

# BAROMÈTRE 2011

CONVERGENCES 2015

ASHOKA

# DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

1<sup>ère</sup> Édition

## En France et à l'international

### Avant-propos

Convergences 2015 s'est associée à Ashoka, le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux, pour vous proposer cette première édition du Baromètre de l'entrepreneuriat social. Cette publication vise à vous faire découvrir une approche de l'entreprise encore largement méconnue des Français : l'entreprise sociale. A travers une série de portraits, d'articles, de données chiffrées et d'informations utiles, cette publication vous donne quelques clés nécessaires pour comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat social aujourd'hui. Le Baromètre sera renouvelé annuellement et vous permettra de mieux suivre à l'avenir le développement de ce mouvement, son impact sur la société et son image auprès des Français. Nous remercions chaleureusement Ashoka, les groupes de travail de Convergences 2015 et les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui ont travaillé activement à sa production. Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous donnons d'ores et déjà rendez-vous l'an prochain pour la deuxième édition.

L'ÉQUIPE CONVERGENCES 2015

### Exclusivité

#### Sondage Opinion Way

Que pensent les Français de l'entrepreneuriat social ?

▶▶▶ page 5

### Qui sommes nous ?

Convergences 2015 est une plateforme de propositions, de plaidoyer et d'actions de tous les acteurs engagés en faveur de la réduction de la pauvreté.

[www.convergences2015.org](http://www.convergences2015.org)



## Une autre économie est possible

Alors que le modèle économique dominant du capitalisme financier mondialisé montre ses dangers et ses limites depuis 2008, une autre économie bourgeoise sur les terrains les plus divers, en dessous des radars de l'actualité. Des milliers d'initiatives réparatrices et innovatrices tissent une nouvelle solidarité à l'échelle des territoires. Très diverses dans leurs réalités, elles partagent des caractéristiques essentielles : un projet économique au service de l'utilité sociale, une mise en œuvre éthique, une gouvernance démocratique et une dynamique de développement fondée sur l'ancrage territorial et la mobilisation citoyenne.

Rassemblées, en France, sous le vocable d'économie sociale et solidaire\* (ESS) et d'entrepreneuriat social, ces initiatives ouvrent des voies nouvelles, car elles cherchent à produire, consommer et décider autrement. De façon concrète, elles apportent la preuve que des projets économiques peuvent réussir sur le marché concurrentiel, tout en étant plus respectueux des personnes, de l'environnement et des territoires.

Elles ont pour noms : commerce équitable\*, finance solidaire, agriculture paysanne et circuits courts, services à la personne (petite enfance, personnes âgées...), insertion par l'activité économique\*, accès à la santé, logement social, monnaies complémentaires, éco-construction, solidarité internationale et tourisme

solidaire, coopératives d'activités et d'emplois, recycleries et ressourceries, covoiturage et aide à la mobilité, internet coopératif et logiciels libres, associations et espaces culturels... Elles sont présentes partout où l'on promeut la recherche du bien commun et chacun peut en bénéficier d'une manière ou d'une autre dans sa vie quotidienne.

Cette « autre économie » s'inscrit à part entière dans les valeurs et la lignée de l'économie sociale, celle des associations, des coopératives\* et des mutuelles\*, qui était née à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en réaction à une première révolution industrielle particulièrement brutale. L'économie sociale représente désormais 200 000 entreprises en France, soit plus de 2 mil-

lions de salariés et 10% de la valeur nationale créée.

Loin d'être une exception française, « l'autre économie » se retrouve et se développe partout dans le monde, aussi bien en Europe que sur les autres continents.

Par sa réactivité et les solidarités qu'elle met en œuvre, l'ESS constitue une réponse locale immédiate aux conséquences de la crise mondiale. Mais au-delà, ses valeurs et ses pratiques peuvent inciter les pouvoirs publics, les entreprises et les citoyens à changer de comportements pour tendre vers une économie plus solidaire, plus équitable et plus responsable.

CHRISTIAN SAUTTER  
FRANCE ACTIVE

## Pourquoi devient-on entrepreneur social ?

Devenir entrepreneur social ne nécessite pas d'avoir l'étoffe d'un héros, ni d'avoir été touché par la grâce. Comme pour n'importe quel entrepreneur, c'est l'inaliénable envie de concrétiser un projet qui est à l'origine de la démarche. Joseph Schumpeter, pas franchement entrepreneur social, est à ce titre l'auteur d'un texte emprunt d'une incroyable modernité<sup>1</sup> sur les motivations de l'entrepreneur. L'économiste autrichien, tenant de l'école libérale, a identifié les trois principaux motifs qui poussent un individu à entreprendre : la joie de créer une forme économique nouvelle ; la volonté du vainqueur et le rêve et

la volonté de fonder un royaume. En termes plus contemporains : on devient entrepreneur par la propulsion que l'on a à prendre du plaisir ; par goût du challenge et par volonté d'être indépendant. La poursuite de l'enrichissement personnel et la logique de profit apparaissent donc bien secondaires. Ce texte révèle une pertinence insoupçonnée pour l'entrepreneuriat social.

Car créer une *social business*\* c'est d'abord faire le constat que tout le monde n'a pas accès à certains biens et services élémentaires ou que ceux-ci ne sont pas adaptés aux besoins des plus fragiles. Il ne s'agit pas de créer une forme économique nouvelle pour le plaisir d'entreprendre,

un nouveau produit ou service dont personne n'aura réellement besoin. L'entrepreneur social répond à une problématique sociale, sociétale ou environnementale en parfaite adéquation avec les besoins prégnants qu'il a préalablement identifiés. Il tire sa satisfaction du bien-fondé de son action.

Le contexte de son intervention est pourtant loin d'être simple. Au sein de notre société globalisée où les règles du jeu économique répondent à des logiques de marché uniformisées, où il vaut mieux avoir tort ensemble que raison tout seul, le fait de ne pas se résigner relève en effet du défi.

