

# BAROMÈTRE 2021

## DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

9<sup>e</sup> Édition

UNE PUBLICATION PAR



EN PARTENARIAT AVEC



“opinionway”

## ENTREPRENEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX : FER DE LANCE DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN

### SOMMAIRE

#### SONDAGE (P.2-4)

PERCEPTION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN FRANCE & IMPACT DU COVID-19 SUR LE SECTEUR

#### OPINION (P.5)

FAUT-IL PARLER D'ENTREPRENEURIAT À IMPACT ?

#### DOSSIER SPÉCIAL (P.7-16)

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : FER DE LANCE DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN

#### FOCUS ÉCONOMIE

CIRCULAIRE (P.17-P.19)

#### LE MOT DE LA FIN (P.20)

OLIVIA GRÉGOIRE  
FAIRE GRANDIR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



© Grav Ensemble

### EDITORIAL



#### JÉRÔME SADIÉ

Président de l'Avise  
Président ESS France  
Président du Crédit Coopératif

A l'heure où le monde semble relever la tête après une longue période de restrictions dues à la pandémie, n'oublions pas l'importance de ne pas « retourner à l'anormal » ! Ce qu'exprime la crise globale que nous vivons ne fait que confirmer ce qui pou-

vait être dit auparavant : notre modèle économique est à bout de souffle. Il est grand temps de construire une société plus juste, plus solidaire, plus écologique, et plus en accord avec les intérêts de l'humanité et de son écosystème.

L'envie d'agir existe : les raisons de s'engager ne manquent pas, et elles éclatent aux yeux de chacun, qu'elles soient proches ou lointaines, qu'elles nous touchent directement ou qu'elles fassent appel à notre conscience. Ignorer les motivations de la jeunesse mondiale quant à son avenir serait inconséquent. Abandonner à leur sort les victimes des injustices sociales et du dérèglement climatique serait irresponsable. Les moyens d'agir existent, et ne se résument pas à la protestation.

Il est temps désormais de passer de l'envie d'agir à l'envie d'entre-

prendre. Imaginer un monde plus juste, en manifester l'envie et le besoin, bien sûr. Mais aussi : du local au global, les projets émergent et suscitent des vocations. Une génération s'empare avec enthousiasme et conviction de l'entrepreneuriat social et environnemental car il s'agit pour elle du moyen privilégié pour concilier l'action, les moyens et les finalités.

L'entrepreneuriat social et environnemental repose sur une double ambition : d'une part la recherche de manière intentionnelle d'un retour social et environnemental positif (et donc ne pas se contenter de mesurer les externalités de son activité économique), et d'autre part la volonté de concevoir autrement l'entreprise dans ses finalités comme dans son organisation et son fonctionnement (ce qui suppose d'aller au-delà de l'affirmation d'une « raison d'être »).

Pour se développer, cet entrepreneuriat a besoin de soutien financier, d'ingénierie et de formation, mais aussi de clarté dans les concepts et d'exigence dans les méthodes d'évaluation d'impact. En d'autres termes, le formidable essor de l'entrepreneuriat social et environnemental sur la planète ne peut avoir pour effet collatéral d'en affaiblir ses ambitions. Il faut compter sur l'énergie et les convictions de ceux qui s'engagent dans cette voie pour montrer le chemin. Il faut les encourager et les accompagner.

Le moment n'est pas celui de la mode, il est celui du changement de modèle. A ce titre, l'entrepreneuriat social et environnemental, avec l'économie sociale et solidaire, doivent constituer la norme de l'économie de demain.

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL VU PAR

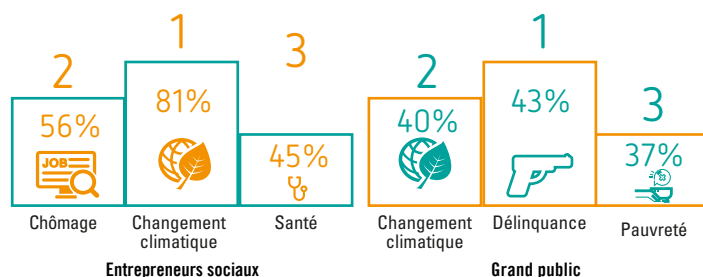
Pour la 9<sup>e</sup> année consécutive, OpinionWay a mené pour Ashoka une enquête inédite sur la perception de l'entrepreneuriat social en France et sur l'impact du Covid-19 sur le secteur. Cette enquête dévoile la perception des entrepreneurs (54% des participants à la consultation) et entrepreneurs sociaux (46% des participants), et du grand public quant à la capacité des entreprises sociales à répondre aux problèmes sociétaux et environnementaux. Elle présente aussi les tendances et perspectives d'évolution du secteur à long terme.

### La priorité pour les entrepreneurs sociaux : la lutte contre le dérèglement climatique et le chômage.

Comme lors de la précédente édition, le changement climatique arrive, en 2021, en tête des problèmes les plus urgents à résoudre pour les entrepreneurs sociaux (81%), en baisse d'un point seulement, suivi par le chômage (56%), qui fait son apparition dans le top 3 des préoccupations et augmente cette année de 38 points. Cette forte augmentation reflète les inquiétudes liées aux conséquences économiques et sociales de la crise du Covid-19 sur l'emploi. En lien également avec la crise sanitaire, la santé arrive en 3<sup>e</sup> position pour les entrepreneurs sociaux avec 45% (+31 points), témoignant de l'importance de ces questions dans un contexte de crise sanitaire. L'inquiétude quant au manque de cohésion sociale recule cette année de 16 points et arrive à 33% juste devant la pauvreté, à 31%.

Ces priorités sont partiellement partagées par le grand public. Pour 40% d'entre eux (-2 points), le changement climatique constitue un problème urgent à résoudre (2<sup>e</sup> position), suivi de près par les enjeux liés à la pauvreté (37%) et le chômage (35% et -13 points par rapport à 2020). La santé quant à elle arrive en 5<sup>e</sup> position avec 33% des répondants l'indiquant comme un problème prioritaire (-6 points). Ces questions sociales et environnementales sont donc toujours parmi les inquiétudes premières des Français. Fait marquant cette année, la délinquance arrive en tête des priorités (43% et +11 points), reflétant certainement l'impact du contexte électoral sur les priorités du grand public.

Graphique 1 - Problèmes sociaux et environnementaux les plus urgents à résoudre selon le grand public et les entrepreneurs sociaux



Autre effet de la crise, on constate une forte attente des Français envers les pouvoirs publics, qui sont identifiés par 29% des sondés comme étant l'acteur le plus innovant pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux, soit une hausse de 4 points par rapport à la dernière enquête pré-crise, en 2018. Les entreprises sociales ne sont perçues comme les plus innovantes dans la résolution des problèmes de société que par 21% des Français, un chiffre en baisse de 4 points comparé à 2018, et identique à celui obtenu par les entreprises dites de l'économie classique. La crise économique a donc semble-t-il renforcée l'idée que les pouvoirs publics sont les principaux acteurs pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux, et a provoqué une légère baisse de confiance dans les entreprises sociales.

De leur côté, les entreprises sociales continuent d'estimer être les acteurs les plus efficaces pour faire face aux enjeux sociaux et environnementaux, même si l'on constate cette année une très forte baisse. Cette conviction est partagée par 38% d'entre elles et est en forte baisse de plus de 29 points. Les pouvoirs publics sont quant à eux identifiés par 35% (+26 points). Toutefois, ces chiffres contrastent légèrement avec l'optimisme

partagé par les entreprises sociales quant à leur capacité à résoudre les problèmes actuels. En effet, 82% d'entre eux (+4 points) se montrent confiant dans leurs capacités à répondre aux principaux problèmes de société.

### Le Covid-19, une opportunité pour le développement du secteur ?

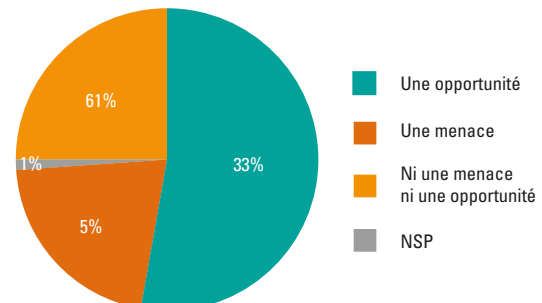
Du fait de la particularité de la période, pour la première fois cette année, le sondage OpinionWay adresse une série de questions sur l'impact de la crise du Covid-19 sur l'entrepreneuriat social en France et sur les modes de consommations des français. Potentiellement contre-intuitif, ces chiffres révèlent que la crise du Covid-19 constitue une opportunité pour le développement du secteur.

### 70% des entreprises sociales indiquent que [les mesures prises par les pouvoirs publics pour soutenir l'activité économique] ne sont pas assez, voire pas du tout adaptées aux besoins spécifiques de celles-ci

En effet, 82% des entrepreneurs sociaux estiment que les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social sont bonnes en France, un chiffre en baisse de 7 points mais toujours élevé, qui reflète une certaine confiance dans l'avenir, malgré la crise sanitaire. Celle-ci apparaît d'ailleurs comme une opportunité pour 53% des sondés (-8 points) et a permis à 38% d'entre eux de réorienter leurs activités, témoignant de l'agilité des entreprises sociales face à la crise sanitaire. Cela dit, 53% des entreprises sociales identifient celle-ci comme un frein à leur développement. Il est donc possible d'imaginer que malgré des conséquences directes importantes du Covid-19 sur le secteur, les perspectives à long terme n'en restent pas moins bonnes.

Graphique 2 - La crise sanitaire vue par les entrepreneurs sociaux

En ce qui concerne les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social, la crise du Covid-19 vous paraît-elle représenter principalement... ?



Qu'en est-il des mesures prises par les pouvoirs publics pour soutenir l'activité économique, au plus fort de la crise justement ? Le sondage révèle qu'en moyenne, les entreprises sociales ont pu bénéficier de 1,3 mesure d'aide publique. Concrètement, 53% des entreprises sondées déclarent avoir bénéficié du chômage partiel, 21% du dispositif gouvernemental 'France Relance', dédié aux entreprises de l'ESS, et 20% de mesures d'aide à la formation. Les dispositifs de soutien à l'activité mis en place par le gouvernement pendant la crise ont donc assez largement bénéficié aux entreprises sociales. Pour autant, 70% des entreprises indiquent que

# LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ET LE GRAND PUBLIC

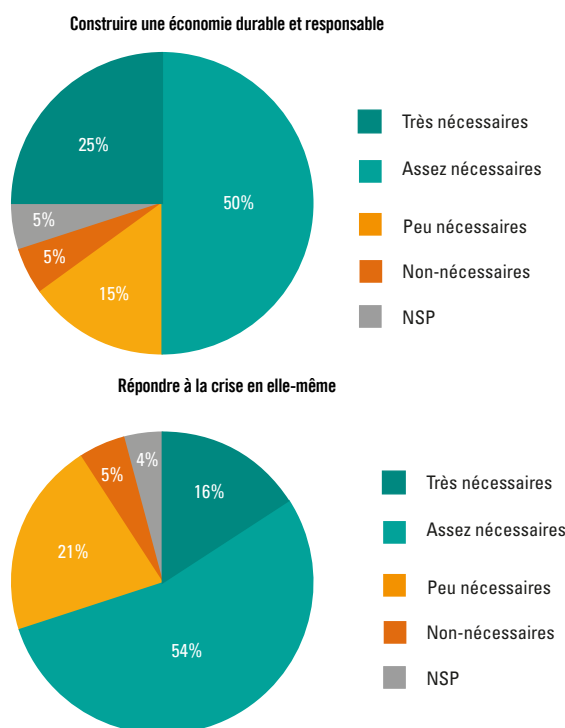
ces mesures ne sont pas assez, voire pas du tout, adaptées aux besoins spécifiques de celles-ci. En partie, cela révèle que les mesures gouvernementales se sont concentrées sur un soutien à l'activité économique dans son ensemble, et que rares sont celles qui ont été développées spécifiquement pour les entreprises sociales.

Du côté du grand public, la crise du Covid-19 a induit un changement des pratiques en faveur d'une consommation plus vertueuse. En effet, 54% des Français estiment avoir modifié leurs pratiques de consommation en achetant des biens produits localement, issus de coopératives de l'agriculture biologique, etc, secteurs sur lesquels les entreprises sociales sont très actives. Cette tendance fait écho à d'autres enquêtes portant sur ce sujet et révèle une prise de conscience de la part des consommateurs quant à l'impact de leur consommation sur l'environnement.

Enfin, le sondage de cette édition révèle que les Français reconnaissent assez largement le rôle des entrepreneurs sociaux face à la crise du Covid-19. Ceux-ci estiment à 75% que les entreprises sociales sont nécessaires pour construire une économie durable et responsable, et 70% estiment qu'elles sont essentielles pour répondre à la crise en elle-même. D'ailleurs, fait intéressant : le grand public estime assez largement que l'ensemble des entreprises, même classiques doivent désormais s'engager sur des problématiques sociales et environnementales. Pour 60% d'entre eux, toutes les entreprises ont une responsabilité face aux problèmes sociétaux et ont donc un rôle important à jouer. Ces différents résultats démontrent l'importance de ce modèle d'entrepreneuriat dans la construction de l'économie de demain, et dans la diffusion de ses pratiques à l'économie traditionnelle, thèmes justement abordés dans le cadre du dossier principal de ce Baromètre.

**Graphique 3 - Le rôle de l'entrepreneuriat social face à la crise du Covid-19**

Face à la crise du Covid-19, pensez-vous que les entrepreneurs sociaux soient nécessaires pour ..



**Mesure d'impact : 2/3 des entreprises sociales mesurent leur impact social, mais seulement 1/3 évaluent leur impact environnemental**

L'enquête de l'édition 2021 du Baromètre indique donc une forte attente du grand public envers les entreprises sociales, comme présenté dans le paragraphe précédent. Pour autant, qu'en est-il de l'impact réel de ces entreprises ? Cette année encore, le sondage pose la question de l'intégration d'outil de mesure d'impact au sein des pratiques des entreprises sociales.

64% des entreprises sondées affirment mesurer l'impact social de leur activité, une augmentation de 14 points comparé au sondage réalisé en 2015. Cet enjeu est donc relativement bien intégré par les entrepreneurs sociaux qui saisissent l'importance d'évaluer l'impact social de leurs activités, pour témoigner de leurs externalités positives, tant auprès des financeurs, que des pouvoirs publics et du grand public. Cependant, seul 1/3 de ces entreprises déclarent mesurer l'impact environnemental de leur activité. Ce chiffre est en baisse de presque 10 points par rapport à l'enquête de 2018, et révèle une réelle lacune pour un secteur qui se démarque non pas par la recherche du profit mais de l'impact!

