percevoir des dons en provenance d'entreprises peut effectivement remettre en cause leur indépendance surtout lorsque celles-ci exercent des activités de plaidoyer. Cela peut également bousculer leur gouvernance. Quelle place accorder à d'importants donateurs au sein des instances décisionnaires ?

Enjeu d'image

La capacité d'une organisation à mobiliser des donateurs sur ses projets repose beaucoup sur l'image qu'elle véhicule. Image de sérieux, de professionnalisme, d'engagement désintéressé, de transparence sont autant de possibilités de rassurer et donc de convaincre des donateurs. A l'inverse, un scandale, des articles de presse à charge, un rapport défavorable de la Cour des comptes, des réserves émises par un commissaire aux comptes pénaliseront fortement ces mêmes organisations. Nous pouvons ainsi affirmer que l'image est le principal capital de l'organisation et que celle-ci détermine le niveau de confiance que les donateurs lui accorderont. Selon la 18^{ème} édition du baromètre sur la générosité des Français, 72% des donateurs déclaraient que la perception générale

qu'ils avaient d'une association était le principal élément déclencheur dans leur décision de donner, devant le projet ou l'action de cette dernière.

Les organisations faisant appel à la générosité l'ont bien compris et ont désormais recours à des labels (tels que le label IDEAS) ou agréments, comme celui du Comité de la Charte, permettant de garantir aux donateurs actuels et futurs le respect d'un certain nombre de pratiques qui ont trait à la gouvernance, à la gestion financière ou encore à l'efficacité de l'action. D'autres encore s'orientent vers la reconnaissance d'utilité publique.

Enjeu d'identité

La tentation existe également d'infléchir ses actions afin que celles-ci s'articulent mieux avec les attentes des donateurs. Une attention toute particulière doit être portée à ces questions en réfléchissant très en amont à « son positionnement qui doit être en adéquation avec sa mission, son projet et son éthique.³ »

Cet enjeu, de ne pas perdre de vue son projet social pour maximiser sa collecte des dons, n'est pas complètement nouveau pour nombre de structures associatives qui ont dû, depuis une dizaine d'années, faire évoluer leurs

projets pour répondre aux attentes des financeurs publics (CAF, ACSE, ARS, collectivités territoriales...).

La diversification des ressources suppose donc de trouver une combinaison équilibrée entre ressources propres, publiques et privées, de se doter d'une gouvernance adaptée, tout en développant un projet associatif conforme à ses valeurs fondatrices. Xaxier Delattre de conclure : « Il faudra avoir le courage de réfléchir comme une entreprise à son modèle économique en n'hésitant pas à le questionner chaque fois que l'environnement l'exigera. »

¹ La générosité des Français - 18^{ème} édition Cécile Bazin et Jacques Malet - Recherches et solidarités.

² Le mécénat d'entreprise en France - Admical-CSA 2012.

³ L'autorégulation des associations faisant appel public aux dons - Philippe Avare et Philippe Eynaud 2008.

BERNARD BAZILLON
ASSOCIÉ & DIRECTEUR NATIONAL
ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
KPMG

EVE DURQUETY
RESPONSABLE DE DÉVELOPPEMENT
KPMG

Impact investing, venture philanthropy, social business, même combat ?

L'époque où le monde de la philanthropie et le monde des affaires suivaient chacun leur propre logique, celle du don pour l'un et celle du profit pour l'autre, semble bien révolue. On assiste depuis quelques années à une floraison d'expressions qui ont en commun d'accoler des termes a priori antinomiques :

► *Impact investing*, ou comment produire un impact positif pour la société en investissant dans un projet ou une entreprise ?

► *Venture philanthropy*, ou comment conduire des projets philanthropiques avec la rigueur et les méthodes du capital-investissement ?

► *Social business*, ou comment créer des entreprises dont le but n'est pas d'enrichir les actionnaires mais de résoudre un problème social ?

Au-delà de leur sémantique propre, ces approches reflètent une même recherche du « juste milieu » entre le marché et le don, une même aspiration à intégrer le meilleur de deux mondes : prendre au monde de l'entreprise sa rigueur dans la poursuite d'objectifs mesurables et ses capacités d'innovation, prendre à celui de la philanthropie sa capacité de mobilisation des énergies autour d'une cause sociale et l'estime de soi générée par la poursuite de buts désintéressés.

Ces différentes formules reflètent-elles des conceptions différentes, voire contradictoires, ou sont-elles finalement des expressions différentes d'une même approche ? Il suffit de revisiter quelques une des grandes conférences qui ont jalonné 2013, pour détecter d'évidentes différences.

Ainsi, en juin 2013, le Premier Ministre britannique a fait de l'*impact investing* un thème majeur de la réunion du G8 à Londres. Il a annoncé une série de mesures pour faire de la Grande Bretagne la place par excellence de cette « finance sociale » : des incitations fiscales pour les investisseurs sociaux et l'ouverture d'un *Social Stock Exchange* vont compléter les initiatives et expérimentations déjà lancées, telles que la *Big Society Capital* ou les *Social Impact Bonds*.

En novembre 2013, à Kuala Lumpur (Malaisie), se tenait le *Global Social Business Summit* en présence du Professeur Yunus. Pour M. Yunus, le *social business* est une réponse entrepreneuriale à un problème social, qu'il s'agisse d'un problème de

pauvreté, de précarité ou d'exclusion.

Fin novembre 2013, à Genève (Suisse), se tenait la conférence de l'*European Venture Philanthropy Association* (EVPA) avec l'ambition de « réconcilier l'esprit de la philanthropie avec la culture de l'investissement. » Pour l'EVPA, il n'y a pas de contradiction entre le désintéressement et la recherche de la meilleure efficacité de l'argent donné, prêté ou investi. Cette efficacité se mesure au regard du but social poursuivi.

Ainsi ces approches, nées dans des contextes différents, ne se confondent pas : l'*impact investing* veut conjuguer, dans des proportions variables, la recherche de l'impact social et une rémunération proche du marché pour les apporteurs de capitaux. Le *social business* fait appel à des investisseurs pour créer des entreprises dont la raison d'être est une mission sociale, et leur propose de renoncer à la rémunération des capitaux investis pour donner la priorité absolue à l'impact social. Les « *venture philanthropistes* » ont pour objectif de renforcer les organisations à vocation sociale en leur apportant un soutien à la fois financier sous forme de don ou d'investissement à très long terme non financier (accompagnement, assistance).

Il est frappant de constater que les réseaux d'acteurs propres à chacune de ces approches se confondent assez peu. Pourtant, ils sont pour la plupart confrontés à des problématiques communes : l'accès aux financements longs (dette, quasi fonds propres, fonds propres), la mesure de leur impact social, l'échange des meilleures pratiques. Ces approches ont en commun de poursuivre un but social, de prendre appui sur le modèle de l'entreprise pour l'atteindre et d'inscrire leurs projets dans une vision à long terme. Ces approches partagent le même objectif d'abattre les cloisons entre les organisations sans but lucratif, les entreprises et le secteur financier, d'inventer de nouveaux outils de financement et d'établir des méthodes et des référentiels communs en matière de mesure de l'impact social.

Pour le développement du secteur, ces acteurs ne doivent pas ériger de nouvelles cloisons, mais confronter leurs expériences et converger pour servir leur mission sociale.

JEAN-LUC PERRON, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
GRAMÉEN CRÉDIT AGRICOLE MICROFINANCE
FOUNDATION

Dakar, Sénégal Le financement participatif au service des enfants des rues

Interview d'Isabelle De Guillebon, fondatrice du Samusocial Sénégal

Afin de comprendre pourquoi les organisations solidaires recourent de façon croissante au *crowdfunding*, Convergences a interviewé la fondatrice du Samusocial Sénégal, Isabelle De Guillebon, qui a fait appel à la plateforme United Donations pour financer le projet « Les enfants des rues de Dakar. »

Pourriez-vous nous présenter le projet « Les enfants des rues de Dakar » ?

I. de Guillebon : Le Samusocial tourne toutes les nuits en maraude dans les rues de Dakar pour aller à la rencontre des enfants. Il déploie des équipes mobiles, composées d'un travailleur social, d'un médecin et d'un chauffeur-animateur. Ces équipes apportent une aide médicale, psychosociale et nutritionnelle aux enfants. S'ils le souhaitent, nous les accueillons dans notre centre d'hébergement où ils peuvent se ressourcer. Mais ce repos ne dure jamais plus de quelques semaines, car, en général, ils ne désirent pas sortir de la rue. Or, nos actions sont caractérisées par le respect de la volonté des enfants : il serait totalement contre-productif de s'y opposer.

Dans certains cas, nous pouvons les accompagner dans leurs projets de « sortie de rue », ce qui peut aller de la réconciliation familiale pérenne à une orientation auprès d'associations spécialisées dans l'aide à la réinsertion.

Qu'est-ce qui a conduit le Samusocial à faire appel au financement participatif sur ce projet ?

I. de Guillebon : Ce qui nous a poussé à faire du *crowdfunding*, c'est la volonté de diversifier nos ressources en élargissant notre champ de donateurs privés.

Nous travaillons déjà avec des bailleurs institutionnels et privés, comme les fondations d'entreprise. Mais tout cela ne suffit pas !

Le *crowdfunding* est un outil

résolument moderne, qui fonctionne très bien dans le milieu artistique. Je me suis dit que cela devrait aussi exister dans l'humanitaire et j'ai sollicité la plateforme de financement participatif United Donations.

Quelle est la part accordée au financement participatif dans le projet « Les enfants des rues de Dakar » ?