▶▶▶ suite page 2

### Sommaire

Pourquoi devient-on entrepreneur social ?	p. 1	Sondage OpinionWay : que pensent les Français de l'entrepreneuriat social ?	p. 5
Entretien avec Anne Roos-Weil, directrice de l'association Pesinet	p. 2	La finance solidaire : une opportunité pour stimuler l'émergence d'un entrepreneuriat social en France	p. 5
L'entrepreneuriat social en quelques chiffres	p. 3	Entretien avec Jérôme Deconinck, Directeur du Fonds Terre de Liens	p. 6
De nouvelles alliances pour changer le monde	p. 3	Entrepreneuriat social : deux décennies d'histoire	p. 6-7
Cartographie des acteurs de l'entrepreneuriat social	p. 4	De l'indignation à l'action : pour une économie sociale et solidaire !	p. 8
Entreprises sociales : comment faire la différence ?	p. 4		
L'entrepreneuriat social, une définition multiple	p. 4		

\*Voir le glossaire en page 7

## Pourquoi devient-on entrepreneur social ?

► Dans ce monde qui parfois marche sur la tête, l'entrepreneur social ne sait se satisfaire des imperfections de notre économie. Il cherche à agir concrètement pour changer les choses. Il poursuit l'espoir de surmonter certaines forces telluriques, par sa propre volonté, la volonté du vainqueur.

### Inventer sans cesse, développer de nouveaux dispositifs

Ce combat, cette guerre déclarée à toute forme d'exclusion, semble à bien des égards perdu d'avance. Au mieux peut-on espérer remporter quelques maigres batailles. Mais c'est une part certaine d'idéalisme qui porte les entrepreneurs sociaux. Cette volonté de participer à la création d'un nouveau paradigme économique, le rêve de fonder un royaume où chacun pourra trouver sa place. Voilà l'ambition.

Ambitieux, les entrepreneurs sociaux ? Les besoins des plus démunis sont colossaux et en constante évolution. Il convient sans cesse de créer, d'inventer, de développer de nouveaux dispositifs. L'innovation est donc essentielle. Être entrepreneur social c'est permettre à des projets de voir le jour, que l'on crée une structure *ex nihilo* (entrepreneur) ou au sein d'une structure existante (intrapreneur). Contrairement à l'entrepreneuriat classique,



la notion d'entrepreneur social est en effet détachée de celle de propriété. Il s'agit là d'une distinction fondamentale et structurante pour l'ensemble du secteur. Être un entrepreneur social ne consiste pas à posséder ou à être à la tête d'une structure, mais à penser et mettre en œuvre des réponses aux problématiques de notre société.

Que l'on monte sa boîte ou que l'on rejoigne une entreprise sociale, le dénominateur commun est bien cette volonté de faire bouger les lignes. L'économie est le moteur du système et si l'on veut changer les choses, c'est par le biais d'une révolution endogène. Les jeunes générations ont d'ailleurs décidé de s'engager, car l'entrepreneuriat social est

à leur image. Cette forme d'entrepreneuriat où la diversité n'est pas qu'un discours mais une réalité du quotidien ; un entrepreneuriat qui n'étouffe pas sous un carcan hiérarchique, mais favorise l'autonomie et fait participer ses salariés à la gouvernance ; qui ne se résume pas à un simple job alimentaire, mais à un projet ayant du sens et porteur de valeurs. Les plus belles pages de son histoire sont encore à écrire, alors entrepreneurs !

NICOLAS HAZARD  
COMPTOIR DE L'INNOVATION -  
GROUPE SOS

<sup>1</sup>Joseph Schumpeter,  
Théorie de l'évolution économique, 1911

## Focus

### Les grandes entreprises et le social business

## L'exemple de KAYER

KAYER (Kayor Energie Rurale) est une entreprise à vocation sociale et environnementale qui développe une offre de solutions énergétiques renouvelables, prioritairement en faveur du monde rural. Sa vision est de contribuer à l'accès à une énergie propre pour tous, comme facteur de développement. Ainsi, en cohérence avec la politique nationale d'électrification rurale, KAYER vise à améliorer les conditions de vie et de production, favoriser la croissance d'un tissu économique local et à promouvoir les énergies renouvelables comme vecteur d'un développement durable.

Ses activités consistent à proposer des produits utilisant la technologie solaire photovoltaïque pour des usages domestiques ou productifs, individuels ou collectifs ; l'entreprise sociale assure un service allant du dimensionnement à la maintenance des équipements. Elle facilite l'accessibilité aux produits et services par le développement de partenariats avec des institutions de microfinance.

Schneider Electric, à travers le fonds d'investissement de son programme d'accès à l'énergie, a pris une participation dans l'entreprise KAYER, en partenariat avec la SIDI (Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement). La signature de l'accord a eu lieu en février 2011, à Dakar, pendant le Forum Social Mondial, lors d'un atelier sur le financement des énergies renouvelables.



## Entretien avec Anne Roos-Weil, dite Mariam Keita co-fondatrice et directrice de l'association Pesinet au Mali

### De quel constat part l'expérience de Pesinet ?

Le Mali est l'un des pays qui souffre du plus fort taux de mortalité infantile en Afrique. Or des maladies très facilement soignables comme les infections respiratoires, le paludisme et les diarrhées représentent 65% des causes de décès des nourrissons et des petits enfants. Un médecin généraliste ou un bon infirmier, bien formés, peuvent traiter ces pathologies avec des médicaments génériques dont les prix sont abordables. Mais la population a très peu accès aux soins. En moyenne, un Malien sur trois consulte une fois dans l'année... Trop souvent, les familles amènent directement les enfants dans les hôpitaux, alors que la maladie est déjà à un stade avancé.



Daniel LINDOR

systemes de mutuelles\*, mais ceux-ci touchent encore peu les populations de l'économie informelle. Par ailleurs, les médecins sont mal payés et sont donc peu disponibles car ils sont obligés d'avoir un deuxième travail...

### Quelle est votre approche ?

Plutôt que de recréer une offre de soins, nous cherchons à renforcer la demande de la population : nous voulons développer la prise en charge en amont des dépenses de santé, ce qui en réduit le coût et le lisse pour le budget des familles. Le but est aussi d'encourager les comportements préventifs. Enfin, nous voulons solidifier le lien entre les populations et les structures de soins, ce qui améliore leur fréquentation et donc leurs ressources.