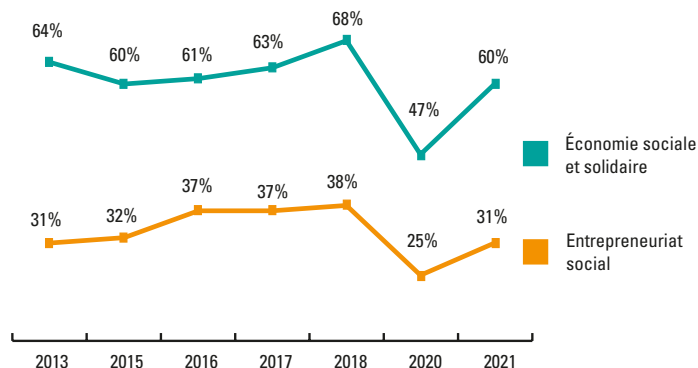
**Graphique 4 - Mesure d'impact sociale et environnementale**



**Une notoriété retrouvée pour l'ESS et l'entrepreneuriat social, et une large reconnaissance de leur utilité**

En 2020, nous avons constaté une chute importante de la notoriété des termes « économie sociale et solidaire » (ESS) et « entrepreneuriat social ». L'enquête de cette année montre un fort rattrapage puisque 60% des sondés indiquent avoir déjà entendu parler du premier terme (+13 points), et 31% indiquent connaître le second (+13 points).

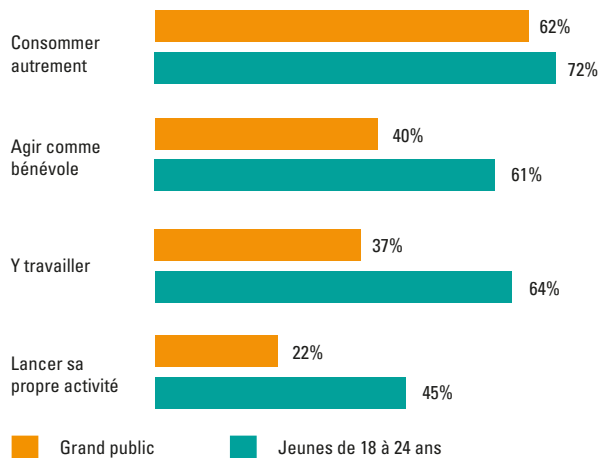
**Graphique 5 - Evolution de la notoriété des termes "économie sociale et solidaire" et "entrepreneuriat social" au sein du grand public**



Les entrepreneurs sociaux restent identifiés comme des acteurs pertinents face aux problèmes de société : 78% des sondés considèrent que les entrepreneurs sociaux sont utiles pour répondre aux problèmes sociaux, et 72% (+3 points) considèrent qu'ils sont également utiles dans la lutte contre les problèmes environnementaux et le changement climatique.

L'attractivité du secteur quant à elle reste relativement stable et connaît même une augmentation chez les jeunes : 64% des 18-24 ans se déclarent intéressés par l'ESS pour y travailler (+5 points), 72% pour consommer autrement (+3 points), 45% pour lancer leur propre activité. Fait marquant cette année, 61% des jeunes disent vouloir agir comme bénévole dans l'ESS, contre 43% en 2020. Ces évolutions reflètent la prise de conscience de cette génération sur leurs capacités à résoudre les principaux problèmes de société.

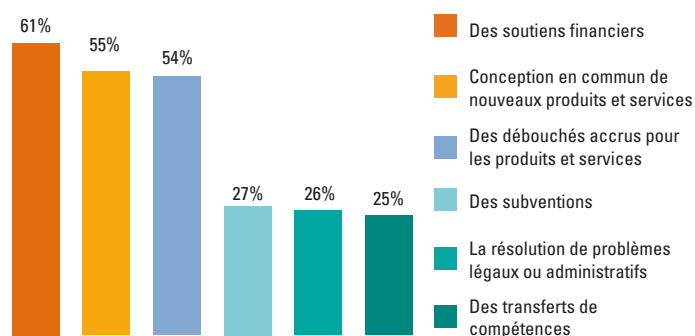
Graphique 6 - Attractivité : facteurs de motivation pour le secteur de l'ESS



### Ecosystèmes et partenariats

Cette année, 80% des entrepreneurs sociaux pensent qu'une collaboration avec les entreprises classiques et les pouvoirs publics est réalisable et 39% estiment même que la crise rend ces collaborations plus simples, tous les acteurs devant faire preuve de flexibilité, d'adaptation et de réactivité. 38% estiment quant à eux que la crise n'a pas eu d'impact particulier sur les collaborations.

Graphique 7 - Les attentes partenariales des entrepreneurs sociaux



Signe que ces collaborations sont utiles et nécessaires aux entreprises sociales, 83% d'entre elles disent collaborer avec des entreprises classiques (-2 points) et 62% à travailler avec les pouvoirs publics (-10 points). Malgré une forte baisse cette année, les entreprises sociales continuent d'évaluer positivement l'impact des collaborations sur le développement de leurs entreprises puisque respectivement 80% et 78% déclarent que le développement de leur activité peut être impacté positivement en collaborant avec les pouvoirs publics et avec les entreprises classiques.

En quoi ces collaborations sont-elles utiles aux entreprises sociales ? Comme c'était déjà le cas en 2020, la crise du Covid-19 a augmenté

les besoins en financements. En effet, 61% des entreprises sociales sondées expriment chercher, via ces collaborations, des soutiens financiers (+7 points), et pour 27%, des subventions (+9 points). Cela étant, ces collaborations sont toujours identifiées comme des moyens de concevoir de nouveaux produits et services (55%) et de trouver de nouveaux marchés, et 54% attendent de ces partenariats des débouchés accrus pour leurs produits et services, en recul cependant de 10 points. Les logiques partenariales, en période de crise semblent donc privilégier les besoins financiers, mais continuent de s'axer autour d'autres attentes de marché.

### Un sondage qui révèle l'importance de l'entrepreneuriat social dans la création d'une économie plus durable et résiliente

Globalement les résultats de ce sondage démontrent l'importance de l'entrepreneuriat social et environnemental dans la construction d'une économie plus humaine, juste et durable. A bien des égards, la crise sanitaire a créé la possibilité d'un moment de rupture et permet d'envisager la création d'une économie qui place l'impact au cœur de ses priorités, devant le seul profit. Dans ce contexte, les entrepreneurs sociaux apportent des alternatives au business as usual.

Les Français ne s'y trompent pas et estiment à plus de 80% que les entrepreneurs sociaux ont un rôle à jouer dans la construction de l'économie post-crise, notamment pour lutter contre ses conséquences, telles que le chômage, et la lutte contre le dérèglement climatique, qui figurent parmi leurs premières préoccupations. Comme indiqué dans cet article, 75% du grand public pensent que les entreprises sociales sont nécessaires pour construire une économie durable et responsable, et 94% des entrepreneurs sociaux, s'estiment être essentiels en tant qu'acteurs de la transition écologique. Cette enquête révèle bien que les entreprises sociales se positionnent comme fer de lance d'une économie plus durable et plus résiliente.

*1 Cependant, il convient d'émettre l'hypothèse que, du fait du Covid-19, ce recul est dû à un recentrage temporaire des priorités en faveur du social.*

**Baptiste Fassin**

Chargé de publications et de communication senior  
Convergences

### NOTE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale, OpinionWay accompagne des organisations à forte plus-value sociale et/ou environnementale dans leur développement. OpinionWay a ainsi réalisé ce sondage pour Ashoka en pro bono auprès de deux échantillons : un échantillon de 85 entrepreneurs sociaux et un échantillon de 10 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

L'échantillon des entrepreneurs sociaux a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview) et les entretiens ont été réalisés du 21 juin au 30 juin 2021. L'échantillon auprès du grand public a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socio-professionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence. Cet échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI les 9 et 10 juin 2020.

Les résultats doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : entre 4,4 à 10 points pour l'échantillon des entrepreneurs sociaux et entre 1,5 à 3 points pour celui du grand public.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et les règles de la norme ISO 20252.

**“opinionway”**

## OPINION : FAUT-IL PARLER D'ENTREPRENEURIAT À IMPACT ?

LE POINT DE VUE DE CAROLINE NEYRON  
(MOUVEMENT IMPACT FRANCE)



**D**evenir une entreprise à impact représente un enjeu stratégique pour de plus en plus d'entreprises françaises,

mais est-ce un nouveau concept à la mode teinté de greenwashing ou un réel changement de paradigme pour nombre de structures européennes ?

Nous pensons que le succès de ce concept venu des acteurs pionniers de l'économie sociale, solidaire et écologique constitue une bonne nouvelle. Cela démontre que le monde économique a compris qu'il fallait dépasser les enjeux de RSE, souvent encore à la marge du modèle organisationnel des entreprises. Et si nous assumons pleinement la dynamique d'élargissement que cette notion porte en elle-même, caractéristique du passage progressif d'une logique de pionniers à celle de norme ; nous restons néanmoins vigilants à ce que cette nouvelle terminologie permette de polliniser sans pour autant se dissoudre.

L'entreprise à impact social et écologique se donne comme finalité de participer directement à l'amélioration de la société et son cœur d'activité se tourne vers la résolution de grands enjeux d'intérêt général, notamment articulés avec les Objectifs de développement durable. Pour réussir, elle se doit de mettre en cohérence son organisation à 360°, avec notamment un meilleur partage de la gouvernance et de la valeur mais aussi en associant développement d'un impact positif et lutte contre ses impacts négatifs, sur les questions environnementales (climat, biodiversité) et sociales (diversité, inclusion).

En cela, elle porte en elle la possibilité d'un autre modèle pour toutes les entreprises françaises qui ont pris conscience que face à l'urgence sociale et écologique, mais aussi aux demandes des consommateurs et des salariés, elles doivent prendre leurs responsabilités et s'engager à faire fructifier le capital naturel et humain,

au-delà du seul capital financier. Cette dynamique est aussi encouragée par de récentes reconnaissances institutionnelles, de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale à l'entreprise à Mission introduite par la loi Pacte.

Pour qu'il soit réellement transformateur, ce concept doit reposer sur une définition et des indicateurs clairs, et une transparence sur le niveau d'engagement nécessaire afin d'accompagner les entrepreneurs, les salariés, les consommateurs et les décideurs publics ou privés pour relever les défis et aller plus loin dans leur transition. C'est pour cela qu'avec l'ensemble des réseaux d'entreprises engagées, le mouvement Impact France propose de mettre en place un Index d'Impact social et écologique, obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés, permettant de développer des politiques incitatives à la transformation.

Cet index doit aussi être accompagné d'une réelle reconnaissance pour les entreprises les plus engagées, les locomotives de cette dynamique pour lesquelles la recherche d'impact est première, et qui mettent leur profit à son entier service. Elles doivent pouvoir être réellement encouragées à se développer au cœur des territoires, pour participer à la résolution des grands défis d'aujourd'hui et de demain.

Face à l'impératif écologique et social, 88 % des entreprises souhaitent opérer un changement de modèle et s'engager dans leur transformation. Mais Bpifrance estime que seules 26% des PME ont entrepris une démarche RSE structurée dans un plan d'action précis. L'entrepreneuriat à impact est donc la traduction d'un momentum unique pour accélérer les choses et définir de nouvelles règles du jeu tout en luttant contre le greenwashing.

*Caroline Neyron*  
Directrice Générale &

*Kenza Tahri*  
Directrice Plaidoyer  
Mouvement Impact France

LE POINT DE VUE DE  
HUGUES SIBILLE (LABO DE L'ESS)



**E**ntreprise à impact, entreprise durable, entreprise à mission... l'heure est aux questionnements et à l'évolution des pratiques de certaines entreprises ! Nombre d'entre elles comprennent que la valeur ajoutée ne se résume pas à un résultat comptable pour l'actionnaire mais qu'il faut aussi regarder les externalités de l'entreprise vers ses différentes parties prenantes. Sont-elles positives ou négatives ?

Face aux menaces écologiques et à l'évolution rapide de l'opinion publique sur ces sujets, un certain nombre d'entreprises capitalistiques cherchent à changer leurs modes de faire et/ou de communication, pour mieux rendre compte de leurs impacts.

**L'ESS doit être une économie sociale et solidaire à impact écologique et sociétal positif et mesurable. A cette condition nous pouvons avoir l'ambition de polliniser le reste de l'économie par la diffusion de nos pratiques inspirantes.**

L'ESS se réjouit lorsque des entreprises sincères se préoccupent davantage de leurs impacts sur la société et redéfinissent leurs missions, au-delà de la simple recherche du profit. Cela peut créer des rapprochements. Pour autant, l'ESS affirme une identité différente de celle des entreprises de capitaux pour deux raisons majeures réaffirmées dans la Loi de 2014. Dans une entreprise ESS, les excédents sont mis en réserve et les réserves sont impartageables. Les excédents ne sont donc pas une fin mais un moyen. La seconde raison c'est que la gouvernance repose sur des principes démocratiques. Ce n'est pas la fraction du capital détenu qui fonde le droit de vote mais le principe « une personne une voix ».

Cela ne doit pourtant pas empêcher de créer des passerelles entre ces

deux mondes. D'abord parce que l'ESS doit elle aussi faire des efforts pour mieux prendre en compte ses impacts écologiques. Elle doit aussi progresser sur le langage de la preuve des différences qu'elle affiche à l'entrée de la boutique ESS... Certaines positions trop défensives des entreprises ESS sur les entreprises à impact, constituent parfois une forme d'aveu de faiblesse. Sachons où nous – acteurs de l'ESS – habitons, dans une maison à identité claire : l'ESS. À partir de cette maison aux fondations solides, regardons ce qui est intéressant ailleurs dans le monde entrepreneurial, passons des alliances lorsqu'elles sont utiles, soyons à la pointe des innovations méthodologiques pour rendre compte de nos impacts plutôt que de regarder ces évolutions de manière défensive. In fine, l'ESS doit être une économie sociale et solidaire à impact écologique et sociétal positif et mesurable.

À cette condition nous pouvons avoir l'ambition de polliniser le reste de l'économie par la diffusion de nos pratiques inspirantes. L'ambition de l'ESS n'est pas de grossir pour grossir. L'ambition de l'ESS est de contribuer à une transformation sociale et une transition écologique pour une économie plus humaine et une planète mieux préservée.