I. de Guillebon : L'objectif, c'est que le *crowdfunding* ne soit pas du tout une ressource secondaire. Cependant, nous avons démarré notre collaboration avec United Donations il y a trois mois : nous sommes donc encore en phase de démarrage et d'expérimentation.

Pourtant, le *crowdfunding* a déjà eu un impact qui a dépassé mes espérances. Les premiers chiffres démontrent des avancées tangibles : en onze semaines, nous avons enregistré une augmentation de 24% du montant des dons privés annuels.

Le bilan est donc plus que positif, aussi bien sur le plan financier qu'en termes de communication. Cependant, nous pourrions tirer les leçons définitives du financement participatif uniquement sur le long terme car c'est un outil qui doit être entretenu en permanence pour que son impact se poursuive.

Avez-vous déjà pu percevoir une amélioration des liens entre le Samusocial et ses donateurs grâce au financement participatif ?

I. de Guillebon : A priori oui. J'ai plutôt une vision positive de nos relations avec les donateurs, que nous devons intensifier, ce que permet la plateforme United Donations.

Il est toujours difficile de parler à la place des donateurs, mais je pense qu'ils apprécient la possibilité de pouvoir suivre les avancées très concrètes du projet sur le site d'United Donations, qui fait par exemple figurer le nombre de repas offerts aux enfants des rues de Dakar. C'est toujours plus stimulant que de lire un rapport annuel !

Crowdfunding, un levier de changement

En France et dans le monde, les plateformes de *crowdfunding* fleurissent et pour lesquels on peut distinguer différents métiers : le don contre don, le prêt entre particuliers et l'investissement en capital pour des entreprises.

Toutes sont regroupées sous l'appellation *crowdfunding*, de « crowd », la foule, traduit en français par « financement participatif. »

Le *crowdfunding* permet de réunir plusieurs personnes autour d'un projet. Ces personnes soutiennent le projet de différentes manières, en donnant, en prêtant ou en investissant. C'est la multiplication de ces soutiens qui peut aboutir à la création ou au développement de beaux et grands projets.

On parle aujourd'hui d'une révolution qui est en marche grâce au *crowdfunding* ou, dans sa traduction choisie, le financement participatif, innovation issue de la crise financière de 2008, et qui bouleverse le monde de la création artistique et de la culture, celui de l'économie sociale et solidaire et celui de l'entrepreneuriat et de l'investissement.

Le secteur projette un volume de financement de 8 milliards d'euros en 2020 pour des projets en financement participatif.

FRANÇOIS CARBONE
CO-FONDATEUR, ANAXAGO
PRÉSIDENT, ASSOCIATION FINANCEMENT
PARTICIPATIF FRANCE



Le rôle des médias dans la valorisation de l'innovation sociale



Les médias doivent-ils rendre compte du changement ou l'accompagner ? La question posée aux journalistes reçoit souvent une réponse aussi claire que décevante pour les acteurs de terrain : « sensibiliser » le public n'est pas leur rôle, rendre compte des phénomènes à l'œuvre dans la société, oui ! Les médias évoqués ici sont bien sûr les médias généralistes à forte audience, dont on attend souvent qu'ils se comportent en *leader* d'influence, tout en leur demandant paradoxalement une juste représentation de la réalité et des courants d'opinions. Parmi les médias spécialisés, agiles et engagés, *Terra Eco*, *Youphil*, ou tout dernièrement *Socialter*, ont pris un parti clair : regarder le monde à travers le prisme des limites écologiques, de la solidarité, de l'économie inclusive dont, bien sûr, l'ESS. *Reporters d'Espoirs* ou *Sparknews* se positionnent sur le créneau intermédiaire de l'information positive, et fournissent contacts et idées de sujets aux rédactions généralistes. Le *Libé des Solutions*, l'*Impact Journalism day*, les Hors-Séries de *L'Express* sont des initiatives ponctuelles mais réussies de la presse écrite pour mettre en avant le foisonnement d'initiatives de l'ESS en France et à l'étranger.

Dans le paysage audiovisuel français, la catégorie « ESS » reste peu perceptible par les responsables éditoriaux. A l'instar du développement durable il y a quelques années, elle fait partie des objets éditoriaux transversaux sans catégorie ni département fixe. Pour mesurer de quelle manière le changement des modes de production et de consommation transparait dans les JT de la chaîne, TF1 développe actuellement un logiciel pour interroger sa base de données avec des mots clés plus complexes. Car l'ESS est déjà présente, parfois sans contextualisation dans le troisième tiers du JT considérée « hors actu », avec un angle souvent plus solidaire qu'économique, ou centrée sur des thèmes trop récurrents, tels que les épiceries sociales ou le gaspillage alimentaire.

Comment l'ESS peut-elle gagner des places vers l'amont du JT et s'ouvrir à des thèmes plus nombreux et plus complexes ? Bien sûr, la loi qui arrive avec la mise en place de mécanismes de financement va probablement provoquer un changement d'échelle qui devrait rendre le sujet plus visible. Lorsque la thématique est présentée au Conseil des ministres, elle est repérée par les rédactions dont les agendas restent fortement corrélés au calendrier politique. Le secteur gagnera également à publier des études : les chiffres clés sont toujours des données d'accroches journalistiques efficaces. Certains médias ou journalistes sont des catalyseurs : une information donnée par *Le Parisien* trouvera écho dans pratiquement toute la presse. Anne-Sophie Novel, suivie par des milliers de blogueurs dont beaucoup de journalistes, a une capacité d'influence considérable dans la galaxie de l'économie collaborative.

Le média ne se résume pas à l'information et l'ESS trouve aussi sa place dans d'autres cases de programmes. Le soutien de quelques partenaires économiques, souvent des mutuelles comme la MACIF, a financé la diffusion des programmes courts de Shamengo. Arte, France 5, Canal +, grâce à sa directrice des

documentaires Christine Cauquelin, Radio Classique avec la chronique de Christine Quentin mais aussi la chaîne thématique Ushuaia TV avec la série *Artisans du Changement*, installent régulièrement l'ESS dans leurs programmes. Pionnière parmi les chaînes info, LCI a lancé cette saison une chronique hebdomadaire *Tous Acteurs du Changement* consacrée aux innovations sociales.

Des réseaux d'entrepreneurs sociaux utilisent les ressorts médiatiques et essaient de fournir des *success stories*. Celles-ci attireront également les fonds d'investissement dont les *start-ups* sociales ont cruellement besoin pour éclore. Les solutions qui se sont mises en place doivent être visibles, au-delà des publics qui en sont déjà acteurs, par des citoyens moins urbains et moins connectés. Le cadre juridique en cours de construction et la capacité des acteurs à créer l'événement y contribueront aussi. L'arrivée de jeunes journalistes, issus d'une génération de plus en plus en quête de sens, eux-mêmes acteurs des réseaux collaboratifs, en est également une clé.

CATHERINE PUISEUX, COORDINATRICE RSE POUR
LE GROUPE TF1
ANIMATRICE DU FORUM RSE MÉDIAS
-
SYLVIA AMICONE, JOURNALISTE À LCI

Perspective d'un incubateur social au Liban

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social n'apparaît plus comme une tendance mais bien comme une approche efficace pour faire face aux défis auxquels des millions de personnes sont confrontées. Il a en effet permis de sauver des vies dans la région Asie de l'Ouest/Afrique du Nord/Méditerranée où le besoin d'entrepreneurs sociaux se fait de plus en plus élevé.

Nous avons alors examiné les différents enjeux et les possibilités de promouvoir des innovations sociales à impact positif dans notre région. Les principaux défis que nous avons constatés se situent dans plusieurs domaines. Tout d'abord dans les infrastructures où il manque de lieux de travail adéquats, d'approvisionnement stable en électricité, de connexions Internet à haut débit, etc. Ensuite la bureaucratie n'est pas adaptée en ce qui concerne les procédures commerciales et douanières trop complexes, les restrictions en matière de visas de travail/voyage, etc. Des défis opérationnels restent également à relever avec les portails de paiement limités, des coûts de transactions élevés et un manque d'accès aux financements.

L'entrepreneuriat social est aussi freiné par des limites conceptuelles, les gens ayant peu l'occasion d'expérimenter et de participer. Enfin, l'absence d'une communauté coopérative pour partager des idées, recevoir des conseils ou trouver des collaborateurs constitue également un défi à relever.

Un grand nombre de ces défis sont spécifiques aux pays en développement et notamment de la région Asie de l'Ouest/Afrique du Nord/Méditerranée ou en transition, comme le Liban, mais peuvent toutefois être aussi présents dans les pays développés. Après des recherches approfondies et des dizaines de visites d'espaces d'innovation à travers le monde, nous avons mis au point AltCity, une approche qui consiste en un espace



de collaboration communautaire et de soutien aux *start-ups* du secteur des médias et des technologies à fort impact social.

AltCity comprend 3 éléments principaux : le *Space*, les outils et supports BizDev, et les Programmes.

Le *Space* est constitué de plusieurs espaces de travail collaboratif pour permettre aux personnes de faire du *networking*, partager des idées, apprendre et réfléchir. Il comprend des espaces de *coworking* ainsi que des bureaux privatifs, des salles de réunion, des ateliers, un espace événementiel et un coin café ouvert au public.

Les outils et supports au *business development* incluent des casiers personnels pour stocker des documents, l'accès à une imprimante, un soutien à l'enregistrement des entreprises (domiciliation, conseil juridique, etc.), un programme pilote de micro-prêts subventionnés pour faire face aux frais liés au lancement de la *start-up*, et bien plus encore.