### Que proposez-vous aux familles ?

Notre service répond à la forte demande de suivi à domicile. Chaque semaine, nos agents de santé visitent les familles, examinent les enfants, donnent des conseils d'hygiène et de nutrition... Ils ont des formations d'aide-soignant ou d'infirmier auxiliaire ou bien juste une sensibilisation aux soins de base. Ils transmettent par téléphone mobile, à un serveur central, les informations (poids, état des selles...) qui permettent très tôt de diagnostiquer s'il faut aller consulter. Dans ce cas, Pesinet rembourse la visite et prend en charge la moitié du coût des médicaments contre les pathologies simples (infections respiratoires, paludisme et diarrhées). Le service est opérationnel depuis la fin 2008. Plus d'un millier d'enfants de 0 à 5 ans en ont déjà bénéficié et plus de 600 sont aujourd'hui actifs dans un quartier du centre de Bamako. L'extension à deux autres centres de santé est en cours.

### Quel est votre modèle économique ?

Il s'agit d'un équilibre assez compliqué. Nous faisons payer aux familles l'équivalent de moins d'un euro par enfant et par mois. Cela permet de couvrir la visite hebdomadaire de l'agent de santé, les consultations gratuites et, en cas de besoin, la réduction de 50% sur les médicaments. Les équipements sont offerts par nos partenaires : les téléphones portables par Alcatel TCT Mobile, les pèse-bébés par Tefal...

Notre budget, 200 000 euros cette année, prend en charge les développements technologiques (logiciels) et les frais de communication, les deux salaires du staff européen, ceux des superviseurs locaux, qui ont des profils mixtes de travailleur social et de gestionnaire, et du coordinateur général des activités. Nous bénéficions en effet de ressources locales communautaires, publiques et privées, comme celles de la fondation Sanofi Espoir et de la fondation Orange Mali, de BNP Paribas BICIM, ou encore de PME en France comme Medex (distribution de médicaments) ou NSA (nettoyage de bureaux)...

### Comment est né ce projet ?

Pesinet a d'abord été lancé par la société Afrique Initiatives de l'ancien Premier ministre Michel Rocard. C'était un projet expérimental de détection des maladies infantiles, où des femmes se déplaçaient à domicile et faisaient remonter les informations auprès d'un médecin. Il n'a pas pu se développer, car il n'avait pas de modèle économique viable, ni de structure locale porteuse et il s'est arrêté en 2003. Deux ans plus tard, deux responsables de Pesinet ont demandé à un groupe d'étudiants en commerce et d'ingénieurs d'étu-



Pesinet

je suis allée faire des tests au Mali. Nous avons expérimenté le programme avec une structure locale associative. Puis je l'ai réorienté vers les structures sociales de santé, de manière plus durable.

Nous avons ensuite reçu le soutien de la fondation Antropia, qui associe la Caisse d'Épargne d'Ile-de-France et la Chaire d'entrepreneuriat social de l'ESSEC. En 2009, nous avons soumis notre business plan et notre stratégie au concours mondial d'entrepreneuriat social de l'université de Berkeley : nous avons passé les étapes française, européenne et mondiale et nous avons fini dans les dix finalistes internationaux !

En 2010, Pesinet a reçu la Bourse Entrepreneurs sociaux de la Fondation PPR. L'an dernier, j'ai aussi été récompensée par l'association Ashoka, qui m'a admise en tant que « Fellow », finançant mon poste pour un an et mettant à ma disposition les conseils d'experts de son réseau.

### Quel avenir voyez-vous pour Pesinet ?

Notre but n'est pas de devenir une grande ONG mais plutôt de fournir cette solution clef en main à des opérateurs qui bénéficient déjà d'un ancrage local, et d'évaluer son déploiement. Nous réfléchissons également à des partenariats avec des assureurs qui voudraient investir à la « base de la pyramide » : en pariant sur le développement à long terme des populations pauvres.

dier la refonte du service. Je suivais un MBA à l'ESSEC tout en travaillant en alternance. J'ai pris la tête de ce groupe. Le projet m'a parlé car je suis très attachée à l'accès de tous aux soins : mes parents sont tous les deux médecins hospitaliers et j'ai voulu y imprimer ma marque pour le développer.

### Comment a évolué le modèle ?

La technologie mobile et la composante de micro-assurance ont été ajoutées, ainsi que la prise en charge des médicaments. En avril 2007,

PROPOS RECUEILLIS PAR  
ADRIEN DE TRICORNOT  
LE MONDE ECONOMIE

Quelques chiffres

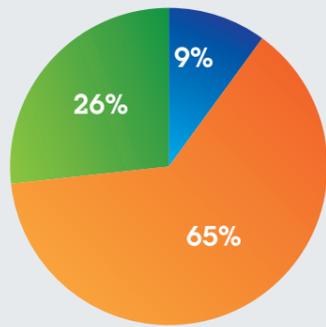
L'entrepreneuriat social en France

Ces chiffres concernent l'économie sociale et solidaire (ESS) prenant donc en compte les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations.

Répartition de l'emploi en France en 2008

■ ESS ■ Privé hors ESS ■ Public

■ En 2008, l'économie sociale et solidaire représentait 215 000 établissements employeurs, 2,3 millions de salariés soit près de 1,9 millions d'équivalents temps plein.



Source : INSEE-CLAP 2008, Traitement : Observatoire National de l'ESS - CNCRES

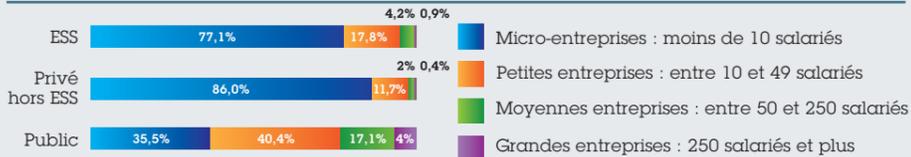
Les Français et le bénévolat en 2010



■ En 2010, 36% des Français de plus de 15 ans sont engagés dans des actions de bénévolat.

Source : Enquête France-Bénévolat - Ifop - Crédit Mutuel, septembre 2010

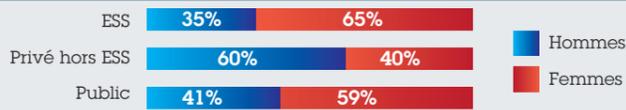
Répartition des entreprises françaises par taille en 2008



■ En France, en 2008, une forte majorité des entreprises françaises sont des micro-entreprises (jusqu'à 9 salariés). A l'inverse, la part des entreprises de plus de 50 salariés est deux fois plus importante dans l'ESS que dans le reste du secteur privé.