La relocalisation d'activités, l'émergence d'une économie de proximité, l'enjeu de la résilience des territoires devraient conduire à d'avantage de partenariats entre entreprises ESS et entreprises à impact, par exemple au sein de pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Et pourquoi ne pas travailler ensemble sur les impacts territoriaux des entreprises à travers la notion de responsabilité territoriale des entreprises (RTE) ?

*Hugues Sibille*  
Président  
Labo de l'ESS

# LES ORANGE DIGITAL CENTERS, VECTEUR D'INCLUSION NUMÉRIQUE ET SOUTIEN DE L'ENTREPRENEURIAT

En ligne avec son engagement pour l'égalité numérique et sa volonté de contribuer aux Objectifs de Développement Durable, Orange a pour ambition d'ouvrir d'ici 2025 un Orange Digital Center dans chaque pays d'Europe et d'Afrique où le Groupe est présent.



Près de la moitié de la population mondiale n'a pas accès à internet<sup>1</sup>. Avoir accès, cela veut dire bénéficier à la fois de la couverture réseau, de l'équipement et de l'abonnement nécessaires et des compétences requises pour l'utiliser. Si le réseau couvre désormais la majeure partie de la population – quoique de manière encore inégale – ce sont 3,4 milliards de personnes qui ne l'utilisent pas par manque de moyen et/ou de connaissance<sup>2</sup>.

En Europe, 4 adultes sur 10 ne maîtriseraient pas les compétences numériques de base<sup>3</sup>. Cette exclusion touche particulièrement des populations déjà marginalisées, en particulier parmi les personnes en situation de précarité économique et sociale... Or l'accès aux services fondamentaux (administration, santé, éducation...) et à l'emploi dépend de plus en plus des outils numériques. En Afrique subsaharienne, si ¼ de la population n'est pas encore couverte par le réseau, près de la moitié de ceux qui le sont ne l'utilise pas, faute de moyens ou de connaissances. Or il est estimé que d'ici 2030, 230 millions d'emplois dans cette zone requerront des compétences numériques<sup>4</sup>.

Le numérique étant un secteur en pleine expansion, les populations qui en sont éloignées ne pourront bénéficier des nombreux emplois créés. Et pour les porteurs d'idées et créateurs d'entreprise, les outils numériques sont un vecteur d'opportunité.

À chaque géographie ses spécificités, l'égalité numérique ne peut pas être un concept « hors sol » et toute initiative la soutenant doit se faire au plus près des besoins locaux. Face à ce constat et dans un pays où le taux de chômage des jeunes atteint 36%, Orange Tunisie a décidé de s'attaquer à la question de la formation au numérique. Dès 2010, les équipes tunisiennes ont mis en place un dispositif proposant un parcours en plusieurs étapes : initiation au développement mobile, formations diplômantes en partenariat avec les universités et écoles d'ingénieur, encadrement et accompagnement, sessions d'échange... En avril 2019, cet engagement a franchi une nouvelle étape avec l'inauguration à Tunis du premier Orange Digital Center du Groupe.

Les Orange Digital Centers sont des centres entièrement gratuits et accessibles à tous les publics,

avec une attention particulière portée à l'intégration professionnelle des femmes. Ils réunissent dans un même espace les différents outils d'accompagnement et d'innovation pour aider chacune et chacun à développer son savoir-faire numérique, faciliter l'accès à des emplois à haute valeur ajoutée et soutenir l'entrepreneuriat. Différents programmes sont ainsi proposés : écoles de codage, FabLabs solidaires<sup>5</sup>, ou encore Orange Fab pour l'accompagnement et l'accélération des start-up.

Depuis 2010, plus de 21 000 jeunes Tunisiens, dont 40% de femmes,

ont été formés et accompagnés au numérique. Près de 7 000 emplois ont été obtenus après passage dans l'école de codage dont le taux d'insertion professionnelle est de 95%. 139 projets ont été réalisés et 32 start-up accompagnées.

Outre celui de Tunis, 5 Orange Digital Centers ont déjà ouvert leurs portes, au Sénégal, au Cameroun, en Ethiopie, en Côte d'Ivoire et en Jordanie. Celui de Dakar, ouvert en 2019, forme chaque année 600 étudiants au codage, avec un taux d'insertion professionnelle de 85%.

D'ici à 2025, ce sont 32 Orange Digital Center qui devraient voir le jour, permettant le développement d'un vrai réseau international d'innovation à fort impact social et économique local.

<sup>1</sup> Union Internationale des Télécommunications, agence de l'ONU dédiée au développement des technologies de l'information et de la communication, 2019

<sup>2</sup> Commission européenne, The Digital Economy and Society Index (DESI), 2020

<sup>3</sup> Source : GSMA, State of mobile internet connectivity report, 2020

<sup>4</sup> FC, Digital Skills in Sub-Saharan Africa, 2019

<sup>5</sup> Ateliers solidaires de fabrication numérique qui permettent de prototyper les projets et d'apprendre par le « faire »

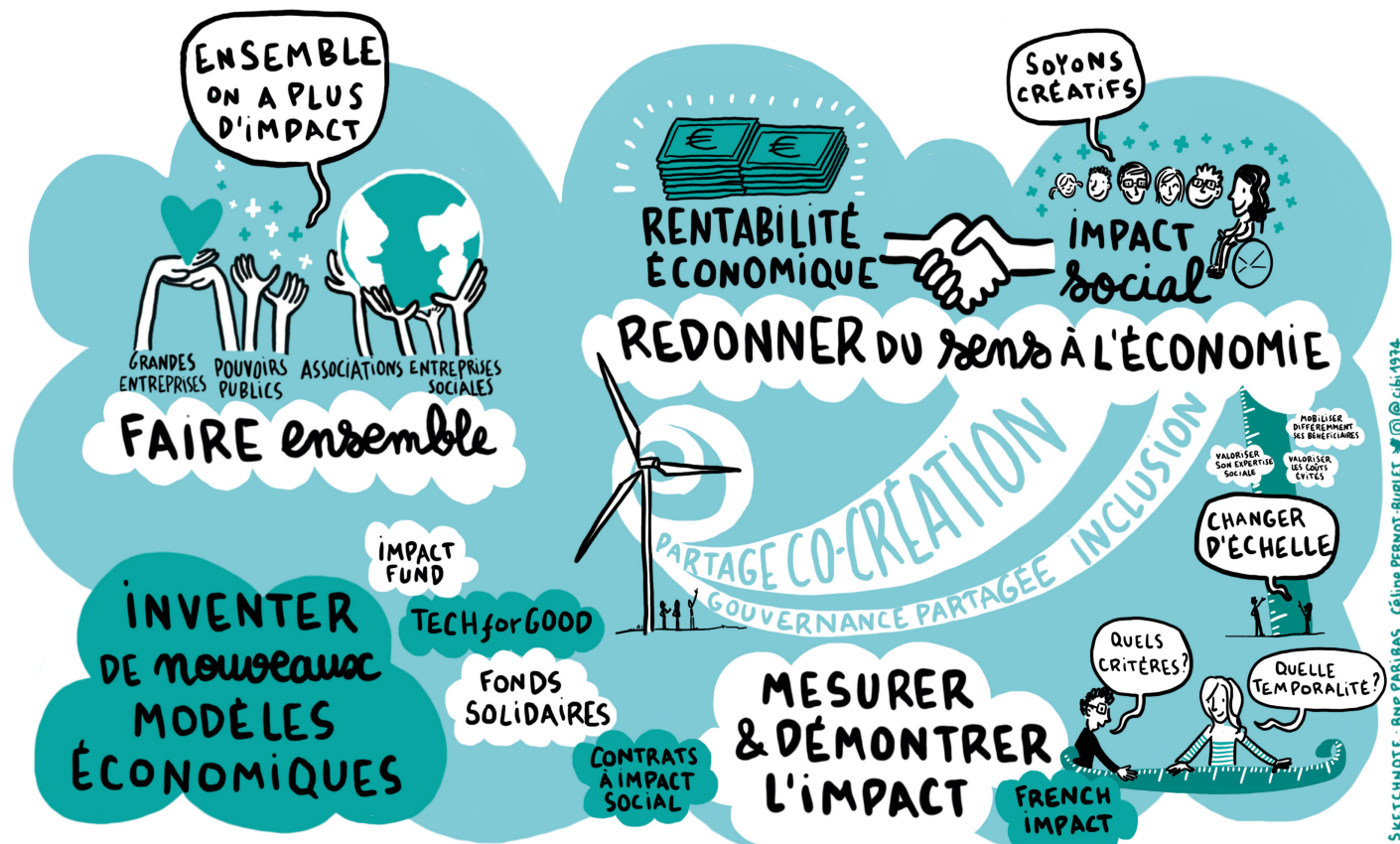
Direction RSE Groupe  
Orange



## ARTISANS D'ART : LA PLATEFORME NUMÉRIQUE AU SERVICE DES ARTISANS TUNISIENS

Née d'une collaboration fructueuse entre l'association « Action Associative » et l'Orange Digital Center de Tunis, Artisans d'Art est une application mobile destinée à la promotion du métier d'artisan et des produits du terroir tunisien. Les artisans tunisiens qui y sont répertoriés – sans aucune contrepartie financière – ont été sélectionnés selon la qualité de leurs produits. La plateforme permet de valoriser les petits artisans, en particulier dans les régions défavorisées. Dès son lancement en 2017, 60% des artisans inscrits sur le site étaient des femmes et 40% des jeunes créateurs de moins de 35 ans, plus de la moitié habitait hors de la capitale.

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL : FER DE LANCE DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN



**A** bien des égards, la crise du coronavirus, qui survient à 10 ans de la réalisation de l'Agenda 2030, a mis en lumière l'extrême interdépendance des systèmes socio-économiques mondiaux, ainsi que leur forte fragilité. Les conséquences négatives de celle-ci sont déjà nombreuses, et il nous faudra attendre encore longtemps avant d'en saisir entièrement l'ampleur. Pour autant, en révélant précisément la fragilité de nos modèles de société, essentiellement fondé sur la recherche du profit, cette crise a révélé la nécessité d'entamer dès maintenant une transition profonde vers un monde plus juste, plus solidaire plus résilient.

Ces transitions doivent évidemment être portés par les pouvoirs publics, puisque parmi leurs missions, figure la protection de l'intérêt général. Cependant, dans ce combat pour la préservation de l'environnement et de la lutte contre les exclusions et la pauvreté, des acteurs, parfois nouveaux, apparaissent comme essentiels : les structures de l'économie sociale et solidaire, ainsi que celles de l'entrepreneuriat social et environnemental. Ancienne pour les premières (associations, coopératives,

etc.), plus récente pour les secondes, ces structures qui mettent l'impact au cœur de leurs modèles économiques représentent l'avant-garde de l'économie de demain. Ces dernières ont en commun une double ambition : la recherche d'un retour social et environnemental positif via leurs activités, et la volonté de proposer un nouveau modèle d'entreprise, dans ses finalités comme dans son fonctionnement. De par cette nature particulière, ces entreprises ont donc un potentiel unique

Le dossier principal de cette édition 2021 du Baromètre de l'Entrepreneuriat Social revient justement sur l'importance de ces structures tant dans la gestion de la crise, que dans la création d'une économie plus durable, juste et résiliente. Intitulé « L'entrepreneuriat social et environnemental : fer de lance de l'économie de demain » ce dossier apporte des éléments de réponses à une question essentielle : quels sont les leviers à activer pour faire de cet entrepreneuriat, non pas l'exception, mais bien la norme.

Pour répondre à cette question, nous avons invité des experts.es de

l'entrepreneuriat social qui tour à tour présente différentes façons de développer pleinement le potentiel de ces entreprises. L'OCDE, dans sa contribution en p.8, revient par exemple sur l'importance des entreprises sociales dans le soutien des politiques publiques dans le cadre de la gestion de la crise.

La sous-section « modèles économiques et changement d'échelle » présente elle une série d'initiative et d'outils permettant de faire changer d'échelle l'entrepreneuriat social et environnemental. Dans sa contribution en P.9, Maha Keramane, directrice Social Business et Microfinance à la BNP Paribas présente les enjeux des Contrats à Impact, dispositif original permettant de financer les innovations sociales. Comment ces contrats fonctionnent, et comment permettent-ils de professionnaliser l'action sociale et d'améliorer les politiques publiques ?

Un autre article rédigé par Mickaël Barth, responsable de pôle à l'Avise, revient sur les grands enjeux du changement d'échelle et propose un mode d'emploi clair permettant de comprendre à la fois comment changer d'échelle et quelles sont

les différentes stratégies pour y arriver. Cet article est également illustré par un retour d'expérience de Deafi, une entreprise sociale qui forme des personnes sourdes et malvoyantes au service client, et étant en phase de changement d'échelle en France. Enfin, les pages 14 et 15 présentent le *Growth Impact Venture Stage*, un programme développé par le PNUD, qui vise à considérablement augmenter l'impact d'entreprises sociales et environnementales de pays émergent en déployant leurs modèles à l'international.

Face à l'impératif écologique et social, c'est un changement de paradigme économique complet qu'il nous faut collectivement entamer. Ce nouveau paradigme doit se baser sur la maximisation de l'impact, et non plus du profit. Comme ce Baromètre le démontre, de nombreuses initiatives à impact existent en Europe et dans le monde, il nous faut maintenant faire en sorte que ce modèle d'entreprendre au service du bien commun passe de la marge à la norme.

**Baptiste Fassin**  
Chargé de communication & publications sénior  
Convergences

# VERS DES ÉCONOMIES DURABLES POST-COVID-19 : LE POTENTIEL DES ENTREPRISES SOCIALES POUR RECONSTRUIRE UN MONDE PLUS RÉSILIENT

**D**ans le monde entier, les appels des gouvernements et des acteurs de la société civile en faveur d'une relance durable et verte mettent les entreprises sociales sur le devant de la scène. Suite à la pandémie du Covid-19, leur contribution sera en effet essentielle dans la reconstruction d'un monde responsable et résilient.

Ces entreprises agissent dans l'intérêt général, fournissent des biens et services de manière entrepreneuriale et innovante et peuvent contribuer à intégrer les personnes vulnérables sur le marché du travail. Leur objectif principal n'est pas la maximisation du profit dans un but d'enrichissement personnel, mais sa redistribution pour la réalisation de leurs propres objectifs économiques et sociaux spécifiques<sup>1</sup>. Par essence, ces entreprises ont un potentiel unique pour apporter des réponses aux futurs enjeux économiques, sociaux et environnementaux<sup>2</sup>.