Les Programmes incluent des ateliers, des journées découvertes, des *hackatons*, des compétitions, des événements sur des sujets variés, etc. Actuellement, ils sont axés sur le secteur des nouveaux médias, du développement de jeux et d'applications pour téléphone portable et Internet. Nous travaillons également sur le projet *Startup BootCamp*, dont le lancement est prévu pour le premier

semestre 2014 et qui permettra d'augmenter significativement le nombre de *start-ups* viables au Liban.

Le NGA (Netherlands Game Award) *Game Development Competition* a été l'un des programmes les plus ludiques d'AltCity en 2013. Son objectif était de soutenir l'industrie émergente des jeux vidéo au Liban. Nous avons pu compter sur la participation de partenaires très impliqués et de jeunes entreprises de développement de jeux numériques basées à Beyrouth ; la compétition comprenait des ateliers, des séances de *team-building*, des conférences et un espace de conception de jeux numériques. Au bout de 3 mois seulement, 8 équipes sont arrivées à une version *beta* opérationnelle, et la plupart lanceront très prochainement leur jeu pour le grand public.

Nous sommes particulièrement enthousiastes à l'idée d'élargir nos programmes *AppDev* et *GameDev* en 2014, en mettant l'accent sur des jeux et des applications ayant un impact social. Grâce à ces innovations nous espérons favoriser des changements positifs à tous les niveaux et faire face aux nombreux problèmes rencontrés au Liban et dans la région concernant la santé, l'aide aux réfugiés, l'éducation, l'environnement, la sécurité routière, les droits de l'homme, etc.

DAVID MUNIR NABTI, FONDATEUR
ALTCITY

Interview croisée

We Demain, Youphil, Sparknews : trois médias qui valorisent l'innovation sociale

Depuis quelques années, certains journalistes audacieux ont fait le choix d'angler leurs analyses sur des sujets porteurs de solutions, tels que l'entrepreneuriat social, le développement durable ou la solidarité internationale.

Convergences a rencontré Isabelle Lefort, Rédactrice en chef de *We Demain*, Angela de Santiago, fondatrice et PDG de *Youphil* et Christian de Boisredon, PDG de *Sparknews* qui, à travers leurs médias, valorisent l'innovation sociale. Leurs approches sont différentes mais l'objectif est le même : informer le public sur toutes les formes de solidarité et, si possible, susciter des vocations pour transformer la société.

Quel constat vous a amené à proposer un journalisme « alternatif » ?

Isabelle Lefort : Notre média est né de la certitude que la crise de 2008 démontrait les limites de notre modèle capitaliste libéral. Il est apparu nécessaire de fonder nos sociétés sur des valeurs plus humaines, et *We Demain* aspire à accompagner ce changement.

Angela de Santiago : Le constat de départ était très simple : l'absence d'information – je parle de 2008 – sur l'innovation sociale. Il était difficile de trouver du contenu sur ces sujets en dehors de blogs et revues très spécialisés. J'ai eu envie d'un média et d'un ton nouveau qui puisse rendre ces questions accessibles au plus grand

nombre. Et que chacun – actif, retraité, étudiant, entrepreneur, responsable économique ou politique – puisse trouver un levier d'action.

Christian de Boisredon : Etant jeune, j'ai fait un tour du monde des entrepreneurs sociaux, et c'est de là que l'inspiration est venue. Au cours de ce voyage, j'ai rencontré un entrepreneur social chilien, qui avait été fasciné par un article de presse sur le microcrédit, une activité très peu médiatisée à l'époque. A la suite de sa découverte, il a fondé la première institution financière dédiée aux populations pauvres dans son pays. 25 ans plus tard, sa banque éthique et solidaire avait permis de créer plus de 100 000 emplois.

Cette rencontre m'a inspiré la création du concept de journalisme d'impact : parler des « solutions » dans les médias permet de donner aux gens l'envie d'agir.

Pouvez-vous nous présenter votre média, ses objectifs et son ambition ?

Isabelle Lefort : *We Demain* est une revue, un site et une communauté pour changer d'époque. Nous parlons des initiatives innovantes qui feront le monde de demain comme l'économie collaborative, la protection de l'environnement ou l'entrepreneuriat social.

Nos objectifs sont d'informer, de transmettre, d'inspirer... pour remplacer l'humain au cœur du développement.

Angela de Santiago : *Youphil* fut le premier média en ligne décryptant les

nouvelles formes de solidarité, mais aussi les interrogations légitimes face à certains dysfonctionnements, emplois de financements publics ou stratégies d'entreprise. Nous mettons l'accent à la fois sur les initiatives individuelles et sur les partenariats entre les acteurs publics, privés et associatifs, d'où émergeront selon nous des solutions d'avenir pour répondre aux défis de nos sociétés. Nous publions par ailleurs une *Lettre professionnelle* qui creuse encore plus tous ces sujets pour tout professionnel en veille active sur des nouveaux modèles économiques et sociétaux.

Christian de Boisredon : *Sparknews* est une plateforme collaborative en ligne qui source les projets d'innovation sociale dans le monde entier. Cette plateforme peut-être utilisée comme une base de données par les médias traditionnels qui y puisent de nombreuses idées de sujets originaux et positifs. Par ce biais, *Sparknews* aide les grands médias à parler plus souvent des « solutions » et parvient ainsi à toucher un très large public.

Le public s'intéresse-t-il à vos sujets ? Ressentez-vous un engouement pour le « journalisme positif », alors même que nous traversons une période de morosité économique ?

Isabelle Lefort : Nos messages intéressent de nombreux publics. Les jeunes, par exemple, qui sont souvent démoralisés par les informations quotidiennes. Ils trouvent au contraire dans nos articles une source d'espoir et de confiance en l'avenir, puisqu'ils

réalisent qu'ils peuvent devenir acteurs du changement. Les entreprises aussi, sont sensibles aux sujets de *We Demain* : elles ont compris qu'elles ne pouvaient plus continuer sur le même *business model* et qu'il était important pour elles de prendre en compte les aspects humains au travail.

Angela de Santiago : Certainement, pour preuve, notre communauté est devenue importante en cinq ans. Nous sortons les sujets de responsabilité économique et sociale de leur ghetto, et pratiquons un journalisme web, qui n'est pas a priori positif. Il s'agit de décrypter les évolutions des sociétés, les enjeux de la mondialisation et du développement, la créativité et la prise de risque pour un avenir si possible meilleur. Il y a heureusement et progressivement de plus en plus de convaincus.

Christian de Boisredon : S'ils sont traités de façon suffisamment attractive, nos sujets intéressent le public. Les initiatives de *Sparknews* et de ses partenaires – comme le *Libé des Solutions* – un numéro spécial du journal *Libération*, qui s'est très bien vendu, en témoignent. La population exprime un « ras le bol » à entendre des informations « catastrophistes ». Garantir un équilibre entre les informations sur les problèmes et les informations sur les solutions répond à une véritable attente des lecteurs.

PROPOS RECUEILLIS PAR CONVERGENCES

Comment inspirer les leaders d'aujourd'hui et de demain ?

Interview croisée entre
Enactus Worldwide et LEAP Africa

Convergences a réalisé une interview croisée de deux personnalités de haut niveau, véritables sources d'inspiration : Nndi Okonkwo Nwuneli, fondatrice de LEAP Africa, et Alvin Rohrs, Président et directeur général d'Enactus Worldwide. Tous deux dirigent des organisations reconnues mondialement ayant pour but de former et d'inspirer des étudiants à devenir des leaders de l'entrepreneuriat social.

Qu'est-ce qui vous a motivé à lancer votre organisation ?

Nndi Okonkwo Nwuneli : Le véritable déclic a été ma conviction que si nous exposons les jeunes au concept de *leadership* au service des autres et que nous leur offrons les compétences, les outils et le soutien nécessaires pour devenir des acteurs du changement dans leurs communautés, nous pouvons transformer des vies, des communautés, voire même notre

continent.

Alvin Rohrs : Enactus a été créée à l'initiative de chefs d'entreprises inquiets face au constat que les jeunes diplômés universitaires semblaient ignorer que le monde des affaires n'est pas seulement un moyen de faire de l'argent, mais aussi d'aider les gens.

Quel est le principal objectif de votre initiative ?

Nndi Okonkwo Nwuneli : Depuis sa création en 2002, LEAP Africa a consacré ses efforts à aider les jeunes à développer des compétences de *leadership* et à devenir des acteurs du changement au Nigeria. A partir de programmes de formations directes et de financements de projets innovants, nous avons lancé le programme « Leadership, Éthique et Civisme » (LEC) dans 28 écoles secondaires et six états : nous apprenons aux professeurs et aux leaders communautaires à dispenser nos formations qui ont bénéficié à environ 30 000 jeunes et les ont incités à mettre en œuvre plus de 500 projets innovants visant à améliorer leurs conditions de

vie et celle des membres de leur communauté.

Alvin Rohrs : Enactus Worldwide représente une communauté d'étudiants, d'universitaires et de chefs d'entreprise engagés à exploiter le potentiel de l'entrepreneuriat pour transformer des vies et façonner un monde meilleur et plus durable.

A votre avis, quel est le meilleur moyen d'inspirer les étudiants ?

Nndi Okonkwo Nwuneli : Je pense qu'il faut changer les mentalités des étudiants. Il est essentiel qu'ils comprennent que ce sont eux les *leaders* d'aujourd'hui et de demain.

Alvin Rohrs : C'est pour cela que nous avons créé une plateforme pour renforcer les capacités des jeunes, en leur démontrant que leurs actions peuvent aboutir à de grands résultats, et pas uniquement se réduire à des débats, des devoirs ou des manifestations.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'un des projets à fort impact social de

vos étudiants ?