Source : INSEE-CLAP 2008, Traitement : Observatoire National de l'ESS - CNCRES

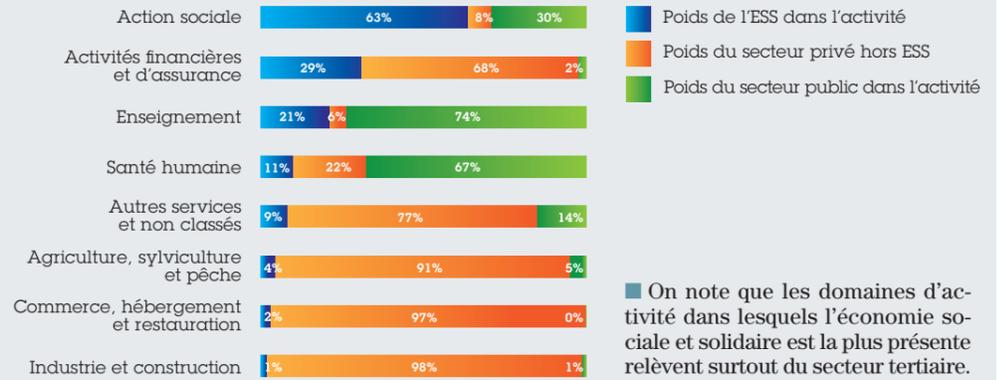
Répartition des effectifs salariés par genre en France en 2008



■ L'économie sociale et solidaire se distingue également du public et du privé par sa proportion d'emplois féminins (65% de femmes contre 59% dans le public et 40% dans le privé).

Source : INSEE-CLAP 2008, Traitement : Observatoire National de l'ESS - CNCRES

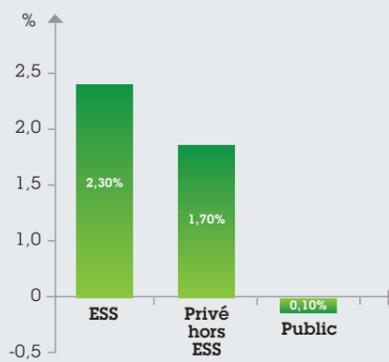
L'emploi dans les principaux domaines d'activité en France en 2008



■ On note que les domaines d'activité dans lesquels l'économie sociale et solidaire est la plus présente relèvent surtout du secteur tertiaire.

Source : INSEE-CLAP 2008, Traitement : Observatoire National de l'ESS - CNCRES  
Note : Les autres services comprennent les activités immobilières, l'information et la communication, le soutien aux entreprises, et autres activités de services hors transports.

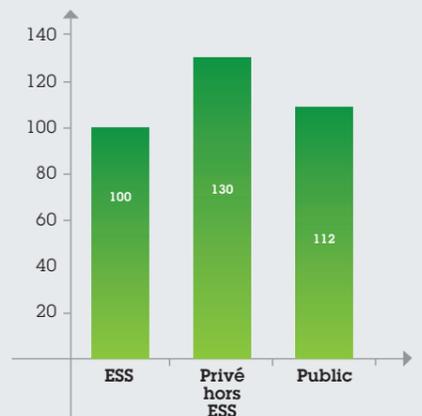
Taux de croissance annuels moyens entre 2006 et 2008 (en équivalents temps plein)



■ Avec une croissance de l'emploi supérieure à celle du secteur privé hors ESS et du secteur public, l'économie sociale et solidaire grandit et pèse de plus en plus dans l'économie moderne et la société d'aujourd'hui.

Source : INSEE-CLAP 2006/2007/2008, Traitement : Observatoire National de l'ESS - CNCRES

Rémunérations brutes versées en moyenne en France en 2008 (en base 100)



■ Dans certains domaines (le social, la santé, le commerce...) les salariés de l'économie sociale et solidaire reçoivent une rémunération plus élevée que dans les autres secteurs. Néanmoins, en moyenne, les salaires de l'économie sociale sont inférieurs à ceux versés dans les secteurs publics et privés (130 et 112 respectivement contre 100).

Source : INSEE-CLAP 2008, Traitement : Observatoire National de l'ESS - CNCRES

# De nouvelles alliances pour changer le monde

Face à l'ampleur des problèmes sociétaux dans le monde, pour accélérer et amplifier l'indispensable changement social et permettre à chacun d'accéder à des conditions de vie correctes, de nouvelles alliances sont nécessaires.

C'est ce que réalisent les différents acteurs : le monde des entreprises/de la finance qui s'inquiète d'une réputation parfois écornée, les pouvoirs publics qui manquent d'argent, le secteur de l'entrepreneuriat social dont les solutions innovantes et de plus en plus efficaces n'arrivent pas à se développer largement faute de ressources.

Pour bénéficier des innovations de chacun et éviter une dispersion pénalisante, la sphère de l'économie sociale (les entrepreneurs sociaux notamment), s'est lancée dans des synergies intra secteur. Transferts et partages d'activités (innovations purement sociales, à caractère technique ou technologique) et d'outils/systèmes de gestion et de management se multiplient à travers le monde et dans tous les sens (exemple : la diffusion du microcrédit

dans le sens Sud-Nord). Mais le secteur est loin de pouvoir résoudre à grande échelle les problèmes de la société, tandis que les pouvoirs publics se désengagent et que le monde des entreprises ignore souvent les populations concernées. Des domaines aussi cruciaux que la santé, l'habitat et l'éducation, pour les populations les moins favorisées, ou l'environnement, pour tous, sont alors laissés de côté. Et cela pratiquement dans tous les pays : riches, émergents ou pauvres. La question, exacerbée par la grande secousse économique de 2008-2009, est donc : comment favoriser un changement d'échelle et démultiplier l'impact social ?