Elles jouent par exemple un rôle important pour limiter et réduire les conséquences à court et à long terme de la crise du Covid-19 sur l'économie et la société, comme l'illustre la récente note d'orientation politique de l'OCDE sur l'économie sociale et le rôle qu'elle a joué pendant la pandémie<sup>3</sup>. En répondant à des besoins sociaux qui ne sont souvent pas satisfaits par les acteurs de marché, tout en complétant l'action publique, les entreprises sociales sont devenues des partenaires de confiance des gouvernements et des sociétés civiles. Tout au long de la pandémie de Covid-19, elles ont apporté un appui précieux aux gouvernements en les aidant à fournir une gamme de services sociaux et de santé indispensables (par exemple, SOS Médecins a aidé à gérer l'afflux de patients en France), tout en s'adaptant elles-mêmes pour répondre aux besoins immédiats des populations vulnérables. La Cantine Pour Tous a par exemple distribué au Québec de la nourriture aux personnes âgées alors que Progetto Quid a soutenu la production de masques en Italie. Elles ont aussi proposé aux gouvernements des solutions « bottom-up » concrètes pour atténuer les impacts de la crise (Project Together, #WirVsVirus en Allemagne pour ne citer qu'elles).

Ces entreprises sociales expérimentent et mettent en œuvre des moyens innovants pour organiser l'activité économique de manière plus inclusive et durable, inspirant ainsi des pratiques responsables susceptibles de transformer le système économique. En montrant le potentiel de nouveaux secteurs de niche, ou en introduisant des services essentiels dans des zones reculées, revitalisant ainsi des territoires, ces entreprises sont véritablement un



moteur de la transformation sociale et économique. Ces autres manières de créer, de capter et de partager la valeur grâce à des pratiques et modèles collaboratifs, circulaires et inclusifs sont de plus en plus demandées aujourd'hui. L'évolution des comportements des consommateurs et la demande de biens plus éthiques et plus écologiques, ainsi que le fait que les nouvelles générations soient à la recherche de davantage de sens dans leur carrière<sup>4</sup>, font que les modèles et pratiques développés dans ce champ se généralisent.

Bien qu'elles soient souvent plus résilientes et qu'elles aient rapporté peu de fermetures<sup>5</sup>, les entreprises sociales ont tout de même rencontré des difficultés pendant la crise, liées à des baisses d'activité, à des réserves de trésorerie limitées ou bien à la nécessité de mettre en ligne leur activité commerciale, sans accompagnement particulier dans cette digitalisation forcée<sup>6</sup>. Leur situation dépend d'un certain nombre de facteurs : le secteur d'activité ainsi que l'emplacement, la taille, l'ancienneté, le mode de fonctionnement et la structure financière de l'organisation. Pour certains, cela a conduit à l'identification de nouvelles opportunités (comme la production de masques ou la numérisation de leur activité). Dans le Brandebourg (Allemagne), où, comme dans tant d'autres régions, le chômage a grimpé suite à la crise du Covid-19, les entreprises sociales, qui ont traditionnellement été particulièrement actives dans les zones rurales, sont de plus en plus reconnues comme d'importants acteurs de la relance<sup>7</sup>.

Les réponses politiques visant à atténuer les impacts économiques de la crise pour les entreprises sociales (ainsi que d'autres acteurs économiques) ont souvent été mises en place, comme par exemple un soutien financier pour couvrir les coûts fixes, des systèmes de report pour les impôts, une aide au maintien de l'emploi et une extension du chômage partiel, ou encore la fourniture d'outils collaboratifs... Les responsables politiques ont également soutenu le développement de formations adaptées à cette nouvelle réalité et ils ont facilité une meilleure coordination entre les différentes agences gouvernementales.

À long terme, les entreprises sociales et les responsables politiques devront encore renforcer leur collaboration afin de libérer le potentiel transformateur de ces structures. Au niveau international, des acteurs multilatéraux tels que l'Union européenne et l'OCDE contribuent à accroître la visibilité de l'économie sociale et des entreprises sociales. C'est le cas notamment du plan d'action en faveur de l'économie sociale de la Commission européenne et de l'Action Globale de l'OCDE pour « Promouvoir des écosystèmes pour l'économie sociale et solidaire ». Dans toute l'Europe, les plans de relance et de résilience des pays offrent la possibilité de s'appuyer davantage sur le potentiel de transformation des entreprises sociales, en collaborant avec des partenaires publics et privés, afin de soutenir la création d'économies et de sociétés plus résilientes et durables.

1 OECD (1999) *Social Enterprises*, Paris.

2 OECD (2020a) *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles*, Paris.

3 Ibid

4 *Convergences (2020), 2020 Barometer Social Entrepreneurship: Social entrepreneurs, pioneers of a more sustainable new world, 8th edition*, Paris.

5 *Cooperatives Europe (2020), The COVID-19 crisis and its economic and social impact on cooperatives across Europe*, Brussels.

6 Dupain, W., Pilia, D., Wunsch, M., Hoffmann, P., Scharpe, K., Mair, J., Raith, M., Bosma, N. (2021), *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2020-2021*, Euclid Network, Brussels.

7 OECD (2021b) *Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in Brandenburg, Germany: In-depth Policy Review*, Paris.

8. OECD (2020a) *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles*, Paris.

**Natalie Laechelt,**

Analyste des politiques, Unité Economie sociale  
et Innovation sociale  
OCDE

**& Julie Rijpens**

Analyste des politiques, Unité Economie sociale  
et Innovation sociale  
OCDE



# DES PARTENARIATS INÉDITS AU SERVICE DU BIEN COMMUN : RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LA MISE EN PLACE DE CONTRATS À IMPACT

*Multipartite, multidimensionnel, multi-facettes, le Contrat à Impact (CI) est à la fois une collaboration originale pour financer l'innovation sociétale, un levier d'évolution systémique des politiques publiques, une professionnalisation de l'action sociale et un vecteur de diffusion de la culture de l'évaluation dans les secteurs publics et associatifs.*

En France, plus de 15 millions d'euros ont été engagés pour financer les 10 premiers Contrats à Impact<sup>1</sup> signés depuis 2017, sur des problématiques essentiellement sociales, telles que l'insertion professionnelle, la protection de l'enfance, le décrochage scolaire et la mobilité inclusive. Fin 2021, grâce aux Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancés depuis septembre 2020<sup>2</sup> sous l'impulsion du Secrétariat d'Etat à l'ESSR, ce seront plus de 70 millions d'euros qui seront réservés par les pouvoirs publics pour payer au résultat une quinzaine de projets de contrats à impact sur des thématiques nouvelles : l'économie circulaire, le gaspillage alimentaire, l'emploi en situation de handicap, la récidive criminelle, l'insertion des jeunes issus des Quartiers Prioritaires de la Ville, la redynamisation de territoires fragiles, etc. La France, qui a démarré tardivement l'expérimentation de cet outil novateur sera bientôt l'un des pays les plus prolifiques en CI après la Grande-Bretagne et les États-Unis.

Du chemin a été parcouru depuis la feuille blanche sur le Contrat à Impact de l'Adie, premier prototype du Social Impact Bond « à la française ». Pure coquetterie pour affirmer l'exception française ?

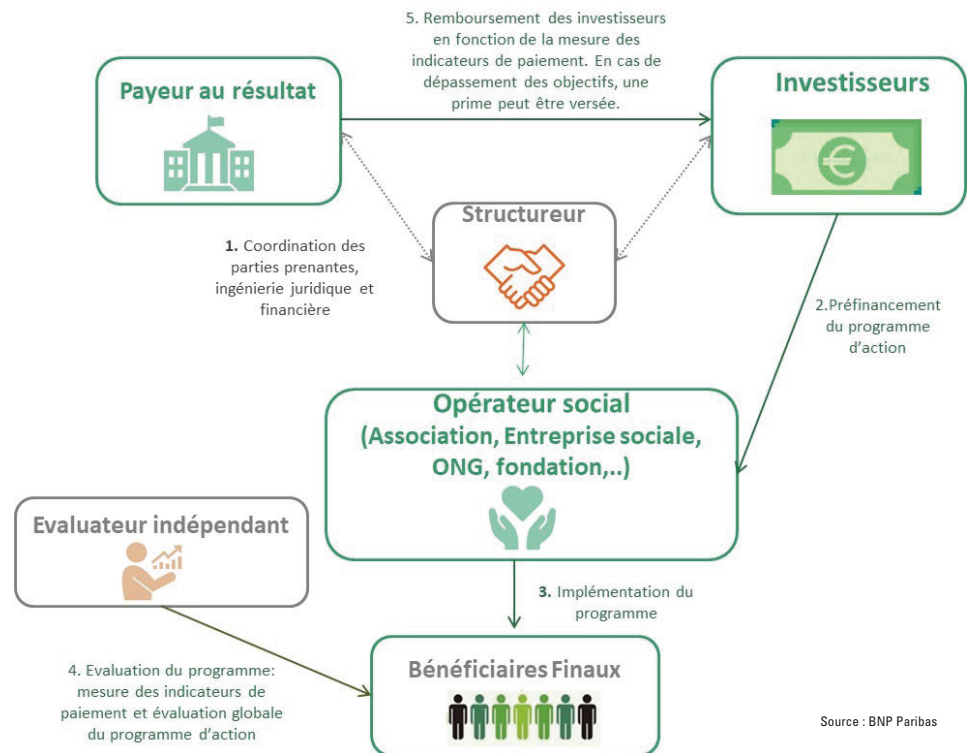
Derrière ce nouveau nom, c'est une véritable adaptation du concept qui est visée. Une première différence avec son cousin anglo-saxon a été de privilégier des appels à projets (AAP), plutôt qu'une commande via des marchés publics. Plus souples que l'appel d'offres, les AAP ou AMI ont conféré beaucoup d'agilité à l'émergence des CI en France et à leur développement.

La 2<sup>e</sup> spécificité du modèle français est la place réservée à l'Opérateur Social, en première ligne de ce montage multilatéral, contrairement aux modèles centrés sur un intermédiaire-gestionnaire qui traite en bilatéral avec les investisseurs, les pouvoirs publics et l'opérateur. Le porteur de projet est la figure de proue incarnant le Contrat à Impact, et non un simple prestataire interchangeable anonyme soustrait par l'intermédiaire-gestionnaire. Cette position de pivot au cœur du dispositif est un gage de confiance mais aussi une responsabilisation.

Dans les CI, l'impact et sa mesure ne sont pas des « nice to have » mais des « must have ».

L'évaluation est la clé de voute du CI, puisque d'elle dépend la mécanique financière. Tous les protagonistes sont donc prioritairement attentifs à l'impact généré : l'opérateur qui porte un risque de réputation si son programme échoue, les investisseurs qui risquent de ne pas être remboursés, la puissance publique qui doit justifier de la plus-value sociétale de ce dispositif par rapport à son coût.

Contrat à impact social : plusieurs acteurs, un objectif au service du bien commun



Le cadre évaluatif, défini sur-mesure, reflète l'ADN du projet et son ambition de répondre à des besoins sociétaux peu couverts, auprès de bénéficiaires souvent difficiles à atteindre. Il est composé d'indicateurs déclencheurs de paiement, supports du modèle financier, d'une analyse en contrefactuel<sup>3</sup> pour approfondir les mécanismes de causalité attribuable au programme et d'une dimension qualitative, pour capturer les perceptions, les tendances de fond, etc. Par exemple, dans le CI de Article 1 (détails du projet dans l'encart ci-contre), l'intérêt pour le Ministère de l'Agriculture, au-delà de l'amélioration de « +7 points sur l'indicateur de persévérance », c'est de bien comprendre la trajectoire : pourquoi les élèves boursiers de bac pro et bac techno abandonnent leurs études ? Y'a-t-il des facteurs récurrents du décrochage ?

De même sur le CI de Fondation d'Auteuil (voir détails dans l'encart ci-contre), au-delà du nombre de placements d'enfants évités, le Relais Familial constitue un cadre d'observation des familles sans commune mesure. Les travailleurs sociaux appréhendent plus rapidement la situation dans sa globalité grâce à des informations plus fines. Par ailleurs, ce dispositif teste l'accompagnement multidimensionnel, en réponse à des situations familiales complexes : pour retrouver un logement pérenne, mieux vaut avoir un emploi, une solution de garde pour les enfants, ou savoir actionner ses droits pour percevoir des revenus minimums ou des

allocations. Enfin pour reconstruire du lien avec ses enfants il est important de bénéficier de conditions matérielles adéquates et d'un accompagnement psychologique spécifique aux compétences parentales.

Les atouts du CI : un dialogue hors-norme entre toutes les parties et un vecteur de transformation

Tout d'abord, en dehors des CI, il n'existe quasiment pas de dispositif permettant de décloisonner l'action sociale en traitant de concert plusieurs problèmes interdépendants pour accélérer la levée des freins. C'est justement l'ambition du Relais Familial : combiner l'approche « un logement d'abord » avec un accompagnement holistique regroupant plusieurs axes d'intervention jugés nécessaires (solutions de garde, accès aux droits, emploi, santé, lien familial, etc.) dans un seul et unique dispositif avec un seul point d'entrée qui est le Relais. Cette nécessité de décloisonnement devrait se répercuter au niveau des silos budgétaires publics : une même mesure peut avoir des bénéfices sur l'emploi, la santé, la cohésion territoriale, la prévention de la délinquance, l'environnement, etc. Ainsi, le fait de considérer une problématique sociétale dans sa globalité au-delà de « à quelle administration profitent les coûts évités » est un levier de transformation des politiques publiques vers plus d'agilité, de prise de risque et de Recherche & Développement.

Par ailleurs, le CI contribue à faciliter l'accessibilité et l'exploitation des données statistiques existantes et à rénover des systèmes d'information pour en collecter des nouvelles. Grâce au CI d'Article 1, une base de données signifiante sur les élèves boursiers ciblés par l'expérimentation a été constituée (Combien de boursiers bac poursuivent leurs études ? Combien d'entre eux décrochent en BTS (Brevet de Technicien Supérieur) agricoles ? ...), afin d'évaluer la valeur ajoutée du projet par rapport à des comparables pertinents. Selon Le Ministère de l'Agriculture, la collecte et le suivi de ces informations vont perdurer bien au-delà du seul cadre du CI.

Coté investisseurs enfin, la traditionnelle analyse financière est mise à rude épreuve : com-

ment estimer une capacité de remboursement et un retour sur investissement qui ne dépendent ni d'un business plan ni d'un modèle économique mais de la probabilité que l'impact soit atteint ? Comment estimer le risque à partir de facteurs non financiers et en partie extrinsèques à la structure qui reçoit les financements ?