Nndi Okonkwo Nwuneli : Dans le cadre du programme LEC, les étudiants ont mis en place un grand nombre de projets de changement très variés, allant d'actions très basiques à des initiatives plus complexes. Par exemple, un groupe de jeunes étudiants a décidé de peindre des passages piétons sur les rues très passantes afin de rendre plus sûrs les trajets à pied jusqu'à l'école. D'autres étudiants se sont attaqués à des défis plus importants, comme celui de construire et d'équiper une salle informatique et un centre de santé pour les jeunes.

Alvin Rohrs : Nos étudiants de l'Université de Munich, vainqueurs de la Coupe Enactus World cette année, ont développé un projet particulièrement remarquable. L'équipe d'Enactus les a aidés à développer le projet *OneDollarGlasses*. Il s'agit d'une paire de lunettes basique mais résistante qui peut être fabriquée localement à l'aide de simples machines à plier. Les étudiants ont décidé de fournir les équipements et les formations adaptées aux opticiens

dans plusieurs pays afin de leur donner la possibilité de commercialiser les lunettes à un dollar permettant ainsi aux personnes ayant des problèmes de vue d'améliorer significativement leurs conditions de vie.

Quels messages et conseils souhaitez-vous donner à nos lecteurs, et en particulier aux plus jeunes d'entre eux ?

Nndi Okonkwo Nwuneli : Aux jeunes – je vous encourage à utiliser vos talents, votre temps et votre énergie pour rendre notre monde meilleur. Je souhaite de tout cœur que vous donniez un sens à votre vie assez tôt, et que vous vous y adonniez avec passion, diligence et éthique.

Alvin Rohrs : Aux jeunes générations, je tiens à leur dire : n'ignorez pas les vieilles générations, mais ne les laissez pas vous imposer des limites. Apprenez de l'expérience des anciens tout en multipliant les nouveaux apprentissages et innovations. Et allez changer le monde, passez à l'action !

PROPOS RECUEILLIS PAR CONVERGENCES

Libérer le potentiel des jeunes générations

Aujourd'hui nous entrons dans une période décisive. Tandis que la mondialisation continue d'effacer les frontières, plus de 1,3 milliard de personnes vivent dans des conditions de pauvreté extrême. Au fur et à mesure que nos villes se développent, nous constatons la diminution de nos ressources naturelles et la croissance effrénée des inégalités de revenus au niveau mondial. Fort heureusement il y a de l'espoir, à commencer par la jeunesse.

Eduquée, formée et soutenue, cette génération peut devenir un catalyseur de changements majeurs. Grâce à l'entrepreneuriat social, les jeunes peuvent devenir la prochaine génération de dirigeants publics et privés dont nous avons tant besoin – des *changemakers* au service de l'intérêt général. En accordant la même importance aux finalités humaines, financières et environnementales de leur *business*, les entrepreneurs sociaux sont en mesure de « faire des affaires en faisant du bien. »

Partout dans le monde, l'entrepreneuriat social a démontré sa capacité à libérer le potentiel illimité du secteur privé de créer des sociétés plus justes et plus durables. En Amérique Latine, *Ciudad Saludable* soutient des microentreprises présentes dans le secteur de la gestion des déchets et les met en relation avec

des microentrepreneuses expertes dans la transformation des matériaux recyclables en artisanat, commercialisé ensuite dans des boutiques renommées.

Nous devons apporter aux jeunes l'éducation et les ressources nécessaires à la réussite de leur périple. Je crois que deux concepts peuvent aider les acteurs de changement à faire aboutir leur démarche entrepreneuriale.

Le premier m'est apparu clairement lors d'une formation de jeunes entrepreneurs dans le cadre du programme « Osez Innover » en Guinée. Il s'agit d'une relation de cause à effet : Inspiration + Information = Innovation. Nous avons besoin d'idées créatives et non conventionnelles pour affronter les nombreux défis sociaux et environnementaux de notre monde. « Osez Innover », en partenariat avec des spécialistes dans la conception d'entreprises et l'apprentissage par l'expérience, propose aux participants un large éventail d'outils nouveaux et d'approches. Le programme encourage les jeunes à devenir des acteurs de leur économie et présente l'entrepreneuriat social comme un moyen de favoriser des changements sociaux positifs tout en gagnant sa vie. Le second concept, inhérent aux entrepreneurs sociaux, s'inscrit dans la démarche continue et cyclique des acteurs de changement : Intention > Action > Révision. Les *changemakers* sont conscients que la planification a ses limites. Ils sont

guidés par une idée qui les dépasse, mais restent ouverts à la réflexion et à la remise en question de leurs méthodes afin d'obtenir un impact maximum.

A l'instar des principes de la nature ou de l'économie, nous devons prendre en considération l'importance des forces extérieures lors de l'analyse des deux concepts susmentionnés. L'introduction et l'intégration de programmes promouvant la créativité et l'empathie sont indispensables, tout comme des formations professionnelles et des formations à l'entrepreneuriat améliorées et adaptées aux réalités du marché du travail sur place. Enfin, des soutiens plus nombreux aux jeunes entrepreneurs, tels que le mentorat ou des systèmes bancaires et juridiques favorables aux *start-ups*, sont également nécessaires afin de favoriser la réussite de ces acteurs de changement.

Jeunes du monde entier, je vous laisse avec ces encouragements : trouvez la flamme qui vous anime, puisez de l'énergie dans vos frustrations face aux inégalités et attisez vos ambitions pour allumer un grand feu, porteur d'espoir et de changement ! Vous n'êtes pas seuls. Bienvenue dans notre communauté. Qu'allez-vous oser faire ?

EMMA SCHABERG O'BRIEN, CHARGÉE DE COMMUNICATION, OSEZ INNOVER

Qualité de vie au travail Atouts et défis de l'ESS

Poussés par une quête de sens, attirés par des emplois à forte valeur humaine ajoutée, de nombreux jeunes et cadres en reconversion en France se tournent vers l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Mais les structures de ce secteur appliquent-elles réellement leurs principes de bonne gouvernance ? Les salariés de l'ESS sont-ils plus épanouis que ceux du secteur privé à but lucratif ? Quelles sont les pistes de progression ?

Un baromètre pour évaluer la qualité de vie au travail dans l'ESS

En octobre 2013, la mutuelle CHORUM a lancé le premier baromètre national sur la qualité de vie au travail exclusivement dédié aux salariés et dirigeants de l'ESS. Plus de 6 300 personnes ont participé à l'enquête : l'ampleur de cette mobilisation souligne un intérêt réel pour la question et a permis d'obtenir une vision croisée salariés/dirigeants.

Une qualité de vie au travail satisfaisante et un attachement fort au secteur

L'enseignement marquant de cette étude est l'attachement porté à l'ESS, où 85% des salariés et 92% des dirigeants souhaitent continuer à y travailler. La qualité de vie y est légèrement mieux perçue que dans

le secteur marchand, avec une note de 6,3/10. Les points forts ? Les échanges, mais aussi les conditions, le sens, la variété et l'utilité du travail, appréciés par près de 85% des salariés et par plus de 93% des dirigeants. Les managers et encadrants de proximité apparaissent à l'écoute, et salariés (80%) comme dirigeants (92%) apprécient l'ambiance de travail.

Sentiment de dégradation et inquiétudes

Pour les salariés se dégagent des contraintes physiques (douleurs articulaires, etc.) et relationnelles : la crainte de comportements ou discours agressifs de la part du public concerne 62% d'entre eux. Les dirigeants, eux, sont affectés par une pression temporelle constante (73%) et une charge de travail excessive (59%). On sent poindre un sentiment de dégradation – en particulier pour le tiers des salariés ayant vécu une fusion, dont 60% estiment que la restructuration a modifié leurs conditions de travail, de manière négative pour près de 8 personnes sur 10. Seulement 1/3 est rassuré pour son emploi après une fusion.

Quelles perspectives ?

Trois axes d'amélioration émergent, faisant se rejoindre les attentes des dirigeants et des salariés : le relationnel, l'organisation du travail et la communication. D'autres attentes dessinent un clivage entre salariés (reconnaissance, valorisation du travail, management) et dirigeants (moyens, financements).

Atouts, points de vigilance et attentes : ce baromètre ouvre des pistes d'action pour co-construire la qualité de vie au travail dans l'ESS et continuer à placer l'humain au cœur des projets.

STÉPHANIE AUBERT
RESPONSABLE COMMUNICATION
CHORUM

Le projet FasoPro au Burkina Faso : vainqueur du prix « meilleur impact social » de la GSVC 2012

Afin d'approfondir la découverte des liens entre jeunesse, inspiration et entrepreneuriat social, Convergences a rencontré Kahitouo Hien, l'un des deux étudiants qui a élaboré le projet FasoPro, vainqueur du prix « Meilleur impact social » lors de la finale mondiale de la GSVC (*Global Social Venture Competition*) en 2012.

FasoPro est un projet d'agro-business qui vise à lutter contre la malnutrition infantile et la pauvreté en milieu rural au Burkina Faso. Alors que 55% des enfants sont frappés par la malnutrition, l'idée est de développer le commerce de la chenille de karité, un aliment largement consommé au Burkina Faso et doté d'une très grande valeur nutritionnelle. Entreprise agroalimentaire valorisant des ressources et des savoir-faire féminins

locaux, FasoPro souhaite développer une gamme de produits diversifiés à base de chenilles afin de proposer *in fine* une solution supplémentaire pour lutter contre la malnutrition.