## Multiplication des collaborations secteur business-économie sociale

Au cours de l'histoire, la coopération entre le secteur business et le tiers-secteur a été quasi inexistante. Mais ils se rapprochent : depuis 30 ans les entrepreneurs sociaux reprennent certaines pratiques et la recherche d'efficacité du business. Plus récemment, les entreprises adoptent des formes diverses de RSE<sup>1</sup>, incluant souvent des partenariats avec des ONG ou des associations. Résultat : une meilleure compréhension mutuelle facilite les collaborations.

De nouveaux types de partenariats émergent. Au Bangladesh, la Grameen Bank de Muhammad Yunus, le promoteur du microcrédit, a créé des joint-ventures avec Danone ou Veolia. Grameen Danone Foods produit des yaourts vendus localement à très bas prix avec pour objectifs principaux de lutter contre la malnutrition infantile, créer des emplois et diminuer la pauvreté, tout en réalisant des profits réinvestis dans l'activité. L'autre social business, Grameen-Veolia Water Ltd, commence à approvisionner en eau potable des zones rurales reculées.

Les nouvelles approches - le BoP<sup>\*</sup> (Base de la Pyramide), le IB<sup>\*</sup> (Inclu-

sive Business), les chaînes de valeur hybrides\* - ont en commun de faire levier simultanément sur les forces du secteur business et celles de l'entrepreneuriat social, afin de monter des solutions inédites et de grande envergure pour servir les segments délaissés de la population. Ces approches partent aussi de l'idée que, pour être pérennes et avoir une forte croissance, les activités créées doivent être économiquement durables. Certaines initiatives, pourtant, peinent à concrétiser leurs promesses. L'inadéquation des infrastructures est souvent en cause, mais aussi la difficulté de monter des systèmes de distribution peu coûteux, de concevoir les bons produits/services au bon prix et d'apprendre aux nouveaux consommateurs à bien les utiliser.

## Des logements pour les familles indiennes les plus pauvres

En Inde, le boom actuel de la construction de logements sociaux pour les familles pauvres montre l'efficacité de partenariats créés selon la logique des « chaînes de valeur hybrides », une idée lancée par Ashoka en 2003. Face à un marché quasi inexistant, il a fallu rassembler différents acteurs pour que, ensemble, ils fournissent des logements adaptés aux besoins. Les partenaires ? Des entrepreneurs sociaux connais-

sant parfaitement le terrain, des associations locales (pouvant, par exemple, préparer les habitants des bidonvilles au rôle inédit pour eux de « clients »), des promoteurs immobiliers et des institutions financières classiques, des capitalistes spécialisés auprès de l'entrepreneuriat social, des collectivités locales, etc. Chacun, dans cette chaîne de valeur, apporte ses compétences spécifiques et en tire des avantages, selon un schéma gagnant-gagnant.

Un tel mouvement mérite d'être dopé, au « Sud » comme au « Nord », pensent de plus en plus d'acteurs. En France, les cabinets de conseil Hystra et Be-Linked proposent aux entreprises de les aider à monter de « nouveaux partenariats ». L'association IMS-Entreprendre (entreprises engagées dans des démarches sociétales) mène une étude dans le domaine du BoP<sup>\*</sup>, avec un focus sur les enjeux et facteurs clés de succès au « Nord ». Le nouveau « Social Lab » d'Ashoka détecte les meilleures opportunités de modèles hybrides et les expérimente concrètement.

Il reste des obstacles et zones de flou ? Cela correspond au passage vers une créativité accrue et à l'émergence d'une nouvelle économie !

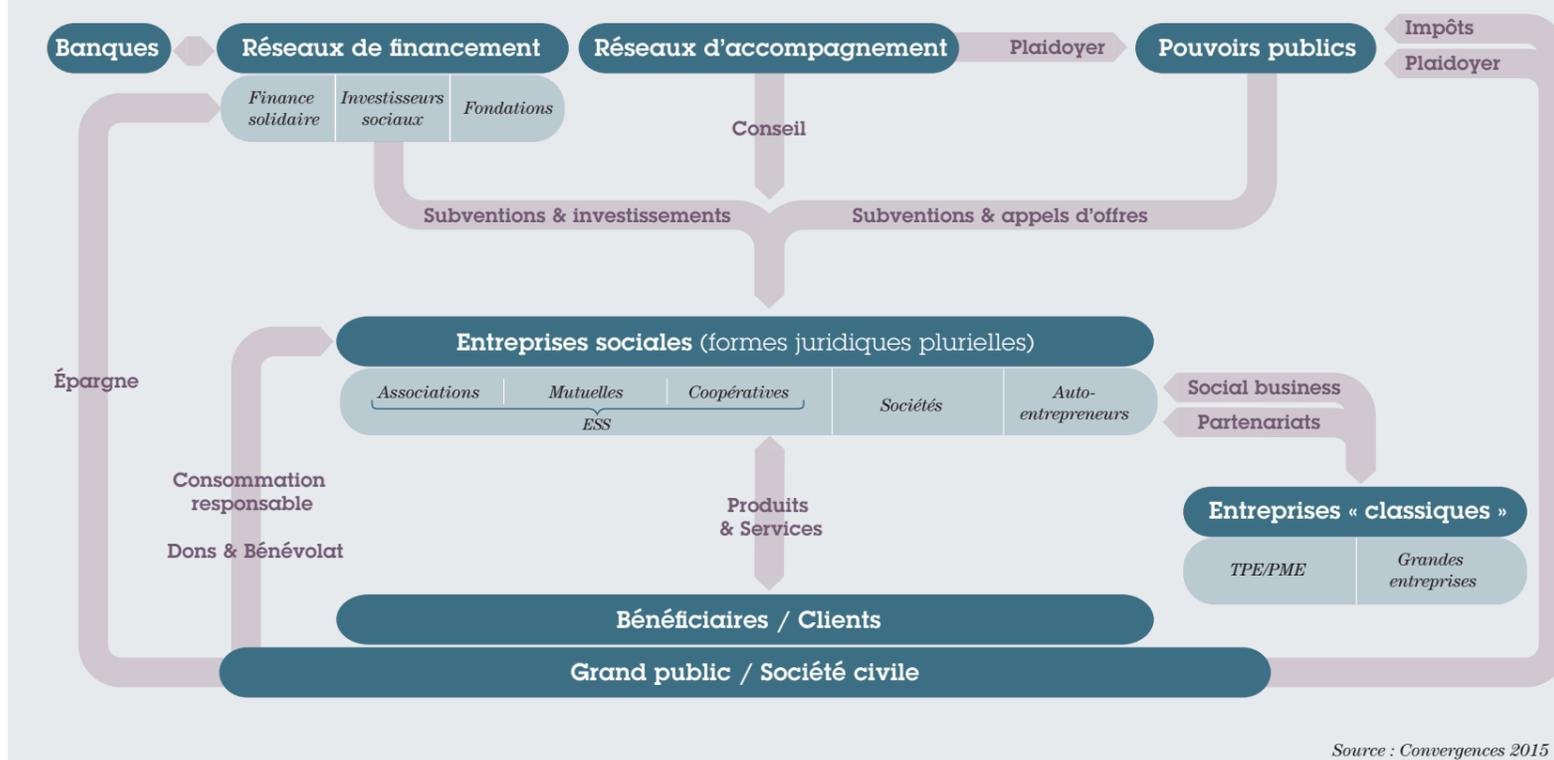
ARNAUD MOUROT  
ASHOKA FRANCE/BELGIQUE/SUISSE