**Une alchimie vertueuse mais complexe qui dépend de la coïncidence temporelle des stratégies et de l'alignement des intérêts des parties prenantes.**

Le prérequis le plus susceptible de bloquer un CI est l'engagement budgétaire des pouvoirs publics en tant que payeur au résultat. Pédagogie, simplification technique et allocation de

budgets suffisants sont nécessaires. Pourquoi ne pas favoriser un système de paiement au résultat mixte public privé (avec par exemple des fondations ou des mutuelles en payeur final) pour financer plus de projets avec moins de fonds publics ? C'est le cas du CI d'Article 1 (avec le Fonds B) ou d'un projet aux Pays-Bas sur la prévention des chutes chez les seniors avec des assurances.

Un second obstacle tient à la technicité et à l'expertise nécessaire pour mettre en place des CI. Comment doser entre simplicité et professionnalisme ? Standardisation et sur-mesure ? La contractualisation des CI s'appuie principalement sur une émission obligataire, mais complètement relookée : un risque de perte de capital, une rentabilité imprévisible conditionnée à l'impact social, un recours limité sur l'émetteur, etc. Pourquoi ne pas créer une nouvelle classe d'actifs avec un cadre et une documentation juridiques spécifiques ?

Enfin, l'enjeu est de pérenniser le programme en cas de succès et de clarifier la stratégie post-CI du tiers payeur public dès son engagement. Par exemple, que va-t-il advenir du projet Regain de l'ADIE arrivant à terme prochainement et dont les résultats intermédiaires sont prometteurs ?

Disruptif et ingénieux dans sa mécanique intrinsèque, innovant par le projet expérimenté, le CI diversifie de façon originale et astucieuse la palette des financements disponibles pour l'ESS, en particulier dans ce contexte de crise multiforme. Si le CI n'est pas l'outil idéal pour les mesures d'urgence du fait de son ingénierie lourde, il serait adapté pour transformer des mesures d'urgence en solutions pérennes, expérimenter des interventions préventives à la lumière de l'épisode Covid-19, notamment sur la santé, la dépendance, l'éducation, et apporter des ressources privées (y compris en payeur final aux cotés de l'état) pour soutenir l'action sociale dans un contexte de rareté accrue des ressources publiques, mobilisées par la crise.

## CONTRAT À IMPACT ARTICLE 1 OCCITANIE ET HAUTS DE FRANCE

Face au constat que les jeunes issus de milieux modestes n'ont pas le même accès aux études supérieures et que les biais sociaux à l'orientation restent forts, Article 1 a conçu, dans le cadre de son CI, un dispositif d'accompagnement des jeunes boursiers issus de l'enseignement agricole et des filières professionnelles, afin de leur permettre de lever l'autocensure, briser le plafond de verre et déployer leur potentiel. Cet accompagnement a pour ambition de s'inscrire dans la durée, avant et après le BAC, pour aider les élèves à développer leur confiance en soi, à croire davantage en leurs capacités, et à construire leur projet professionnel par la découverte du monde de l'entreprise et de ses codes.

L'accompagnement des élèves de Première et Terminale professionnelles est triple : mise en place d'ateliers en classe entière, accès à la plateforme numérique d'orientation Inspire et rencontre avec des professionnels lors de visites de sites et d'entreprises. En post-BAC (BTS de l'enseignement agricole) l'accompagnement des élèves boursiers et/ou issus de baccalauréats professionnels, consiste en un mento-rat individuel par des professionnels pour éviter le décrochage scolaire.

Les résultats ambitieux fixés par le programme sont mesurés par les indicateurs d'impact suivants :

- Persévérance : +7 points de pourcentage d'écart entre le taux d'élèves en pré-bac souhaitant poursuivre des études supérieures et le même taux calculé au niveau national sur une population socialement comparable.
- Assiduité : +5 points de pourcentage d'écart entre le taux d'assiduité aux examens des élèves accompagnés par Article 1 et le même taux calculé au niveau national sur une population socialement comparable.

## CONTRAT À IMPACT FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL : LE « RELAIS FAMILIAL »

Ce dispositif innovant d'alternative aux placements d'enfants vise à intervenir auprès de familles où sont décelées des difficultés éducatives (par exemple, jeunes mères ou parents isolés avec leur bébé en sortie de maternité, familles traversant des difficultés à cause de conditions de vie précaires), avec un accompagnement pendant trois à douze mois. L'idée est de proposer un logement d'abord, un lieu de vie et d'entraide communautaire, et une plateforme de soutien à la parentalité pour que les parents se repositionnent sur leurs compétences familiales. Ce dispositif met en place un accompagnement socio-éducatif de proximité et propose des activités permettant aux parents d'exercer leurs compétences en étant soutenus et accompagnés (échanges entre pairs, ateliers parents-enfants, aide aux devoirs, aide à la gestion du budget, ateliers loisir, espaces de parole collectifs et individuels etc.). L'objectif est de déboucher à la sortie du relais sur une solution qui permet aux familles de rester ensemble, plutôt que sur un placement.

Sur une base de 68 enfants (et leur famille) bénéficiaires accueillis, l'opération sera considérée comme réussie si, pour au moins 56 enfants, le juge pour enfants et le Conseil départemental considèrent qu'il n'y a pas besoin de placement, et ce, à 2 temporalités pour estimer la pérennité de l'intervention dans la durée, à savoir 1 an après l'entrée dans le dispositif puis 1 an après la sortie du dispositif.

*1 Auparavant Contrats à Impact Social, les Contrats à Impact (CI), permettent à des structures de l'ESS d'expérimenter des projets sociétaux innovants, pré-financés par des investisseurs privés, qui supportent le risque de performance sociétale du projet en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès. L'État ne rembourse (avec ou sans prime) qu'en fonction des résultats d'impact effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur indépendant.*

*2 A date, sous l'impulsion du Secrétariat d'Etat à l'ESSR, 3 AMI réussies ont été lancés par l'ADEME, Le Ministère des Finances, de l'Economie et de la Relance ainsi que le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. <https://www.economie.gouv.fr/contrat-impact>*

**Maha Keramane**  
Responsable de l'Accélérateur Impact Social  
BNP Paribas



# CHANGEMENT D'ÉCHELLE : MODE D'EMPLOI

Le constat est sans appel : pour faire face aux grands défis de notre époque, il est nécessaire d'entreprendre autrement, de réinventer nos modèles et de soutenir les initiatives les plus vertueuses aussi bien d'un point de vue économique, social qu'environnemental. L'économie sociale et solidaire (ESS) propose une alternative concrète et viable à nos modèles conventionnels pour répondre à ces enjeux. Cependant, il n'y aura pas de changement radical au niveau macro sans montée en puissance de l'ESS, ce qui passe par un changement d'échelle de ces initiatives vertueuses.

S'il existe de plus en plus de programmes, incubateurs et financements pour accompagner des jeunes entrepreneurs dans la création de leur activité ESS, il existe moins d'aides pour accompagner les jeunes pousses ayant fait leurs preuves à se déployer plus largement. Pourtant, le changement d'échelle n'est pas trivial et nécessite de repenser son modèle entrepreneurial avant de se lancer, au risque de mettre en péril l'existant. Quelles sont les grandes questions à se poser avant de passer à l'échelle ?

## Changer d'échelle : de quoi parle-t-on ?

La notion de changement d'échelle pour une entreprise de l'ESS se différencie des notions de croissance ou de développement telles qu'utilisées pour une entreprise classique. Son objectif est d'abord de maximiser l'impact social d'une structure. En ce sens, le changement d'échelle n'est pas réservé aux entreprises à statut commercial ou à certaines activités en particulier : toute structure, marchande comme non-marchande, associative ou à statut capitalistique, opérant sur tout secteur d'activité peut changer d'échelle.

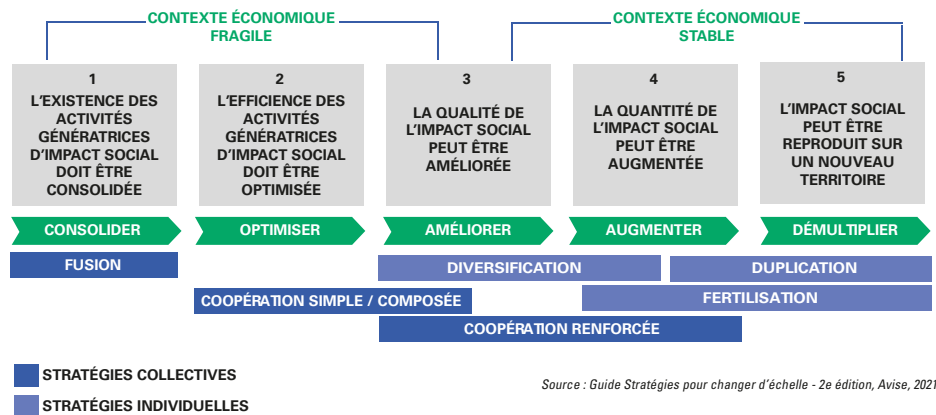
Il faut garder en tête que le changement d'échelle n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre ses objectifs d'impact social. Ainsi, pour être réussi, le changement d'échelle d'une structure doit répondre à un besoin social avéré et être le fruit d'un engagement partagé par sa gouvernance. Par ailleurs, on pense souvent le changement d'échelle comme synonyme de développement exponentiel de son activité. Dans les faits, il est possible de vouloir changer d'échelle pour consolider son activité afin de la sauvegarder ou de la pérenniser.

Enfin, quel que soit le changement d'échelle envisagé, cela reste un processus exigeant qui demande d'avoir un recul stratégique sur son activité afin de revoir la manière dont on l'opère : cela peut amener à modifier son modèle économique, ses règles de gouvernances, son statut juridique, etc. Il faut donc y consacrer du temps et de l'énergie !

## Comment changer d'échelle ? Quelle stratégie employer et dans quel cas de figure ?

En fonction de son contexte et de ses objectifs, une structure peut être amenée à utiliser différents

Figure 1 : Quelle stratégie employer pour changer d'échelle ?



leviers stratégiques pour changer d'échelle :

- **La fusion** : regrouper son patrimoine avec une autre structure. C'est l'exemple du rapprochement de Frateli et Passeport Avenir pour créer Article 1 (orientation de jeunes issus de milieux populaires) ;
- **La coopération** : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus, comme avec le Groupe 3R : une coopération renforcée à Nantes dans le domaine de l'économie circulaire ;
- **La diversification** : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle. Le groupe Chênelet qui forme et accompagne des personnes en insertion a diversifié petit à petit son activité pour intégrer de nouveaux bénéficiaires et ainsi augmenter son impact ;
- **La fertilisation** : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle. C'est la logique « open-source » d'un savoir-faire, comme avec la structure Toutenvélo qui partage son modèle avec le concept de « Freechise » (franchise libre) ;
- **La duplication** : essaimer son modèle, en l'adaptant si besoin, sur d'autres territoires. C'est le modèle de plus connu et le plus utilisé pour changer d'échelle permettant de toucher de nouveaux bénéficiaires sur de nouveaux territoires, comme avec Les petites cantines par exemple.

Au-delà de cette vision schématique, les stratégies de changement d'échelle sont à adapter au contexte de chaque structure et peuvent être utilisées pour d'autres objectifs. En ce sens, la fusion-absorption peut aussi être une stratégie visant à démultiplier son impact social en développant rapidement de nouvelles activités tout en mutualisant des méthodes, des savoir-faire et du patrimoine.

## Quelles sont les aides existantes pour accompagner le changement d'échelle ?

Parce qu'il n'est pas évident de gérer ses activités au quotidien et d'avoir le recul stratégique nécessaire pour prendre les bonnes décisions pour changer d'échelle, il est vivement conseillé d'être accompagné dans cette démarche. L'écosystème ESS français propose de plus en plus de solutions pour accompagner les structures à franchir ce cap. Parmi les appuis non financiers et financiers existants, il existe des dispositifs et programmes accompagnant chaque année des dirigeants à se préparer pour changer d'échelle, avec notamment : le DLA (Dispositif local d'accompagnement de l'ESS), Antropia Scale-up, PIN'S, la Fondation la France s'Engage, ou encore des incubateurs territoriaux aidant à implanter son projet localement (Ronapia, ATIS, l'Adress, Première Brique et d'autres). Les fondations jouent également un rôle important dans l'accompagnement et le financement du passage de l'échelon local au national des structures. Enfin, demain, pour que l'ESS change d'échelle, il faudra pouvoir financer l'accompagnement d'entreprises sociales matures qui veulent encore franchir un nouveau cap dans le changement d'échelle de leur activité. C'est ce que propose le Fonds i, un nouveau dispositif impulsé par un collectif d'investisseurs, pour donner un coup d'accélérateur au changement d'échelle de l'ESS en France.

Mickaël Barth  
Responsable de Pôle  
Avisé



## PIN'S : UN PROGRAMME DÉDIÉ AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE PAR DUPLICATION

Co-porté par la Fondation MACIF et l'Avisé, le programme P'INS offre chaque année à 8 structures socialement innovantes un parcours d'accompagnement au changement d'échelle d'une durée de 10 mois. L'objectif est de permettre aux dirigeants de modéliser leur stratégie d'essaimage, de consolider le socle financier et juridique de la structure à dupliquer, de piloter l'essaimage et de transmettre son projet à un porteur local.

PIN'S en 3 chiffres :

- +50 structures accompagnées ;
- +100 nouvelles antennes créées ;
- 0% de défaillance des structures accompagnées !

# COURIR LE MARATHON DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE ENSEMBLE



Le changement d'échelle est un marathon. L'Accélérateur ESS est un accompagnement de 2 ans qui mobilise un large réseau d'experts et un suivi personnalisé de chaque accéléré. Ce programme intensif, piloté par HEC, s'adresse aux dirigeants de PME de l'ESS en phase de croissance. Pour ces entreprises aux modèles hybrides, l'enjeu n'est pas seulement économique. Il s'agit aussi, voire surtout, de démultiplier leur impact social et environnemental. La croissance est vue comme un levier démultiplicateur d'impact.

## La genèse du programme

L'Accélérateur ESS est lancé en 2018 dans le cadre de la politique publique de soutien au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire de la Région Ile-de-France. Ainsi le dispositif est financé à hauteur de 50 % par la Région. La thèse d'investissement est alors de soutenir via un programme complet d'accompagnement les pépites franciliennes de l'ESS afin de favoriser la création d'emploi sur le territoire et l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. Cet enjeu social au cœur de la raison d'être du programme a depuis convaincu de nouveaux partenaires de rejoindre l'aventure. Depuis 2021, l'Accéléra-

teur accompagne également des entreprises impliquées dans la transition écologique.