Kahitouo Hien, qui a conçu le projet revient pour nous sur la genèse de FasoPro : « L'aventure a démarré en 2012 alors que j'étais étudiant à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (Fondation 2iE). Mais c'était une idée mûrement réfléchie. Mes parents sont agriculteurs et je souhaitais depuis mon plus jeune âge aider la population à se nourrir tout en répondant à un problème de santé publique. Ce qui a été décisif dans mon choix de rejoindre 2iE, c'est la vocation de l'Institut à former les jeunes à l'entrepreneuriat, un enseignement qui n'existe pas dans les autres universités du pays. » Et l'étudiant n'a pas eu à regretter son choix. Au sein de 2iE, il

a bénéficié d'un soutien indispensable à l'élaboration de FasoPro : ses tuteurs l'ont accompagné dans toutes les phases du projet, de la recherche au management d'équipe en passant par la conception du *business plan*. C'est Lisa Barutel, une ancienne étudiante de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, qui est aujourd'hui sa tutrice au sein de 2iE. L'Institut a également encouragé les étudiants à donner une plus grande visibilité à leur initiative : « mes professeurs ont trouvé que mon projet pouvait avoir un fort impact et m'ont poussé à participer à des compétitions internationales comme la GSVC. »

En se distinguant lors de ce challenge, FasoPro a remporté le prix de 10 000 USD avant de rejoindre l'incubateur d'entreprises de la Fondation 2iE, qui prend notamment en charge toutes les dépenses relatives à la création

de son premier produit. Aujourd'hui, les premiers prototypes sont prêts et une phase pilote de lancement est prévue pour juillet 2014 afin de valider définitivement les produits et le marché pour le lancement industriel en 2015.

A terme, FasoPro espère devenir un agro-business durable et répliquable dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Afin d'inciter d'autres jeunes Africains à se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat social, Kahitouo Hien conseille : « il faut se dire que tout est possible : le développement de l'Afrique ne viendra que de nous. »

KAHITOUO HIEN
PORTEUR DU PROJET
FASOPRO

Retrouvez des formations qui ont du sens sur

<http://formations.convergences.org/>



Co-création : des partenariats gagnant-gagnant Pour résoudre les problèmes sociaux à grande échelle



Les pays développés comme les pays émergents sont aujourd'hui le théâtre de problèmes sociaux et environnementaux de plus en plus complexes et facteurs d'inégalités. Afin de les combattre, il est indispensable d'agir de manière plus efficace, d'accélérer la mise en place de solutions et de démultiplier leur impact. Bien que de nombreux modèles, et notamment ceux des entrepreneurs sociaux, aient prouvé leur efficacité, rares sont ceux qui ont réussi à atteindre une échelle conséquente. Quelles sont alors les solutions pour doper les innovations sociétales et les essayer ?

La co-création est une réponse qui commence à faire ses preuves : des collaborations innovantes entre les différentes parties prenantes de la société – qui fonctionnent trop souvent en silos – permettent de « co-créer » des offres durables à destination de populations défavorisées.

Initiée dans les pays du Sud, sur la lancée des expériences de *Base Of the Pyramid* (BOP) montrant que les populations pauvres sont un vrai marché et sont solvables pour peu que l'on tienne compte de leurs moyens et besoins spécifiques, la co-création se répand aujourd'hui sur tous les continents. Elle amène les entreprises à vocation sociale, le monde du *business* et les pouvoirs publics – à tous niveaux, et selon des combinaisons souples – à conjuguer leurs savoir-faire et compétences au bénéfice de nouvelles solutions que chaque acteur ne saurait fournir seul ni, surtout, à grande échelle.

Ces partenariats génèrent une relation gagnant-gagnant : un plus grand nombre de personnes impactées

positivement, des revenus nouveaux pour les entrepreneurs sociaux, de nouveaux marchés pour les entreprises, des économies durables pour les pouvoirs publics, des innovations pour tous. Potentiellement, ils sont de puissants accélérateurs du changement social et permettent d'élargir les possibilités bien au-delà de la traditionnelle philanthropie ou de la RSE, qui ont montré leurs limites.

Ainsi, *Waste Concern*, au Bangladesh, transforme les ordures s'accumulant dans les quartiers pauvres en compost organique, grâce à une méthode peu coûteuse et peu gourmande en technologie. Résultats : déjà 1000 emplois créés dans les quartiers concernés, une baisse du CO2 et une filière de compost créée pour les petits agriculteurs. Et un modèle qui est en cours de réplique dans 10 grandes villes à travers l'Asie. C'est un large partenariat associant pouvoirs publics, agences de développement, entreprises privées, banques et acteurs locaux, qui a permis sa création :

- ▶ La Ville de Dacca et son Département des Travaux Publics mettent à disposition des terrains publics pour installer l'activité de compostage. Le Ministère de l'Environnement coordonne le programme et apporte le soutien nécessaire.

- ▶ Le PNUD, l'UNICEF, et USAID apportent des fonds de démarrage pour l'essai du programme dans le reste du pays.

- ▶ Le groupe gazier *Ahmed Amin Group* apporte des fonds en R&D et pilote le modèle à Dacca, et le négociant en engrais *MAP Agro* achète le compost et crée une usine d'enrichissement, tandis qu'*ACI Fertilizer* réalise le marketing du projet au niveau national.

- ▶ La FMO et Triodos accordent des

	ENTREPRISES (SECTEUR BUSINESS)	ENTREPRENEURS SOCIAUX (ES)	POUVOIRS PUBLICS
CRITÈRES DE LANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ impact potentiel décisif sur un problème sociétal d'envergure ▶ présence d'ES actifs dans le secteur (liens potentiels avec le marché) ▶ opportunité de nouveaux profits & investissements ▶ motivation interne existante/désir de motiver les ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ impact potentiel décisif sur un problème sociétal d'envergure ▶ entreprises (business) motivées avec compétences nécessaires ▶ rentabilité potentielle (consommateurs pouvant payer) ▶ activité durable ▶ potentiel de croissance & essaimage 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ impact potentiel décisif sur un problème sociétal d'envergure ▶ besoin d'intervention/facilitation publique ▶ possibilité(s) d'intervention/facilitation publique ▶ activité utile & créatrice d'emplois
BÉNÉFICES / AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ nouveaux marchés ▶ création de valeur économique & sociale ▶ augmentation (potentielle) des profits ▶ innovation produits/services ▶ innovation interne/adaptabilité ▶ nouvelles compétences ▶ cohésion & motivation internes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ développement d'activité(s) ▶ nouvelles sources de revenus durables ▶ innovation ▶ nouvelles compétences ▶ adaptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ solution d'un problème sociétal d'envergure ▶ création d'emplois ▶ ambiance générale améliorée
RISQUES / OBSTACLES	<p>Internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ compétences manquantes ▶ manque d'alignement de l'organisation ▶ alignement insuffisant avec les partenaires <p>Externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ réglementation inadaptée ▶ infrastructures insuffisantes/inadaptées 	<p>Internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ compétences manquantes ▶ manque d'alignement de l'organisation ▶ alignement insuffisant avec les partenaires <p>Externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ réglementation inadaptée 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ compétences manquantes ▶ alignement insuffisant de l'ensemble des partenaires¹ ▶ niveau d'intervention non adéquat

emprunts à long terme.

- ▶ Universités et centres de recherche fournissent des espaces de recherche, et mènent des tests sur le terrain.

- ▶ Quant aux communautés locales et aux acteurs de la solidarité, ils facilitent la récolte des déchets auprès des habitants et gèrent le compostage.

La marge de profit de *Waste Concern*, 0,01 USD par kilogramme, rend le système viable, sans compter les avantages sociaux et les bénéfices des entreprises. Dans de nombreux pays en développement, des co-créations permettent ainsi de résoudre des problèmes à des échelles jusqu'ici inconnues.

En Europe, les besoins sociétaux sont immenses : accès à un logement

décent, à une couverture santé, à une nutrition saine ou à des services financiers adaptés, pour près de 50 millions de personnes vivant dans la précarité¹. Des solutions en co-création sont en train d'émerger. On peut citer l'alliance entre l'entreprise hollandaise de recyclage *Coolrec* et *Envie 2E Nord*, filiale de *VitamineT*, un groupe associatif d'insertion du Nord de la France. *Coolrec* pénètre ainsi un nouveau marché rentable, et l'entrepreneur social peut proposer un nombre accru de postes en insertion. Autre exemple, *SIIIN*, projet né en Belgique, qui construit des passerelles entre professionnels de la santé, de la restauration, et du secteur agroalimentaire pour promouvoir la santé par l'alimentation. Son partenariat

avec *Tao*, le petit poucet belge des *soft-drinks*, permet le développement d'une gamme de boissons naturelles à prix doux.

Ces différents exemples, dans les pays développés comme ceux en développement, montrent le potentiel de la co-création pour permettre un changement systémique, indispensable pour résoudre les enjeux sociaux et environnementaux de notre siècle.

¹ Février 2013 : Etude Accenture-Ashoka.

STEPHANIE SCHMIDT
RESPONSABLE CO-CRÉATION EUROPE
ASHOKA

Des concours pour favoriser les co-constructions innovantes

La co-création entre acteurs publics, privés et solidaires est récente et il n'existe encore que très peu de cas bien identifiés et documentés. Ashoka et Convergences, à travers l'organisation de deux concours mobilisateurs, souhaitent renforcer ce mouvement porteur d'avenir pour résoudre les défis économiques, sociaux et environnementaux que rencontrent les pays du Nord comme du Sud.

Le concours européen d'Ashoka et le Prix Convergences récompensent les projets de partenariats et de co-création innovants avec des acteurs publics et/ou privés.