<sup>1</sup>Responsabilité sociétale des entreprises

\*Voir le glossaire en page 7

## Éclairage

## Cartographie des acteurs de l'entrepreneuriat social



Source : Convergences 2015

## Entreprises sociales : comment faire la différence ?

L'idée d'un label\* des entreprises sociales, émise en 2010 par le gouvernement suite au rapport du député Vercamer, est directement inspirée du modèle britannique de la « *Social Enterprise Mark* » qui distingue environ 400 entreprises au Royaume-Uni. Delta Economics estime à 110 000 le nombre d'entreprises britanniques correspondant à la définition gouvernementale de l'entreprise sociale, c'est-à-dire des entreprises ayant une finalité sociale, qui ne cherchent pas la maximisation des profits de l'actionnaire et qui réinvestissent leurs excédents au profit de finalités sociales ou sociétales. Pendant longtemps, le droit britannique se limitait à distinguer les entreprises profitables et les *charities* (organisations à but non lucratif). Les entreprises réalisant des excédents et fondées sur l'impartabilité du capital ne disposent de supports juridiques adaptés

que depuis le *Co-operatives and Community Benefit Societies Act* de 2003 et la création de la *Community Interest Company* (CIC) en 2005.

Pour sa part, le droit français a organisé depuis plus d'un siècle la distinction entre les sociétés de capital dont le but est la maximisation des bénéfices et les sociétés de personnes qui sont caractérisées par des finalités sociales et sociétales, l'impartabilité des fonds propres, le réinvestissement des excédents au profit du projet collectif et une gouvernance fondée sur le principe un homme-une voix. Aujourd'hui, les entreprises de l'économie sociale (coopératives\*, mutuelles\* et associations) représentent 230 000 entreprises en France, soit environ 10% du PIB et 2,3 millions de salariés. La plupart des Français recourent à leurs services notamment dans les domaines sanitaires et sociaux, de la santé, des assurances et de la banque,

de l'agroalimentaire, etc. Des entreprises sociales n'ayant pas toujours des statuts d'économie sociale ont émergé, notamment dans le champ de l'économie solidaire (insertion par l'activité\*, AMAP\*, commerce équitable\*, microcrédit...).

### L'économie sociale, deux fois plus créatrice d'emplois

Par leur ancrage territorial et leur perspective durable, ces entreprises de l'économie sociale et solidaire ont été, malgré la crise économique, deux fois plus créatrices d'emplois que le reste du secteur privé. Source permanente d'innovation sociale, elles apportent une contribution importante à la cohésion sociale. L'idée d'un label est une des pistes pour une meilleure reconnaissance des entreprises sociales. L'expérience britannique et celles en France du commerce équitable\*, de l'agriculture biologique\* ou de la finance éthique attestent de la complexité de reconnaître sous un même label une grande diversité d'approches alliant éco-

nomie et solidarité. L'enjeu est d'articuler une présomption de reconnaissance des entreprises à statut d'économie sociale et une reconnaissance par la preuve des autres entreprises attestant des plus-values propres aux entreprises sociales. C'est pourquoi les acteurs travaillent à l'élaboration d'indicateurs de mesure tant des résultats que de l'impact social des entreprises. Si la démarche vise à distinguer un modèle économique à forte valeur ajoutée sociale, il existe néanmoins des points de convergence avec la norme ISO 26000\* sur la responsabilité sociétale des entreprises\*. D'autres démarches (campagne du Mois de l'économie sociale et solidaire, accès aux dispositifs de soutien à l'innovation, reconnaissance des syndicats d'employeurs de l'économie sociale, valorisation des initiatives de jeunes créateurs...) contribuent également à une meilleure reconnaissance des entreprises qui œuvrent à faire la différence en reliant l'économie et la solidarité.

GUILLAUME LEGAUT  
CEGES

## L'entrepreneuriat social, une définition multiple

Plusieurs définitions de « l'entrepreneuriat social » ont été proposées depuis les années 1980 par l'Avise, le Codes, l'Emes, l'OCDE et l'ESSEC pour citer les principaux contributeurs européens.

Toutes mettent en avant les trois éléments suivants : l'Homme, la démarche entrepreneuriale et enfin la volonté de placer une initiative privée au service de l'intérêt collectif.

### L'Homme

L'entrepreneur social par sa vision et sa volonté d'innover contribue activement au progrès social. Son approche est porteuse de changement systémique profond. Il s'intéresse fondamentalement à la question des dynamiques territoriales où il envisage son action, et aux impacts qu'il peut avoir sur les politiques publiques. L'entrepreneur social est un acteur de changement dont l'action est guidée avant tout par la maximisation de son impact social et sa recherche de logique économique est mise en œuvre

comme un moyen d'y parvenir et non comme une fin. Cet homo oeconomicus d'un genre nouveau est mu par sa volonté de produire de la valeur sociale : dans la vision même qu'il a de l'homme au sein de la société, des organisations ; dans la gouvernance et la répartition des pouvoirs qu'il choisit pour consolider son projet ; dans les compétences qu'il doit porter ou fédérer pour concilier la triple approche économique, sociale et institutionnelle.