## La raison d'être de l'Accélérateur ESS d'HEC

Nous avons la conviction que les PME de l'ESS sont un atout indispensable pour construire la résilience de notre société. Ces entreprises sont inclusives, elles intègrent la diversité, en donnant à voir tous les parcours personnels et professionnels. S'adapter est dans leur ADN, ce qui les prédispose à la résilience. Face à des événements déstabilisants ou aux enjeux de transition écologique actuels, ces collectifs sont capables de continuer à se projeter dans l'avenir et à se développer en incluant chacun.

## Concrètement, comment fonctionne l'Accélérateur ESS ?

Chaque année, nous sélectionnons une nouvelle promotion pour 2 ans d'accompagnement. Ce programme s'inscrit dans la durée car un changement d'échelle ne se fait pas en un trimestre, mais implique des modifications en profondeur de l'organisation sur plusieurs années. Ces changements se préparent, s'anticipent, se planifient et cela prend du temps. Paradoxalement, lors de

la première année, nous invitons les accélérés à ralentir et prendre de la hauteur sur leur stratégie de développement ; avant de leur proposer d'accélérer et de mettre en œuvre la transformation de leur organisation en deuxième année. Notre objectif est de prévenir le risque d'emballement au moment de cette phase de croissance et de canaliser les énergies pour que l'organisation atteigne ses objectifs et remplisse sa mission sociale et environnementale de manière pérenne.

Le parcours de l'accélééré est collectif et personnalisé. C'est essentiel pour répondre à la diversité des profils des dirigeants et des typologies d'organisations (modèle économique, structure juridique, taille, secteur). Nous avons réuni un collectif de mentors d'HEC aux profils variés. Chaque mois, mentor et dirigeant poursuivent la discussion stratégique. En parallèle, durant les 2 ans d'accompagnement, les équipes dirigeants suivent une formation leur permettant de mieux anticiper les enjeux du changement d'échelle. C'est l'occasion de réfléchir aux stratégies de croissance, de passer en revue le portefeuille client, de challenger un investissement important, de travailler sur le profil souhaité pour un recrutement clef

ou encore d'établir la stratégie de négociation avec un investisseur potentiel.

Les effets du changement d'échelle se font sentir à tous les niveaux : gestion commerciale, RH, production, besoin en financements, logistique, le tout avec un nombre de bénéficiaires en croissance. Depuis le début du programme nous avons donc mené des missions ponctuelles pour plus d'un accéléré sur des sujets comme :

- la transformation humaine de l'équipe dirigeante pour qu'elle soit plus robuste lorsque l'organisation change de taille ;
- La mise en place de process afin d'optimiser et/ou d'industrialiser le fonctionnement de l'entreprise au moment du changement d'échelle (logiciel métier, chaîne de production logistique, choix d'un CRM, pilotage financier partagé) ;
- la stratégie de marque suite à la redéfinition du positionnement stratégique ;
- la recherche de financement et la construction d'un business plan à 3 ans.

## Quelques chiffres

Depuis 2018, l'Accélérateur a accompagné 30 pépites de l'ESS et s'apprête à recruter une promotion 4 qui débutera en octobre 2021. Collectivement, chaque promotion bénéficie de 440 heures de mentorat, plus de 10 jours de formation et de masterclass d'experts et de 1 320 heures de missions de conseil.

En 2020, la promotion 2 était composée de 597 collaborateurs, dont 152 dans un parcours d'insertion et 266 en situation de handicap et la promotion 3 représentait 1 137 collaborateurs dont 446 en insertion et 671 en situation de handicap.

Accélérateur ESS HEC Paris & de la région Ile de France

## DEAFI : RETOUR SUR 2 ANS D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

**D**eafi a été créé en 2009 pour recruter et former des sourds et des malentendants à la relation client afin qu'ils répondent directement par webcam aux clients sourds et malentendants de grandes marques. Depuis la Loi pour une République numérique entrée en vigueur en 2018, les services de relation client des grandes entreprises et des services publics doivent être accessibles à ces personnes.

A son entrée dans l'Accélérateur, à l'automne 2019, Jean-Charles Correa, le fondateur de Deafi, partait d'un constat simple : le marché atteindrait un plateau structurel d'ici quelques années, le jour où tous les services client des grands groupes seraient équipés d'une solution d'accessibilité. Si l'entreprise voulait poursuivre son développement, une stratégie de diversification était nécessaire.

Au sein de l'Accélérateur, Deafi a pu structurer son développement en suivant les 3 phases clefs du programme : clarifier, structurer et transformer.

**Clarifier.** La première phase dure 6 mois. C'est le moment de comprendre en profondeur l'organisation. Elle démarre avec un diagnostic avec les mentors d'HEC et se termine par les recommandations d'une mission réalisée par des étudiants d'HEC. Selon Jean-Charles Correa, « l'entrée de Deafi dans l'accélérateur s'ajuste parfaitement avec notre plan stratégique de diversification et de changement d'échelle sur deux ans. A mi-chemin de l'année 1, nous sommes d'ores et déjà ravis des premiers résultats obtenus. Les travaux menés avec l'équipe pluridisciplinaire qui nous accompagne de manière très proche, fluide et permanente sont très enrichissants, comme l'ont été ceux conduits par les étudiants de HEC. Ils nous ont déjà permis de tracer un cap. Ils nous reste maintenant

à dérouler les actions prévues avec l'aide de cette équipe compétente et passionnée pour réaliser notre changement d'échelle d'ici 18 mois. »

**Structurer.** La deuxième phase dure un an, le temps nécessaire pour préparer l'organisation au changement d'échelle, anticiper les éléments de blocage, lever les freins et travailler sur une stratégie de développement et de financement de la croissance. L'Accélérateur a ainsi aidé Deafi à structurer sa stratégie de diversification vers de la relation client via messaging (Facebook, Whatsapp, etc.) afin d'accueillir des personnes ayant d'autres formes de handicap. 5 personnes handicapées ont ainsi été recrutées en 2020 et Deafi prévoit 30 nouveaux recrutements sur toutes les activités en 2021. Cette croissance implique une réelle réflexion quant à la structuration des nouvelles équipes.

**Transformer.** La troisième phase dure 6 mois et vise à mettre en place la stratégie choisie et partagée au sein de l'entreprise accélérée. Pour cette phase, l'enjeu principal est de sensibiliser les collaborateurs à la vision de l'entreprise afin de former un véritable Comité de direction. Ce Comité deviendra ensuite clef au moment du changement d'échelle, car il permettra de conserver l'impact et la mission sociale de l'entreprise comme boussole. Pour Jean-Charles Correa, « Tout le travail effectué au sein de l'accélérateur nous conduit à viabiliser nos objectifs de croissance, dont l'indicateur principal en termes d'impact n'est pas le chiffre d'affaire, mais bien la création d'emplois essentiellement au profit de travailleurs handicapés, et nous sommes déjà sur une trajectoire positive ».

**Raphaëlle Chayneaud-Dupuy**

*Cheffe de projet*

*Accélérateur ESS HEC & le de France*



## GROWTH STAGE IMPACT VENTURES : CRÉER

La réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD) nécessite un changement de paradigme permettant de mettre la durabilité au cœur du système économique. Le secteur financier est un acteur essentiel dans ce changement systémique et, pour faire changer l'échelle de la durabilité, les marchés de capitaux doivent massivement alimenter cette nouvelle économie, notamment dans les pays en développement.

Cependant, le secteur privé manque souvent d'informations spécifiques sur les opportunités d'investissement durables, notamment sur les entreprises qui servent activement la réalisation des ODD tout en représentant des fleurons pour un portefeuille, ce qui entraîne un décalage entre l'offre et la demande. Cette question du manque d'intelligence sur les marchés est encore plus importante dans les pays en voie de développement, ce qui rend difficile les décisions d'investissement éclairées et en phase avec les ODD.

Le programme *Growth Stage Impact Ventures* (GSIV) du PNUD a été créé en 2019 pour répondre à cette problématique, en identifiant, par le biais d'un processus hautement compétitif, les entreprises des pays en voie de développement qui ont élaboré des produits et services adaptés aux populations les plus pauvres et qui contribuent aux ODD tout en démontrant une réussite commerciale. Les entreprises sélectionnées ont un impact social et environnemental et une adéquation produit-marché avérée, ainsi qu'un modèle économique lucratif. Ces entreprises ont déjà fait une première levée de fonds — devenant ainsi intéressantes pour les marchés financiers internationaux. Chaque année, douze entreprises sont sélectionnées dans trois domaines thématiques en lien avec l'Agenda 2030 pour le développement durable.



### MAMOTEST - ACCÉDER À DES SOINS DE SANTÉ DE QUALITÉ (ARGENTINE)

Selon les estimations de l'OMS, le cancer du sein est l'un des cancers les plus fréquents chez les femmes au niveau mondial, une femme sur douze y étant exposée au cours de sa vie. En 2020, environ 685 000 femmes sont mortes de cette maladie. Les faibles taux de survie dans les pays à faibles et moyens revenus s'expliquent en partie par le manque de centres adéquats de diagnostic et de traitement, de soins spécialisés, de sensibilisation et de législation insuffisante pour promouvoir les examens de dépistage annuels. Mamotest est le premier réseau de télé-mammographie d'Amérique latine qui fournit des soins de santé préventifs de haute qualité à chaque femme. L'innovation téléradiologique permet de détecter les cas de cancer précoce grâce à l'imagerie à distance et atténue les problèmes liés aux déplacements, ce qui permet de faire économiser des coûts pour les patients et de réduire le délai de livraison des résultats, passant de 90 jours à 24 heures. Cette détection précoce et la mise à disposition rapide de services de traitement ont également permis d'augmenter de 90 % le taux de survie chez les femmes.

L'entreprise utilise des centres de diagnostic dans des zones non desservies où elle se procure les mammographies numériques et 3D à bas prix, et mène des campagnes de sensibilisation tout au long de l'année pour promouvoir la prévention et l'accès à l'information. Dans les dispensaires et hôpitaux publics, grâce à des partenariats, les gouvernements et Mamotest couvrent gratuitement les frais d'hospitalisation pour effectuer les mammographies. La solution complète de Mamotest permet d'atteindre plus de 60 000 femmes chaque année et plus de 50 000 personnes dans les zones mal desservies. L'entreprise a également permis au système de santé de faire économiser 13,2 millions de dollars en indemnités d'assurance, en couverture non assurée et en autres coûts familiaux, démocratisant ainsi l'accès à la mammographie. Mamotest prévoit d'étendre la couverture de ses centres au Mexique, au Paraguay et à l'Uruguay, et d'élargir sa gamme de produits de téléradiologie pour la tomographie, les IRM et la radiographie. Le GSIV soutiendra son cycle d'investissement afin d'accroître les capacités, de fournir une assistance technique pour le développement de produits et de permettre des partenariats régionaux pour améliorer la couverture de la solution.



## LES GRANDES ENTREPRISES DE L'IMPACT

Les investissements d'impact sélectionnés sont ensuite invités à présenter leur travail lors du sommet annuel SDG Finance Geneva organisé par le PNUD à Genève afin d'instaurer des partenariats et de discuter des opportunités d'investissement avec les acteurs financiers, commerciaux et du développement en Suisse et en Europe. Le GSIV offre un certain nombre d'opportunités aux entreprises sélectionnées : il élargit l'accès au financement et renforce les capacités des entreprises à travers des programmes mis en œuvre par de grands groupes internationaux comme Microsoft ou Google. Il optimise leur innovation en les intégrant à un réseau d'experts du monde entier et élargit le nombre de clients bénéficiaires qui utilisent les solutions durables proposées en favorisant un accès aux marchés non seulement locaux mais aussi régionaux.

De nombreux défis abordés par les entreprises du GSIV sont pertinents pour des contextes géographiques et économiques variés. Les solutions peuvent être reproduites et étendues grâce aux bénéfices du programme mais aussi des échanges et liens qui se créent entre entrepreneurs. Mais ce qu'il faut retenir du succès de la mise à l'échelle, c'est le rôle des partenariats qui jouent un rôle essentiel pour réduire des coûts de transaction, augmenter la couverture des services et répondre au mieux aux besoins locaux.

**Sarah Bel**

Responsable du Sommet SDG Finance Geneva  
PNUD

### SAATHI - RÉDUIRE ET VALORISER LES DÉCHETS (INDE)

Même si seulement 18 % des femmes en Inde utilisent des serviettes hygiéniques, les déchets générés simplement par ces produits représentent plus de 100 000 tonnes par an. Avec la sensibilisation des populations à l'hygiène sanitaire et l'augmentation des revenus, ces déchets sont amenés à augmenter considérablement. Cette augmentation est problématique puisque les protections hygiéniques en plastique mettent 600 ans à se dégrader et sont brûlées pour être éliminées, générant ainsi du CO<sub>2</sub> et des fumées toxiques. Le marché actuel des serviettes hygiéniques pose également un problème aux utilisatrices. Celles disponibles sur le marché sont fabriquées en plastique ou en pâte de bois, ce qui provoque des irritations cutanées chez les femmes tout en étant nuisibles pour l'environnement. Fondée en 2015 en Inde, Saathi a développé des serviettes hygiéniques 100 % biodégradables et compostables, plus confortables pour la peau, plus absorbantes et 55 % moins chères que les autres produits premium présents sur ce même marché. Les serviettes Saathi se dégradent dans les six mois suivant leur utilisation, soit 1 200 fois plus vite que les serviettes traditionnelles, et éliminent le besoin d'incinération, réduisant ainsi les émissions de CO<sub>2</sub>. Depuis sa création, Saathi a vendu plus d'un million de produits, permettant d'économiser 30 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> et de réduire de 25 tonnes les déchets plastiques générés en Inde.



L'entreprise utilise un modèle d'économie circulaire et fabrique les serviettes hygiéniques en utilisant des fibres de banane provenant de cultivateurs de bananiers qui obtiennent un revenu supplémentaire en vendant des matériaux habituellement jetés. Ce modèle a créé plus de 2 000 emplois et généré une augmentation du revenu pour les cultivateurs de l'ordre de 77 000 \$. Compte tenu de son offre de produits unique et faisant partie d'un marché commercial lucratif, Saathi espère conquérir 5 % du marché des serviettes hygiéniques écologiques en Inde, ce qui représente 700 millions de serviettes, et espère s'étendre aux États-Unis. Grâce au GSIV, Saathi sera en mesure de soutenir ses plans d'expansion par le biais d'investissements, d'accroître sa présence géographique grâce à des partenariats d'entreprises et de s'étendre aux États-Unis grâce au réseau de partenaires du GSIV.