Le Prix Convergences

Depuis 4 ans, Convergences, en partenariat avec la Commission européenne, la Mairie de Paris et Le Monde, récompense des alliances entre un acteur solidaire et un acteur public et/ou un acteur privé, en Europe et à l'international.

En 2013, deux partenariats viables et à fort impact social ont été récompensés par des dotations financières, un accompagnement et une forte couverture médiatique. A l'internationale, il s'agit du projet de gestion des déchets dans la ville de Mahajanga à Madagascar mené par Gevalor avec la Fondation GoodPlanet et ETC Terra ; dans la catégorie européenne, c'est la collaboration d'Emmaüs Défi avec la Fondation Vinci qui l'a emporté, avec un programme d'accompagnement et d'insertion des personnes en grande exclusion.

La 4^{ème} édition du Prix s'ouvre en mars 2014 : rendez-vous sur www.convergences.org pour en savoir plus !

Le Prix Social & Business Co-creation

Ashoka, en partenariat avec la Zermatt Summit Foundation, la Fondation Guilé et les entreprises DPD et Boehringer Ingelheim, crée en 2014 un concours pour faire découvrir les co-créations les plus innovantes lancées par les acteurs du business et de l'économie sociale. L'objectif de ce concours est de mettre en valeur les modèles créés par les pionniers de la co-création grâce à une plateforme *open source* et de la médiatisation.

La remise des prix à Zermatt en juin 2014 sera l'occasion pour les lauréats de rencontrer des acteurs de la co-création pouvant les soutenir dans le développement de leurs projets.

Retrouvez plus d'informations sur www.changemakers.com

LE PRIX
CONVERGENCES
ÉDITION 2014

Des partenariats à fort impact
pour un monde équitable et durable

CONVERGENCES
Awards

En savoir plus sur www.convergences.org

Emmaüs Connect Un exemple de co-création

Emmaüs Connect, association soutenue par SFR, a vocation à aider les personnes en difficulté et à développer leur potentiel numérique pour mieux s'insérer dans notre société connectée. Elle développe en France le programme Connexions Solidaires.

Le lancement de Connexions Solidaires repose sur le constat que le numérique peut être un facteur d'exclusion alors qu'il devrait être un accélérateur d'insertion. Le mobile et Internet sont aujourd'hui des équipements indispensables, que ce soit pour trouver un travail, un logement, effectuer ses démarches de santé, régler des problèmes administratifs ou simplement rester en contact avec ses proches. Être connecté englobe à la fois l'équipement, la connexion et la maîtrise de ces outils.

Si de nouvelles offres sont venues bouleverser le marché par leurs tarifs attractifs, elles ne constituent pas une réponse pour les plus démunis. Elles sont inaccessibles aux personnes qui n'ont pas de compte courant, pas de revenus fixes ou qui ne maîtrisent pas les outils numériques.

En 2010, face à ce constat, Emmaüs Défi embarque SFR dans l'aventure Connexions Solidaires. L'association connaît bien les publics en difficultés et SFR a la volonté de s'engager auprès de ces oubliés du numérique et maîtrise la technologie. Le programme Connexions Solidaires se construit sur deux piliers : un accès facilité à des offres et équipements mobiles et Internet à un tarif solidaire ainsi qu'un accompagnement pédagogique sous forme de conseils personnalisés ou d'ateliers. L'objectif étant, en 18 mois, de faire gagner en autonomie les personnes accompagnées.

Emmaüs Défi pilote le programme et SFR apporte une contribution financière, fournit les points d'accueil en recharges prépayées et propose à ses collaborateurs de s'investir dans le programme sous forme de mécénat de compétences. Un troisième acteur s'avère rapidement indispensable à la réussite du projet : les services sociaux.



Leur implication est nécessaire afin d'identifier de nouveaux bénéficiaires.

En février 2013, cette expérimentation aboutit à la création d'une structure dédiée – Emmaüs Connect – qui a vocation à déployer Connexions Solidaires sur la France entière. Le programme s'enrichit d'un nouveau partenaire dans le cadre du développement d'un projet dédié à Internet. L'entreprise Huawei apporte un mécénat en nature – sous forme de routeurs 3G et de smartphones – qui permet à Connexions Solidaires de proposer une solution Internet complète à ses bénéficiaires.

Cet engagement fort du privé n'est pas ébranlé par l'arrivée des offres *low-cost*. Aider les personnes en difficulté n'est pas qu'une question d'argent, il s'agit aussi de fournir du conseil et du suivi. Des conseillers Connexions Solidaires sont formés pour accompagner les bénéficiaires sur l'ensemble de leurs problématiques sociales et numériques : comment lire ses factures ? Comment réaliser ses démarches administratives en ligne ? Comment utiliser le téléphone dans sa recherche d'emploi ?

Par ailleurs, au contact quotidien des publics fragiles, Connexions Solidaires fait remonter les problématiques spécifiques de ces publics aux opérateurs et équipementiers afin que des solutions adaptées voient le jour. Par exemple, s'agissant des impayés, les conseillers de Connexions Solidaires jouent le rôle de médiateur entre les clients et les opérateurs. Des

solutions à l'amiable permettant de réduire leur montant et de l'échelonnement s'avèrent plus efficaces que de tenter de récupérer le montant total. Comme le souligne Emmanuelle Potin de la Fondation SFR, « Emmaüs Connect est un intermédiaire entre le monde de l'action sociale et celui de la grande entreprise. »

Enfin, à l'heure de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et de la quête de sens, un tel partenariat permet de fortement mobiliser les collaborateurs en interne. À ce jour, ils sont 200 à avoir mis leurs compétences et leur motivation au service du programme. Au fil du temps, on est passé d'un partenariat de structures à un partenariat de personnes : ce sont aujourd'hui les connexions nouées directement avec les collaborateurs à tous les niveaux de l'échelle qui portent le programme.

Fin 2013, près de 4 000 personnes ont bénéficié du soutien de Connexions Solidaires. 10 salariés en insertion ont été formés et 19 emplois créés.

Connexions Solidaires s'est déployé à Paris, Antony, Lyon, Marseille, Grenoble, Saint-Denis et bientôt Lille. Emmaüs Connect réunit ses partenaires autour d'un défi social de taille : aider 100 000 personnes à mieux s'insérer dans notre société grâce au numérique d'ici 2015.

JEAN DEYDIER
DIRECTEUR
EMMAÛS CONNECT

Intrapreneuriat social Quand le changement vient de l'intérieur !

La plupart des solutions sociales innovantes dépassent les frontières traditionnelles entre les différents acteurs : État, entreprises privées et ONG. L'innovation sociale ne se limite pas aux seules entreprises sociales et organismes à but non lucratif.

De plus en plus d'entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent plus ignorer l'environnement socio-économique dans lequel elles évoluent. L'application d'une politique de responsabilité sociale est un premier niveau d'engagement. D'autres organisations initient des actions de mécénat, parfois à travers une fondation d'entreprise, en soutien d'une cause d'intérêt général. Mais ces logiques restent néanmoins à la périphérie du cœur de métier de l'organisation.

Plus récemment, des entreprises s'impliquent de manière plus décidée en inventant de nouveaux modèles qui concilient impératifs financiers et impacts sociaux et écologiques. Cette volonté de créer de la « valeur partagée » en plaçant les bénéfices environnementaux et sociétaux au même rang que les bénéfices financiers, au cœur de la logique compétitive de l'entreprise commence à se diffuser depuis quelques années.

Le *social business* va dans le sens d'une réconciliation entre l'économique et le social, entre entreprises privées et acteurs sociaux, pour co-construire

des solutions innovantes à des problématiques sociales. Ce courant est porté par Muhammad Yunus, prix Nobel et fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh qui précise : « On développe un *social business* pour résoudre un problème social de façon entrepreneuriale. Le principe de fonctionnement : ni perte, ni distribution de dividendes ; les profits sont réinvestis pour maximiser l'impact social. »

Par rapport au mécénat ou à la RSE, le *social business* propose ainsi une inclusion différente :

- s'affranchir de l'enveloppe budgétaire par un modèle durable parce que rentable mais ne cherchant pas le profit ;
- oser imaginer un changement d'échelle dans la résolution d'une problématique sociale ;
- réaffirmer l'importance des compétences de tous les collaborateurs pour trouver des solutions inédites, à partir de leur cœur de compétences ;
- fonctionner systématiquement en partenariat avec des acteurs de terrain, à partir du besoin des personnes.

Au-delà du département RSE, les intrapreneurs sociaux ouvrent une voie nouvelle

C'est ainsi que l'on constate que de nombreuses initiatives de changement sont le fait d'intrapreneurs exerçant au départ une mission « conventionnelle »

dans l'entreprise.

L'intrapreneur social fait bouger les lignes au sein de son organisation en inventant de nouvelles façons de créer de la richesse. Il est capable de créer la rupture tout en s'intégrant aux stratégies de l'entreprise qu'il connaît bien. Capable de fédérer autour d'un projet des énergies diffuses dans l'organisation et des compétences variées, il est animé par une vision d'un futur émergent tout en étant capable d'un grand pragmatisme pour passer rapidement du discours à l'expérimentation.

Au sein de Leroy Merlin, un incubateur de projets de *social business* est expérimenté. Il s'inscrit dans la mission de l'entreprise : « Aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser » où le mot « chaque » vise à rejoindre la notion de plus grand nombre.

La recherche de solutions pour les habitants non-clients en situation de précarité au niveau de leur logement se fait dans une optique de *social business*.