### La démarche entrepreneuriale : une vision, une mission, des principes d'action et des objectifs

L'entrepreneur social joue un rôle déterminant. Identifier ce qui ne fonc-

tionne pas, proposer des solutions, chercher à convaincre son environnement que son approche est une des voies de résolution du problème identifié... L'entrepreneur social est porteur d'une vision de la société qu'il cherche en permanence à partager. Il aura rempli sa mission lorsqu'il aura défini et exprimé intelligiblement son idée, qu'il aura répondu au problème/besoin social identifié, mis en œuvre l'organisation la plus adéquate pour y répondre et contribuer in fine à un changement profond et à long terme du sujet dont il s'est emparé. Cette mission reposera sur des principes d'action au service d'objectifs opérationnels qui serviront les ambitions de son projet.

### Une initiative privée au service de l'intérêt collectif, dont la finalité sociale est supérieure à la finalité économique et qui place l'innovation au cœur de son action

Une entreprise peut être sociale à un ou plusieurs titres. La définition la

plus souvent retenue est le statut juridique, mais elle est incomplète car elle pourrait vouloir exclure certains acteurs agissant pourtant sur les mêmes principes et les mêmes champs. Les entrées par la nature du service ou du produit proposé (commerce équitable\* par exemple), la nature du bénéficiaire (personne dépendante, chômeur etc.), le statut de ceux qui fabriquent un produit ou rendent un service (famille de l'insertion, entreprise adaptée...) sont des entrées tout à fait opérantes.

Une entreprise sociale peut également être à but non lucratif (le plus souvent, ce qui ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas réaliser de profits mais que la réalisation de ces derniers n'est pas une fin en soi), mais également à but lucratif (à ne pas confondre avec une entreprise du secteur privé développant une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise - RSE\*).

On le voit, la définition de l'entrepreneuriat social repose sur un faisceau de critères plus que sur une définition unique : simple manière d'entreprendre autrement ? État d'esprit ? Projet politique ? École de pensée ? Un peu de tout cela sachant que chacune des dimensions proposées ne peut suffire à donner une définition satisfaisante et complète de l'entreprise sociale.

THIERRY SIBIEUDE  
ESSEC

Le secteur de l'entrepreneuriat social se compose d'une multitude d'acteurs, dont les fonctions s'imbriquent les unes avec les autres. Quels sont le rôle et la place de chaque acteur dans ce secteur ? Il existe 5 catégories principales d'acteurs :

■ **Les entreprises sociales\*** : ce terme recouvre aujourd'hui une pluralité de statuts juridiques mais avec un objectif commun : celui de mettre l'Homme au cœur du projet entrepreneurial. S'associant aux formes historiques de l'économie sociale et solidaire qui recouvrent les associations, les mutuelles\*, les coopératives\* et les fondations, le terme d'entreprise sociale concerne aujourd'hui aussi des sociétés (SARL, etc.) au service d'un impact social et où les bénéfices dégagés par l'entreprise sont réinjectés. Comme toute entreprise, elles offrent des produits et services à leurs clients et bénéficiaires (service à la personne, commerce équitable\*, etc.). Le grand public soutient largement le secteur de l'entrepreneuriat social à travers le don et en influençant les pouvoirs publics par une action de plaidoyer.

■ **Les réseaux privés de financement** : de formes variées, ils représentent une part croissante des sources de financement pour les entreprises sociales, en complément des pouvoirs publics. La finance solidaire\* collecte l'épargne du grand public pour apporter des fonds aux entreprises sociales ; les investisseurs sociaux financent des entreprises sociales de formes commerciales, en phase de création (capital-risque philanthropique) ou au stade de maturité, en attente d'un retour social et financier sur investissement. Les fondations peuvent fonctionner comme des fonds d'investissement mais également agir sous forme de dons. Enfin, les banques de l'économie classique permettent souvent le financement et le développement de ces structures.

■ **Les entreprises « classiques »** sont également une composante de ces réseaux de financement, au sens où elles s'associent à des « social business » en participant financièrement à cette activité économique profitable, où la finalité est de servir au développement social de la communauté locale. Elles peuvent également nouer des partenariats, établir des relations commerciales et mettre en place du mécénat (de compétences ou financier).

■ **Les pouvoirs publics** : selon leur échelle, ils peuvent mettre en place des mesures favorables à l'entrepreneuriat social et lancer des appels d'offres permettant des financements sous forme de subventions, voire créer des partenariats avec les entreprises sociales.

■ **Les réseaux d'accompagnement** : des réseaux de lobbying se forment depuis les années 2000 visant à influencer sur la législation publique afin de promouvoir un cadre d'action plus favorable aux entreprises sociales. Ces réseaux peuvent aussi prendre la forme de cabinets de consultants qui accompagnent les entreprises sociales dans les problématiques qu'elles rencontrent (business model, mesure d'impact social, etc.).

JUDITH JAKUBOWICZ  
CONVERGENCES 2015

\*Voir le glossaire en page 7

Sondage OpinionWay

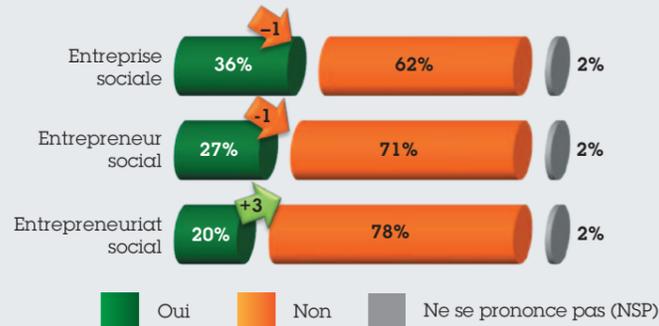
Que pensent les Français de l'entrepreneuriat social en France ?

Le sondage a été réalisé pour la première fois en 2008 par OpinionWay. Réactualisé en février 2011 auprès de 1009 personnes, il montre une réelle progression de notoriété et des attentes accrues de la part du grand public.