### EASY SOLAR - ACCÉDER À UNE ÉNERGIE PROPRE ET ABORDABLE (SIERRA-LÉONE)

- Les données de la Banque mondiale montrent que la Sierra Leone et le Liberia ont des taux d'accès à l'électricité en milieu rural parmi les plus bas d'Afrique, correspondant respectivement à 6 % et 7 %. Les projets d'extension du réseau peuvent prendre des années à être développés et impliquer des coûts élevés pour les communautés rurales et à faibles revenus. La majorité des ménages sierra-léonais utilisent des lampes torches bon marché pour éclairer leur maison et se rendent deux fois par semaine dans un centre de recharge communautaire pour recharger leur téléphone. Un ménage moyen dépense environ 116 \$ par an en frais de remplacement des lampes et 64 \$ par an en rechargement. Ce manque d'accès à l'électricité a un impact important sur le bien-être des ménages, la santé, la sécurité, les besoins en information et l'éducation des enfants et des femmes au foyer.

Fondée en 2016, Easy Solar est une société d'énergie originaire de Sierra Leone qui fournit des systèmes solaires domestiques aux ménages d'Afrique de l'Ouest ayant peu ou pas de ressources, en utilisant son réseau d'accès dernier-kilomètre et permet d'atteindre des populations auparavant non bancarisées. Easy Solar fournit actuellement un accès aux services de base en matière d'énergie à plus de 450 000 sierra-léonais et emploie environ 800 personnes dans le pays grâce à un réseau de 300 agents et kiosques communautaires. Grâce à Easy Solar, les dépenses énergétiques hebdomadaires des ménages ont baissé de 71 % et les revenus hebdomadaires des commerçants vendant les systèmes Easy Solar ont augmenté de 6,50 \$. En plus de réduire le coût d'accessibilité, l'entreprise a également augmenté sa couverture. Pour la première fois, près de 60 % des clients d'Easy Solar utilisent des cuisinières ainsi que des systèmes solaires domestiques. Easy Solar envisage de se développer au Liberia et en Guinée en utilisant un modèle économique pouvant être reproduit. Le GSIV fournira à l'entreprise un soutien à l'investissement pour financer son expansion, une expertise technique sur l'efficacité de ses produits et des partenariats commerciaux au niveau local pour accélérer son expansion.



# COMMENT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE PEUT-ELLE CONTRIBUER À RÉSOUDRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ?

*Notre économie actuelle est essentiellement linéaire : nous prélevons des ressources, nous fabriquons des produits et nous les gaspillons. Nous sommes aujourd'hui confrontés à une pénurie de ressources, à l'instabilité des prix et à un réchauffement climatique dû à l'augmentation massive des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'origine humaine pénétrant dans l'atmosphère. L'économie circulaire est un nouveau modèle économique qui fournit les éléments pour une transformation durable de notre façon de produire, de concevoir et de consommer. Les principes de base permettent d'éliminer les déchets et la pollution, de conserver les produits et matériaux le plus longtemps possible et d'avoir un impact régénérateur sur la planète. Grâce à l'économie circulaire, nous pouvons créer un monde à faible émission de carbone, respectueux des ressources et du climat.*

**E**n 2015, la quasi-totalité des nations a signé l'Accord de Paris, s'engageant à limiter la hausse des températures en dessous de 1,5 degrés. Néanmoins, d'ici 2025, il y a 40 % de chances qu'au moins une année soit 1,5 degré plus chaude, que les niveaux préindustriels<sup>1</sup>. En d'autres termes, nous risquons de ne pas atteindre l'objectif fixé par l'Accord de Paris. Qu'est-ce qui a mal tourné ?

Pour tenter de concrétiser ces objectifs, les pays ont élaboré des engagements nationaux sur la manière dont ils réduiront leurs émissions de gaz à effet de serre (GES). Bien qu'elles regorgent de potentiel, les analyses montrent que même si toutes les promesses au niveau national étaient tenues, le monde se réchaufferait encore de 3,2 degrés au cours de ce siècle<sup>2</sup>. Cela amènerait à des changements climatiques extrêmes : inondations, sécheresses et feux de forêt, qui feront déplacer les populations et menaceront la sécurité alimentaire.

De nombreux engagements en matière de climat ne sont pas à la hauteur en matière de portée et d'ambition. Ils se concentrent essentiellement sur la transition énergétique, c'est-à-dire l'abandon des énergies fossiles au profit d'énergies propres, telles que l'énergie solaire ou éolienne. Cela se traduit par des efforts centrés sur les sources d'énergie dans les industries à fortes émissions de GES : autrement dit l'électricité, le chauffage, la construction, les transports et l'industrie. Mais est-ce suffisant pour enrayer le dérèglement climatique ? La réponse est non. Pour atténuer réellement le dérèglement climatique, nous devons explorer des alternatives réellement durables et transformatrices, ayant un impact plus large et holistique.

**70 % des émissions mondiales proviennent de l'utilisation des ressources, et non de l'énergie**

Mais alors d'où vient le problème ? Les efforts réalisés sur les solutions d'énergies renouvelables ne permettent pas de s'attaquer à la majeure partie des émissions provenant de l'utilisation des ressources, de l'extrac-



tion des matières premières, et à la fin de vie des produits. Prenons l'exemple du charbon extrait de la croûte terrestre : il est d'abord transformé en pétrole, qui entre dans la composition des fibres synthétiques qui servent à tisser les vêtements issus de la *fast-fashion* que nous portons et dont nous nous débarrassons rapidement. Autre exemple : le bois abattu dans la forêt et transformé dans une scierie afin de permettre la construction de nos meubles et que nous jetons par la suite.

**Si le monde passait d'une économie linéaire à une économie circulaire, alors les émissions mondiales de GES diminueraient de 39 % et l'utilisation des ressources vierges diminuerait de 28 %, et ainsi nous atteindrions les objectifs de l'accord de Paris.**

Le processus actuel de transformation des matières premières en produits est linéaire et intrinsèquement inefficace : nous prélevons, fabriquons et, inévitablement, nous gaspillons. Cela représente la majorité des

émissions mondiales. Pour lutter contre ces émissions, l'économie circulaire est l'antidote parfait : elle nous permet de satisfaire les besoins et désirs au niveau mondial, tels que les transports et la nutrition, et ce, avec moins de matériaux. L'utilisation de moins de matériaux induit également moins d'extraction de ressources, de traitement et, par conséquent, moins d'émissions.

Si le monde passait d'une économie linéaire à une économie circulaire, alors les émissions mondiales de GES diminueraient de 39 % et l'utilisation des ressources vierges diminuerait de 28 %, ce qui nous permettrait d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris.

**Mais en quoi consistent exactement les stratégies circulaires et pourquoi sont-elles si puissantes ?**

Pour déterminer les stratégies circulaires qui permettraient de réduire les émissions mondiales de 39 %, nous avons orienté nos réflexions autour de quatre piliers clés : (1) utiliser moins de ressources, (2) utiliser les ressources plus longtemps, (3) utiliser des ressources propres et (4) réutiliser les ressources.





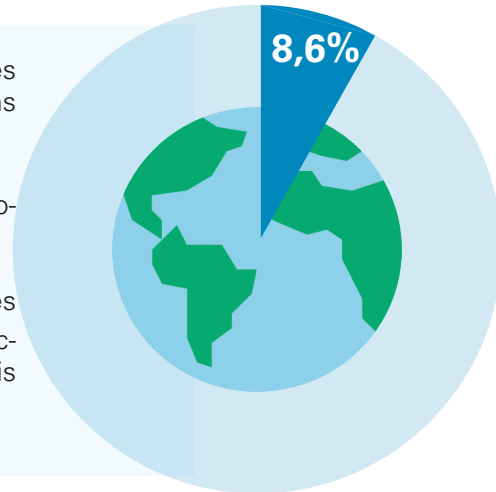
Chaque année, **100 milliards** de tonnes de ressources sont utilisées pour satisfaire nos besoins de productions et de consommation

Seuls **8,6 %** de ces milliards sont réinjectés dans l'économie, le reste étant destiné à devenir des déchets.

Pourtant, l'économie circulaire pourrait réduire les émissions de gaz à effet de serre de **39 %** et respecter les objectifs fixés dans le cadre de l'Accord de Paris pour le Climat

Source :

1) Circle Economy. (2020). The circularity gap report 2020 (pp. 1-64, Rep.). Amsterdam : Circle Economy.  
2) Circle Economy. (2021). The circularity gap report 2021 (pp. 1-64, Rep.). Amsterdam : Circle Economy



(1) En utilisant moins, le niveau global de ressources et de matériaux entrant dans une économie, ainsi que les émissions qu'ils entraînent, seront plus faibles.

La façon dont les logements sont fournis dans le monde peut être transformée. Par exemple, en construisant moins de nouvelles maisons, mais de meilleure qualité, mais aussi en construisant des logements à occupation multiple qui peuvent réduire la surface totale utilisée - cela permettrait d'optimiser l'efficacité des ressources. Toutefois, avant de créer de nouveaux bâtiments, il convient de réutiliser ceux existants lorsque cela est possible. En termes de nutrition, une stratégie clé consiste à réduire la consommation excessive : mais cela doit être géré de la bonne manière afin que les interventions visant à réduire la consommation ne soient appliquées que dans les zones géographiques appropriées. Dans une économie circulaire florissante, il ne devrait pas y avoir d'insécurité alimentaire, les ressources étant réparties équitablement.

(2) En utilisant les ressources plus longtemps, la durée de vie totale de celle-ci (de sa première utilisation à sa fin de vie) est prolongée et les émissions sont échelonnées.

En fournissant des solutions de transport au monde entier, nous pouvons donner la priorité à des modes de transport durables, qui soient réparables si besoin pour éviter une casse trop rapide. La même chose est valable pour les produits manufacturés : les produits de consommation, tels que les vêtements ou les appareils électroniques, doivent être conçus pour durer, et la réparation et l'entretien doivent être encouragés. Les biens de consommation peuvent également être partagés entre les consommateurs, au lieu d'être possédés - les modèles de partage de vêtements et d'accessoires coûteux sont d'ailleurs de plus en plus populaires.

(3) En rendant les ressources propres, les énergies fossiles très polluantes ne feront plus partie de l'économie.

L'utilisation de solutions inspirées de la nature dans les maisons neuves peut réduire considérablement l'impact environnemental : les technologies renouvelables et les matériaux de construction tels que l'énergie solaire ou le bois de construction peuvent régénérer les flux et réduire l'empreinte carbone d'une propriété. C'est sur ce flux que se concentrent actuellement la plupart des efforts d'atténuation des changements climatiques en matière d'énergie propre.

(4) En réutilisant les ressources, les émissions produites par les matériaux peuvent être supprimées.

Nos systèmes alimentaires produisent énormément de déchets, mais de nombreuses stratégies circulaires permettent d'utiliser les ressources que nous voyons partir à la poubelle. Un bon exemple : l'utilisation des déchets alimentaires et agricoles pour nourrir le bétail. De nombreux ingrédients entrant dans la composition actuelle des aliments pour animaux, comme le soja, favorisent la déforestation, ce qui a un impact dévastateur sur la biodiversité locale.

Parallèlement, le secteur de la construction produit 16,75 milliards de tonnes de déchets par an<sup>3</sup>, et seulement 35 % de ces déchets sont actuellement réutilisés au niveau mondial<sup>4</sup>. Une quantité bien plus importante de déchets de construction et de démolition peut être recyclée pour créer de nouveaux bâtiments, surtout si ces derniers ont été construits dans cette optique de fin de vie utile. Selon notre rapport, 9,5 milliards de tonnes de ces déchets pourraient être détournées de la mise en décharge, grâce à ces stratégies circulaires.

Une opportunité que nous devons impérativement saisir

En raison des impacts mondiaux du Covid-19, le moment clé pour mettre à jour les engagements nationaux en matière de climat a été reporté. Cela signifie que nous pouvons désormais être guidés par les leçons que nous avons tirées au cours de l'année écoulée à l'approche de la COP26. Nous avons maintenant prouvé que nous devons regarder au-delà des variables simples, comme les énergies renouvelables ou l'efficacité énergétique, et exploiter le pouvoir de transformation de l'économie circulaire.

Les mesures de relance conçues pour nous sortir de la récession économique post-pandémique signifient également que les gouvernements doivent maintenant prendre des décisions sur la manière de dépenser les capitaux qui pourraient combiner les objectifs de reprise économique et de durabilité.

Le monde s'est uni alors que la pandémie a paralysé nos vies. Alors que nous cherchons à mieux reconstruire à partir de ses répercussions, il n'y a jamais eu de moment plus propice à la transformation.

1 BBC. (2021). *Climate: World at risk of hitting temperature limit soon*. Extrait de la : BBC

2 Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). (2019). *Rapport sur l'écart entre les besoins et les perspectives en matière de réduction des émissions 2019* (pp. 1-108, Rep.). Nairobi : Programme des Nations unies pour l'environnement.

3 Circle Economy. (2018). *The circularity gap report 2018* (pp. 1-64, Rep.). Amsterdam : Circle Economy.

4 Circle Economy. (2021). *The circularity gap report 2021* (pp. 1-64, Rep.). Amsterdam : Circle Economy. Extrait du : Site web du Circularity Gap Reporting Initiative (CGRI)

Laxmi Haigh  
Responsable de la rédaction  
Circle Economy

# L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE : LES NOUVELLES ATTENTES DES POUVOIRS PUBLICS ET DES CONSOMMATEURS

**S**elon l'Institut National de l'Économie Circulaire (INEC), « [d]’ici 5 ans, 100% des modèles économiques auront changé sous la pression de la demande, de la réglementation, de la concurrence et de la rareté des ressources »<sup>1</sup>. Ce constat invite à remettre en question nos modes de production, fondés sur le triptyque « fabriquer, consommer, jeter » propre à l'économie linéaire.

Les Français partagent également ce constat puisque 3 sur 5 appellent à un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire et à consommer moins mais mieux<sup>2</sup>. Et les entreprises l'ont bien compris ! Elles sont de plus en plus nombreuses à s'inspirer des modèles chers à l'économie sociale, solidaire et circulaire.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ont été précurseurs pour donner une nouvelle vie à leurs produits, réemployer, réutiliser, recycler. Ainsi, depuis les années 70, la fédération Envie a mis au cœur de son activité la réparation et le réemploi d'électroménagers. Ce modèle de développement permet aujourd'hui d'employer 2 300 salariés en insertion et de collecter plus de 190 000 tonnes de déchets. De nouveaux acteurs sont apparus plus récemment sur d'autres filières. C'est le cas de PHENIX qui lutte contre le gaspillage alimentaire ou encore de l'association belge Rotor pour le réemploi des déchets du bâtiment.