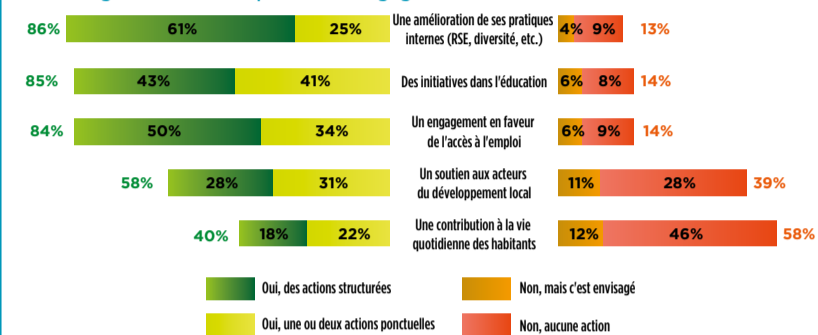
Quatre axes sont explorés dans cette phase d'expérimentation :

1. Animation de modules « Bricolage et maintenance locative » de préparation au logement ;
2. Co-construction d'actions de réhabilitation de logements, notamment dans le cadre d'Auto Réhabilitation Accompagnée ;

Analyse chiffrée L'engagement sociétal des entreprises françaises

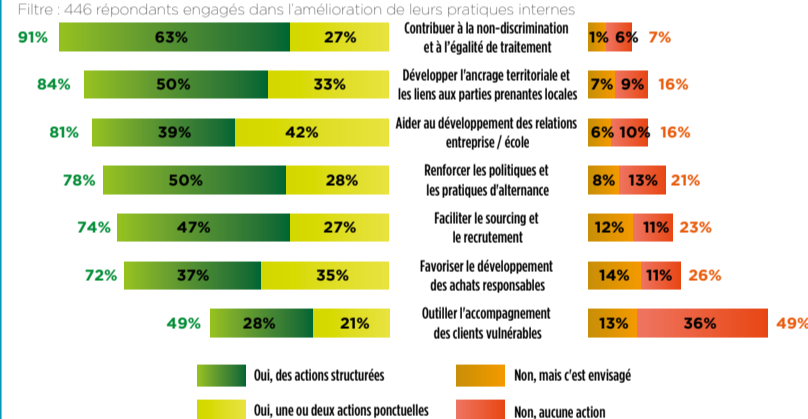
La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) a publié en novembre 2013 son Baromètre de l'engagement social et sociétal des entreprises sur les territoires. 519 entreprises (PME, ETI et grands groupes), représentant la structure de l'emploi et l'ensemble des activités économiques en France, ont répondu au questionnaire en ligne adressé du 11 juillet au 10 septembre 2013 à 4745 entreprises engagées dans le cadre de la Fondation¹. Sur la question de la nature de l'engagement social des entreprises, trois domaines principaux se détachent et trois sont en forte progression par rapport à l'année 2010.

Votre organisme ou entreprise est-il engagé dans le ou les domaines suivants ?



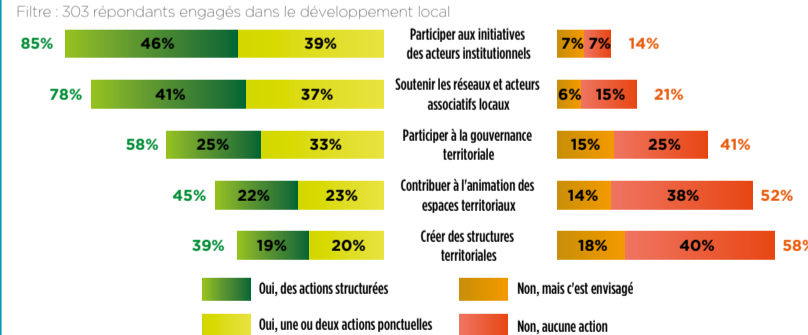
L'amélioration des pratiques internes (RSE, diversité, etc.) est le domaine qui mobilise le plus d'entreprises (86% de l'échantillon interrogé) et qui a le plus progressé (10 points de plus par rapport à 2010). Pour les 446 répondants de l'échantillon interrogé qui affirment s'engager pour améliorer leurs pratiques internes, ces « bonnes pratiques » sont pleinement, ou de plus en plus, intégrées aux principes des entreprises (non-discrimination, ancrage territorial local, facilitation du recrutement de personnes issues de la diversité, favoriser les achats durables, etc.). En seconde position, 85% de l'échantillon interrogé mène des initiatives dans l'éducation, soit 7 points de plus qu'en 2010. Enfin, l'engagement en faveur du retour à l'emploi mobilise toujours autant avec 84% des entreprises interrogées déclarant mener des actions ponctuelles ou structurées dans ce sens.

A propos de l'amélioration des pratiques internes, votre organisme ou entreprise est-il engagé dans le ou les domaines suivants ?



Le soutien aux acteurs du développement local est également en forte progression (plus de 8 points par rapport à 2010) et mobilise à présent 58% des entreprises. La plupart des entreprises qui affirment s'engager dans le développement local le font en soutenant les institutions et/ou le réseau associatif local. Plus de la moitié des entreprises qui s'engagent dans ces domaines le font de manière structurée et régulière. La notion de développement local, à l'instar de celles de RSE, de retour à l'emploi ou d'éducation, devient donc progressivement partie intégrante des principes fondamentaux de l'entreprise.

A propos du développement local, votre organisme ou entreprise est-il engagé dans le ou les domaines suivants ?



¹ Note méthodologique : les données présentées en pourcentage dans le baromètre FACE sont arrondies à l'unité.

3. Développement du don en nature de surstocks pour faciliter l'équipement à prix accessible ;

4. Lutte contre la précarité énergétique.

L'intrapreneuriat social bénéficie non seulement aux bénéficiaires des projets mais aussi à l'entreprise elle-même, à ses collaborateurs, qui se voient ainsi proposer des activités

répondant à leur quête de sens, et à la collectivité. Les entreprises ont tout à y gagner, pas grand chose à y perdre. Gageons que le mouvement de ces *corporate changemakers* continue à se développer pour favoriser une croissance plus inclusive.



La contribution de l'entrepreneuriat social à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement – et au-delà

Par Amina J. Mohammed, Conseillère spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la planification du développement après 2015

Introduction

A l'aube du millénaire, en septembre 2000, les dirigeants du monde ont adopté la Déclaration du Millénaire, s'engageant ainsi envers les plus démunis et les plus vulnérables à construire un monde « plus pacifique, plus prospère et plus juste. » Peu de temps après, un ensemble de huit objectifs de développement spécifiques ont été définis pour rendre la Déclaration opérationnelle en se donnant l'année 2015 pour échéance. Ces objectifs du Millénaire pour le développement – OMD – visent l'extrême pauvreté et la faim, l'éducation, l'égalité des sexes, la santé maternelle et infantile, le VIH, le paludisme et autres maladies, l'eau et l'assainissement, la préservation de l'environnement et la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement. Depuis lors, les OMD ont favorisé l'établissement de nouveaux partenariats dynamiques et entraîné d'importants changements tant au niveau national que mondial, améliorant ainsi la vie de milliards d'individus. L'objectif de réduction de la pauvreté a été atteint et l'extrême pauvreté continue de diminuer dans toutes les régions en développement.

Toutefois, même si nous avons de bonnes raisons de nous réjouir, il nous reste encore beaucoup à faire. Plus d'un milliard de personnes vivent dans des conditions de pauvreté extrême. Trop de personnes sont encore privées de leurs besoins fondamentaux, les progrès étant entravés par des inégalités profondes liées au revenu, au genre, à l'appartenance ethnique, au handicap, à la zone géographique et à l'âge. Cette situation s'explique en partie par le fait que de nouveaux défis sont apparus, tandis que ceux déjà présents se sont aggravés. Alors que la communauté internationale attend avec intérêt le programme de développement après 2015, elle doit d'abord tenir ses engagements concernant la réalisation de l'ensemble des OMD.

La contribution des entreprises sociales pour atteindre les OMD

Les entreprises sociales excellent

dans la priorisation des intérêts de la population et des préoccupations environnementales. Guidées par une aspiration claire, à savoir maximiser leur impact social tout en étant rentables, leur contribution à la progression des OMD est extraordinaire et elles ont un rôle déterminant à jouer dans cet effort final. Les entreprises sociales ont démontré que l'intégration des chômeurs et des personnes socialement exclues, notamment les femmes et les jeunes, ainsi que la poursuite d'objectifs environnementaux, étaient non seulement économiquement réalisables mais également rentable.

Il existe d'innombrables exemples portant sur le rôle clé joué par les entreprises et les investisseurs sociaux. *Root Capital*, un fonds d'investissement social, fournit des formations et des financements à des communautés rurales dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne et en Amérique latine – aidant ainsi les petits producteurs et les populations démunies des zones rurales à améliorer leurs revenus et leur sécurité alimentaire. *Patrimonio Hoy* s'associe à des organisations communautaires formant des femmes à la promotion immobilière, à la vente et aux bases de la finance, afin de proposer à des familles mexicaines à bas revenus des solutions basées sur le marché et leur permettant de construire des logements abordables. L'un des principaux opérateurs de réseau mobile au Kenya a mis en place *M-Pesa*, une plateforme de banque mobile qui permet d'effectuer des transferts d'argent à un prix abordable entre individus par le biais d'un important réseau de commerçants. De même, *Zoona* – entreprise de paiements électroniques basée en Zambie – ouvrira l'accès à des services financiers et de paiement à 150 000 nouveaux clients à faible revenu tous les mois d'ici à 2015. *MicroEnsure* va élargir son service de micro-assurances mobiles à 200 000 nouveaux clients aux revenus faibles et moyens en Malaisie et offrira prochainement de nouveaux produits tels que des assurances santé. Au Sénégal, *Kayor Rural Energy* est une entreprise d'énergie renouvelable à vocation sociale et environnementale qui propose des solutions énergétiques aux ménages situés majoritairement en zones rurales, dans le but de faciliter l'accès universel à une énergie propre, conformément à la politique nationale d'électrification rurale. La liste

d'expériences couronnées de succès est sans fin. Lorsque les entreprises sociales exercent leur activité dans le cadre d'une approche fondée sur les droits, elles aident les gouvernements à assumer leurs responsabilités et contribuent aux changements économiques et sociaux.