Grâce à leur business models circulaires, de jeunes entreprises innovantes se sont transformées en licornes. Vinted, entreprise lituanienne qui permet aux particuliers de se procurer des habits de seconde main à prix réduits vient de passer le cap des 3,5 milliards d'euros de valorisation. Back Market, plateforme française de revente de produits électroniques d'occasion, vient d'annoncer une nouvelle levée de fonds de 276 millions d'eu-

ros. Enfin, Hesus, dans le secteur du bâtiment, est désormais implanté au Royaume-Uni, en Pologne, en Suisse et en Suède avec l'ambition d'ici 2023 de s'installer dans les 30 premières agglomérations européennes<sup>3</sup>.

**85% des industriels considèrent l'économie circulaire comme une opportunité économique. D'ailleurs, plus d'un tiers d'entre elles l'ont déjà intégrée dans leur stratégie**

Cette effervescence inspire aussi les grandes entreprises dites « traditionnelles » y compris les entreprises cotées au CAC40. 85% des industriels considèrent ainsi l'économie circulaire comme une opportunité économique. D'ailleurs, plus d'un tiers d'entre elles l'ont déjà intégrée dans leur stratégie<sup>4</sup>. Vinci et Bouygues développent de nouvelles stratégies circulaires ; Renault s'est lancé pour défi de devenir d'ici 10 ans le premier constructeur mondial en pourcentage de matière recyclée dans ses véhicules neufs. Le monde de la finance n'est pas en reste. On peut notamment citer le fonds Mirova lancé par la filiale de BPCE, Natixis, pour encourager les investissements dans les projets à impact.

Du côté des pouvoirs publics français, la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (dite AGECE) a été votée en février 2020 et apparaît comme un symbole. Elle prévoit ainsi différentes mesures telles que la mise en œuvre du verdissement de la commande publique, la mise en place d'un indice de réparabilité obligatoire sur de nombreux produits ou la création de nouvelles filières REP (Responsabilité Élargie des Producteurs) en charge de la gestion de la fin de vie des produits. Le plan de relance prévoit 30 milliards d'euros pour la transition écologique. À l'échelle européenne, le

Les 7 piliers de l'économie circulaire



Source : Les composantes de l'Économie circulaire : 3 domaines, 7 piliers, Ademe

Pacte Vert Européen ou Green Deal prévoit depuis 2019 un cadre législatif plus abouti pour le développement de l'économie circulaire.

Si ce panorama semble de bon augure, des freins ralentissent encore le développement de cette économie vertueuse. Les entreprises font face à des barrières réglementaires et ont besoin d'un accès facilité aux gisements, aux financements, au foncier ainsi qu'aux marchés publics.

Dans cette optique, de nombreuses organisations accompagnent acteurs publics et privés pour les aider à intégrer l'économie circulaire dans leurs marchés ou leur chaîne de valeur. Les Canaux par exemple, développent une approche innovante : d'un côté, l'association accompagne les acteurs publics dans la rédaction de marchés mieux adaptés aux enjeux des structures circulaires et solidaires (capacité de production, trésorerie, normes), et de l'autre les entreprises, en particulier de l'ESS, susceptibles de répondre à cette demande.

Par ailleurs, les entreprises de l'économie circulaire peuvent bénéficier d'un soutien spécifique pour les aider dans leur développement. Coopérative Mu forme et accompagne les entreprises à l'éco-conception. Rhonalpia lance un nouveau dis-

positif dédié aux entreprises circulaires. Enfin, en partenariat avec l'Ademe IDF et le Fonds Social Européen, l'Accélérateur francilien de l'Économie circulaire, opéré par Les Canaux, prévoit d'accompagner 20 structures de l'économie circulaire sur le territoire francilien et de leur apporter tous les outils nécessaires à leur changement d'échelle.

Grâce à ces différents dispositifs, les entreprises vont pouvoir se structurer davantage et changer d'échelle. Elles vont ainsi absorber la demande croissante des consommateurs et pouvoir publics et développer leur performance économique. D'ici 2050, l'orientation vers des activités circulaires pourraient générer une croissance du PIB européen supérieur à un modèle linéaire avec un potentiel d'au moins 400 000 emplois en France<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Pivoter vers l'industrie circulaire, Quels modèles ? Comment accélérer ?, OPEO, INEC, Avril 2021, p.20.

<sup>2</sup> Étude de l'ObsSoCo/Citeo, Observatoire de la consommation responsable, 2020, issue de Pivoter vers l'industrie circulaire, Quels modèles ? Comment accélérer ?, OPEO, INEC, Avril 2021, p.28.

<sup>3</sup> Communiqué de presse, "Hesus poursuit sa croissance et s'installe dans un 5ème pays européen : la Suède, le 20/12/2020

<sup>4</sup> Pivoter vers l'industrie circulaire, Quels modèles ? Comment accélérer ?, OPEO, INEC, Avril 2021, p.9.

<sup>5</sup> Pivoter vers l'industrie circulaire, Quels modèles ? Comment accélérer ?, OPEO, INEC, Avril 2021, p.27.

## LES 5 R DU ZÉRO DÉCHET



**P**opularisé par Béa Johnson, dans son livre « Zéro déchet, comment j'ai réalisé 40 % d'économie en réduisant mes déchets à moins de 1 litre par an » la règle des 5R du Zéro déchet est une approche visant à minimiser, à l'échelle individuelle, l'impact des déchets sur l'environnement. Elle consiste en un ensemble de pratiques alliant réduction de la quantité de déchets produits (Piliers 1 & 2 : refus et réduction), ainsi que leur valorisation (Piliers 3, 4 & 5 : réutilisation, recyclage et compost). Cette liste est ordonnée, les premiers piliers ayant un impact plus important sur l'atteinte de l'objectif zéro déchet. Ainsi, le recyclage n'est plus présenté comme étant le premier réflexe écologique à avoir, mais comme l'avant dernière solution à envisager.

<b>REFUSER</b>	Refuser ce dont on a pas besoin, refuser les objets à usage unique, refuser les objets non revalorisables
<b>RÉDUIRE</b>	N'acheter que les quantités nécessaires Éviter le gaspillage
<b>RÉUTILISER</b>	Privilégier les objets réutilisables Louer, emprunter, acheter d'occasion, réparer
<b>RECYCLER</b>	Recycler les objets et matières revalorisables
<b>RENDRE (à la terre)</b>	Composter la matière organique



## OLIVIA GRÉGOIRE (SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉE DE L'ESSR) :

"CETTE ÉCONOMIE REONSABLE EST LE DÉFI DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE : UNE REFORME DE LA NOTION D'ENTREPRENDRE QUI ALLIE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE"

**O**livia Grégoire est secrétaire d'état chargée de l'économie sociale solidaire et responsable. Elle revient pour le Baromètre sur l'importance de créer des synergies entre acteurs pour accélérer le développement de l'entrepreneuriat social. Rôle de l'ESS dans l'économie de demain, engagement des pouvoirs publics pour son essor, leviers à activer pour faire changer d'échelle le secteur. Retour dans cet entretien sur ces sujets essentiels.

En révélant les fragilités de nos modèles économiques, la crise du Covid-19 a démontré qu'il est essentiel d'accélérer la transformation de nos sociétés vers des modèles plus durables, justes et résilients. Quel est selon vous le rôle de l'ESS, et en particulier des entreprises sociales, dans l'économie de demain ?

L'économie sociale et solidaire a un rôle d'entraînement et d'inspiration dans l'économie de demain. Qu'on la qualifie de durable, juste, résiliente ou – comme dans le titre de mon secrétariat d'Etat de « responsable », cette nouvelle forme d'économie est le défi du XXI<sup>e</sup> siècle : une refonte de la notion d'entreprendre qui allie performance économique et responsabilité sociétale, considérant que l'on peut mettre en pratique les valeurs de l'ESS sans être une entreprise de l'économie sociale et solidaire. Nous allons de plus en plus vers une forme d'hybridation de l'économie, qui ne pose pas comme principe fondateur la recherche du seul profit. Ici au ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, je cherche donc à rendre très concrètes des passerelles entre l'ESS et le reste de acteurs économiques pour mettre en œuvre cette pollinisation des principes de l'ESS vers l'économie conventionnelle.

La question des transitions vers des économies durables est au cœur des préoccupations de nombreux acteurs. Pouvoirs publics, entreprises, ONG... tous se saisissent de cette question. Dans ce contexte, quel est selon vous le rôle que doivent jouer les pouvoirs publics en France ?

Pendant longtemps, on a attendu de l'Etat qu'il mette en œuvre, seul, ce qui correspondait à l'expression de l'intérêt général. J'ai formé mon sens politique selon une doctrine social-libérale, et je pense que l'Etat ne peut et ne doit pas tout faire. Nos concitoyens demandent à changer de modèle et ils attendent donc de toutes les parties prenantes qu'elles

puissent le changer avec eux. De ce fait, le rôle du politique et des pouvoirs publics évolue lui aussi : dès que possible, nous choisissons de faire confiance aux entreprises en privilégiant des réglementations liées à la transparence et en faisant en sorte de réorienter les capitaux publics et privés vers les entreprises vertueuses. Cela ne doit pas nous empêcher de promouvoir également des mécanismes incitatifs tels que l'affichage environnemental sur les produits ou la réglementation sur l'utilisation du plastique. Le juste équilibre est à trouver dans l'acceptabilité, à travers l'accompagnement et l'anticipation de la transition.

**Nous allons de plus en plus vers une forme d'hybridation de l'économie, qui ne pose pas comme principe fondateur la recherche du seul profit. Ici au ministère de l'économie, des finances et de la relance, je cherche donc à rendre très concrètes des passerelles entre l'ESS et le reste de acteurs économiques**

En dehors de ses frontières, la France est très engagée sur la question de l'économie sociale, que ce soit au niveau Européen en soutenant le Plan d'action pour l'économie sociale, et au-delà en pilotant l'Alliance *Pact for Impact*. De façon concrète, pouvez-vous nous dire quels sont les objectifs de *Pact for Impact*, et comment pratiquement vous portez son message pour faire de l'innovation sociale et environnementale une priorité mondiale ?

L'Alliance que nous structurons permettra de partager des retours d'expériences et des solutions pratiques de gouvernements ou d'acteurs de la société civile, afin d'encourager le développement de l'ESS à l'inter-

national. Nous mettrons également en place un annuaire partagé afin de faciliter les mises en réseau et de mettre en relation experts et décideurs publics. Plusieurs guides thématiques exploreront des solutions et dispositifs de financements, de développement de l'entrepreneuriat ou de promotion de l'égalité des genres. Un des objets importants de cette Alliance sera de viser l'adoption d'une résolution de l'Assemblée générale des Nations unies relative à l'économie sociale et solidaire, dans les prochains mois.

Beaucoup d'obstacles existent et freinent encore ces transitions nécessaires. Selon vous, quels sont globalement les principaux leviers à activer pour faire en sorte que l'impact de l'entrepreneuriat social et environnemental devienne irrefutable et joue véritablement le rôle de fer de lance de l'économie de demain ?

Le levier de la réglementation reste très puissant, et à l'heure actuelle les discussions sont en cours au niveau européen comme international, pour, au-delà des engagements, que les entreprises donnent des gages et rendent publiques leurs actions en termes de transition environnementale, sociale et de bonne gouvernance (ESG). Je crois dans le pouvoir de la transparence comme levier de performance. A partir du moment où vous donnez à voir ce que vous faites, vous vous obligez aux yeux du grand public, de vos partenaires, de vos concurrents, de vos investisseurs. Faire savoir ce que l'on fait bien, pour optimiser son savoir-faire mieux, c'est d'ailleurs toute la philosophie de la plateforme *impact.gouv.fr*, que j'ai lancée fin mai dernier.

*Propos recueillis par  
Baptiste Fassin  
Chargé de publication &  
communication senior,  
& Thibault Larose,  
Directeur  
Convergences*



EN PARTENARIAT AVEC



*"opinionway"*

### REMERCIEMENTS

#### Auteurs et contributeurs :

Marion-Emi Alix, Mickaël Barth, Sarah Bel, Claudia Belli, Raphaëlle Chaigneaud-Dupuy, Clotilde Combe, Les Canaux - Maison des économies solidaires et innovantes, Laxmi Haigh, Direction RSE Groupe Orange, Olivia Grégoire, Natalie Laechelt, Julie Rijpens, Caroline Neyron, Jérôme Saddier, Hugues Sibille, KENZA Tahri, Elisa Yavchitz.

#### Partenaires :

Claudia Belli, Clotilde Combe, Flore Coppin, Elsa Grangier, Maha Keramane, Caroline Loret, Caroline Neyron, Manon Royer, Jean Moreau.

#### Equipe de Convergences :

Paul Constantin, Arooj Khan, Baptiste Fassin, Elisabeth Foy-Tollisse, Jules Guisset, Clara James, Sabrina Jebari, Thibault Larose, Lucas Magnani, Fanny Roussey, Lorelei Ursenbach, Manon Vigier.

#### Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2021/Convergences

Conception éditoriale et graphique : Baptiste Fassin, Convergences  
Impression : Imprimerie Centrale de Lens

#### À PROPOS DE CONVERGENCES

Créée en 2008, Convergences est la première plateforme de réflexion, de plaidoyer et de mobilisation en Europe en faveur des Objectifs de développement durable (ODD) et de la construction d'un monde "Zéro exclusion, Zéro carbone, Zéro pauvreté". Sa mission est de susciter la réflexion et l'action, de diffuser des bonnes pratiques et de favoriser la co-construction de partenariats innovants à fort impact sociétal. Convergences travaille dans divers domaines pouvant déclencher un effet décisif en faveur de ses objectifs : solidarité internationale, préservation de la planète, finance solidaire et inclusive, Responsabilité Sociétale des Entreprises, économie sociale et solidaire, nouvelles technologies pour le développement, etc. Convergences s'appuie sur plus de 200 organisations partenaires représentées au sein de ses Groupes de travail pour co-construire le Forum Mondial Convergences qui réunit chaque année près de 5 000 participants, réaliser des publications, développer des projets autour de la jeunesse et du numérique, et organiser des débats et rencontres tout au long de l'année.

[www.convergences.org](http://www.convergences.org)

Copyright Convergences juillet 2021