Après 2015 : un programme de développement transformateur

L'an dernier, l'ONU et ses partenaires se sont engagés dans un processus de consultations d'une ampleur inédite aux niveaux national, régional et mondial pour définir le programme de développement post-2015. Ce processus mobilise le monde des affaires, les communautés universitaires et scientifiques, la société civile ainsi que plus de 1,4 million de personnes qui ont déjà partagé leur vision du monde dans lequel ils veulent vivre à travers des consultations organisées par l'ONU.

Dans son récent rapport intitulé « Une vie de dignité pour tous », le Secrétaire général des Nations Unies présente les grandes lignes de sa vision à long terme du programme de développement pour l'après 2015 : une vision axée sur l'être humain et sensible à l'avenir de notre planète, universelle et transformatrice, remettant l'éradication de la pauvreté extrême et le développement durable au cœur du programme et accordant la plus haute priorité à la réduction de la pauvreté et des inégalités. Il s'agit d'une vision respectueuse de l'environnement, de la biodiversité, de la terre et des ressources en eau, fondée sur les droits, et mettant tout particulièrement l'accent sur les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés. Elle est en quête de nouveaux partenariats innovants, étayée par des approches en matière d'analyse de données pionnières et par des mécanismes de responsabilisation rigoureux. Ce programme exigera de remettre à plat le fonctionnement du secteur privé et de l'ensemble des parties prenantes. Les partenariats multipartites, à différents niveaux, sont unanimement mis en avant comme étant indispensables à la réussite du programme. Ils se sont révélés efficaces dans la mobilisation générale pour des actions communes, dans la définition d'objectifs concrets et de calendriers précis, et servent également de cadres de responsabilisation mutuelle. Ces partenariats engagent les



gouvernements, les autorités locales, les organisations internationales, le monde des affaires, les entreprises sociales, la société civile, les fondations et autres philanthropes, et les gens – tous réunis dans un même espace de dialogue.

Naturellement, les entreprises sociales continueront d'apporter une contribution fondamentale à la réussite des volets environnementaux et d'inclusion économique du programme pour l'après 2015. En effet, l'un des apports les plus importants des entreprises sociales à ce programme est leur impact sur la façon dont les sociétés et les entreprises « traditionnelles » prennent de plus en plus conscience de leur rôle dans le développement durable et l'éradication de la pauvreté. Grâce à leur interaction avec les fondations d'entreprises, les départements « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE), les unités commerciales ou de R&D, les entreprises sociales ont contribué à ouvrir la voie à une transition entre la RSE et une participation plus large et active des entreprises : la Durabilité des Entreprises ou *Corporate Sustainability*. La Durabilité des Entreprises consiste en la capacité d'une entreprise à offrir une valeur financière, sociale, environnementale et éthique sur le long terme – en intégrant les apports positifs du développement durable et de l'inclusion sociale au cœur du modèle commercial et de la valeur ajoutée de l'entreprise. Ce concept implique d'aligner les objectifs de l'entreprise sur les objectifs de développement mondiaux, en redéfinissant les objectifs spécifiques de l'entreprise et en intégrant ses résultats sociaux et

environnementaux dans les évaluations de son rendement.

L'adoption généralisée de la Durabilité des Entreprises par les entreprises traditionnelles devrait le rapprocher des valeurs et des pratiques propres aux entreprises sociales. Pour ce faire, toutefois, les gouvernements, les marchés, les actionnaires, les consommateurs et la société civile doivent reconnaître de façon appropriée les entreprises sociales et les sociétés engagées dans la *Corporate Sustainability*, et, par ailleurs, garantir que des mécanismes de transparence et de responsabilisation adéquats sont mis en place.

Dans son rapport, le Secrétaire général de l'ONU a souligné l'existence d'un consensus croissant quant au besoin d'un programme universel et transformateur pour l'après 2015, ne laissant personne pour compte. Les approches habituelles ne sont ni souhaitables ni réalisables pour concrétiser ce cadre de développement ambitieux ; il nous faut radicalement changer de cap. Les entreprises sociales ont occupé une place essentielle dans les progrès atteints jusqu'à présent. Elles continueront d'avoir un rôle primordial à jouer dans l'accélération des progrès vers la réalisation des OMD et du programme après 2015 où sont réunis l'ensemble des aspirations et des besoins humains afin de garantir une vie de dignité pour tous.

AMINA J. MOHAMMED, CONSEILLÈRE SPÉCIALE
DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DES NATIONS UNIES POUR
LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT APRÈS
2015

REMERCIEMENTS

Remerciements aux équipes de KPMG, Le Mouves et Ashoka France, aux contributeurs et aux membres des groupes de travail de Convergences : Stéphanie Aubert, Amandine Albizzati, Sylvia Amicone, Josette Amor, Erwan Audouit, Nathalie Barbier, Lisa Barutel, Francine Bavay, Emmanuel Bayle, Bernard Bazillon, Françoise Bernon, Agnès Biscaglia, Dominique Boizeau, Julien Bottriaux, Jeanne Brétecher, Olivier Cabrera, Hélène Cambour, François Carbone, Bruno Casalan, Christophe Chauveau, Jesper Christiansen, Erika Cogne, Nicolas Cordier, Nicolas Dabbaghian, Jacques Dasnoy, Christian de Boisredon, Aurélie de Fonvielle, Isabelle de Guillebon, Nathalie De Lataillade, Francisca Eliana «Néneide» de Lima, Emmanuel De Lutzel, Bénédicte De Saint Pierre, Angela de Santiago, Charlotte Debray, Anthony Degouve, Eve Durquety, Sarah Ferry, Catherine Fieschi, Emma France, Stéphanie Friess, Caroline Gallais, Emmanuel Gautier, Olivier Gilbert, Mathieu Gobin, Laurence Grandcolas, Mélanie Grignon, Alain Guinebault, Charles-Benoît Heidsieck, Kahitou Hien, Sarah Holt, Gaëtan Lassale, Thomas Lauruol, Clément Le Duc, Isabelle Lefort, Marie Lerivain, Catherine Leroy-Jay, Anne Lichtenberg, Julien Laine-Pradine, Yves Maigne, Aymeric Marmorat, Antoine Martin-Chave, Marie Meganck, Claire-Marie Messier, Antoine Michon, Amina J. Mohammed, Céline Montay, David Munir Nabti, Mylène Netange, Ndidi Okonkwo Nwuneli, Christel Olimé, Jean-Luc Perron, Clémence Perrussel, Christophe Person, Fabienne Pouyadou, Catherine Puisseux, Marie-Noëlle Reboulet, Benoît Ringot, Alvin Rohrs, Emma Schaberg O'Brien, Stéphanie Schmidt, Berndt Steyer, Mélanie Sueur, Guillaume Viandier, Charles-Edouard Vincent, Aurélie Vincent-Blairon, Thierry Weisaupt, Laura Zimer, Yaël Zlotowski.

Remerciements particuliers à : Antoine Chignier, Louise Duquesne, Carolina Herrera, Judith Jakubowicz, Martin Lippmann, Louise Pasin, Lucie Robin, Manon Rolland et Alice Wagner de Convergences, Michaël Knaute d'OXUS, Lorène Tamain et Adrien Tomarchio d'ACTED.

Citation suggérée pour ce document : *Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2014* / Convergences **Traduction :** Antonia Estrada-Besson **Mise en page :** Antoine Chignier **Impression :** Chevillon Imprimeur. **Crédits photos :** «Ceux qui aiment les lundis. Travailler en Scop.» Jean-Robert Dantou / CG Scop / Pictoretank **Creative Commons :** p. 2 Sir. Mo (<https://www.flickr.com/photos/mmoosa/3501992313/>) ; p. 3 Alpha du Centaure (<https://www.flickr.com/photos/alphaducentaure/3859775078/>) ; p. 5 Green Alliance (<http://www.flickr.com/photos/greenallianceuk/5427968146/>).

UNE PUBLICATION DE

CONVERGENCES
Vers un monde équitable et durable



EN PARTENARIAT AVEC



Lancée en 2008, Convergences est la première plateforme de réflexion en Europe destinée à établir de nouvelles convergences entre acteurs publics, privés et solidaires pour promouvoir les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et lutter contre la pauvreté et la précarité dans les pays du Nord et du Sud.

Véritable réseau fédérateur, Convergences rassemble aujourd'hui plus de 200 organisations réfléchissant aux enjeux des partenariats intersectoriels, de la coopération internationale, de la microfinance, de l'entrepreneuriat social, de l'économie sociale et solidaire, du *social business*, des stratégies BOP, de la RSE, et du développement durable.

Convergences est un projet de rassemblement d'envergure avec un but commun : établir des passerelles entre les différents acteurs publics, privés et solidaires pour promouvoir la réduction de la pauvreté et le développement durable, et stimuler le débat et la co-construction d'un monde équitable et durable. www.convergences.org