Notoriété des termes

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



Lancés au début des années 1980 par l'Américain Bill Drayton, fondateur d'Ashoka, les termes « entrepreneur social » et « entrepreneuriat social » n'ont commencé à se propager en France qu'au commencement du 21<sup>ème</sup> siècle, même si la réalité qu'ils recouvrent existait déjà sans être reconnue comme telle. Que le grand public français connaisse encore peu, globalement, ces différents termes n'est donc pas très étonnant. Dans ce contexte, leur notoriété, malgré une légère baisse (1 point) depuis septembre 2010, progresse nettement depuis 2008, date de réalisation du 1<sup>er</sup> sondage. C'est surtout vrai pour « entrepreneuriat social », puisque le nombre de personnes qui connaissent ce terme aujourd'hui a progressé de 5 points depuis 2008.

Connaissance de l'activité d'un entrepreneur social

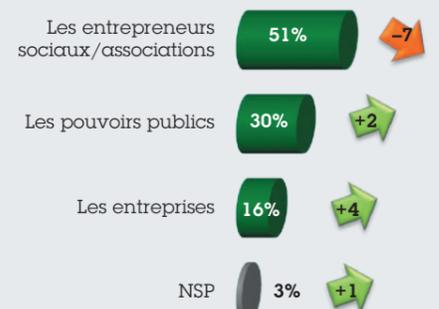
Selon vous, qu'est-ce qu'un « entrepreneur social » ?

■ Questionnés sur la signification de ce terme, plus de la moitié des Français sont capables de choisir la bonne définition : « Quelqu'un qui met ses qualités d'entrepreneur au service de la solution d'un problème social ou environnemental ».

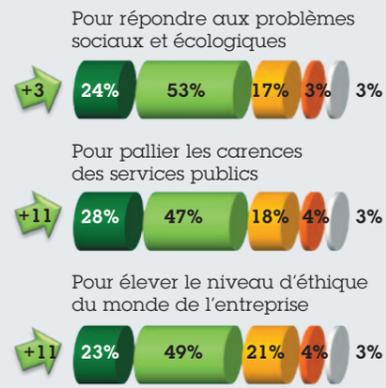


Importance de l'entrepreneuriat social

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



■ Les réponses à cette question montrent que les entrepreneurs sociaux et les associations ont une vraie cote auprès des Français pour leur capacité à résoudre les problèmes de la société.



Perception de l'utilité des entrepreneurs sociaux

Les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales sont-ils selon vous très, assez, peu, ou pas utiles à la société ?

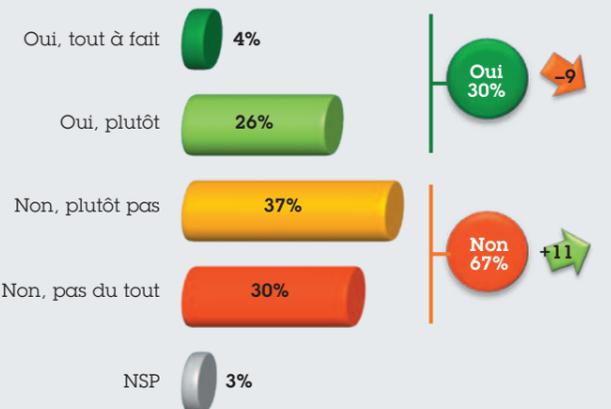
■ Les résultats du sondage montrent clairement que les Français sont conscients de la plus-value des entrepreneurs sociaux.



Désir de devenir entrepreneur social

Et vous, personnellement, auriez-vous envie de devenir entrepreneur social ?

■ Les chiffres sont indéniablement faibles de ceux qui voudraient vraiment devenir entrepreneur social ; en outre ils accusent une baisse. Ils reflètent certainement le pessimisme et le repli sur soi induits par la crise en France.



Sondage effectué par OpinionWay pour Ashoka auprès d'un échantillon de 1009 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Enquête réalisée par Internet entre le 23 et le 25 février 2011. OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

La finance solidaire : une opportunité pour stimuler l'émergence d'un entrepreneuriat social en France

La finance solidaire se propose d'irriguer une économie regroupant l'ensemble des démarches et mécanismes qui cherchent à pallier des solidarités disparues ou en voie de mutation, que ce soit dans le domaine de l'intégration économique des populations en situation d'exclusion, de l'accès au logement, des solidarités intergénérationnelles et du financement de projets industriels de proximité socialement responsables. Sous cet angle, elle favorise le développement d'un capitalisme « entrepreneurial » et local, respectueux des enjeux sociaux et environnementaux.

Malheureusement, les volumes financiers drainés par le solidaire demeurent faibles. A ce jour, le principal vecteur de collecte de la finance solidaire est l'épargne salariale. Sur les quelques 3 milliards d'euros collectés, les fonds d'épargne salariale solidaires (FCPES) représentent 2 milliards d'euros d'encours.

Rappelons que le point de départ a été la loi de février 2001 qui instaure la notion de fonds commun de placement solidaire dans le volet retraite de l'épargne salariale (PERCO). Plus récemment, la loi de Modernisation de l'Économie (LME) du 4 août 2008, voulue par le législateur, a renforcé considérablement l'extension du solidaire dans l'ensemble des dispositifs d'épargne d'entreprise (PEE). Les PEE doivent désormais comprendre, parmi les supports de placement proposés, un fonds solidaire. De ce fait, la loi LME va permettre d'atteindre potentiellement 12 millions de salariés. Avec l'aide du législateur, ce concept, à l'évidence, va se développer dans une société en quête de sens.

L'orientation des flux d'épargne vers le solidaire n'est cependant pas garantie car le salarié demeure responsable de ses choix de placement. Pour faciliter sa diffusion, des efforts de pédagogie devront être déployés en associant à la réflexion en amont l'ensemble des partenaires : les syndicats, les ressources humaines, les directions du développement durable, les directions générales des entreprises.

Faut-il un agrément pour davantage d'investissement dans l'économie solidaire ?

Le contraste actuel entre la définition légale de l'épargne solidaire et le champ d'activité réel des finances solidaires doit être réduit. A l'heure où il convient de faire de la pédagogie, il faut une définition plus adaptée aux attentes des épargnants et des porteurs de projets.

Reconnaissons que l'exercice n'est pas facile pour le législateur dans la mesure où la notion de solidarité est elle-même sujette à un grand nombre d'interprétations. Tout d'abord, les fonds solidaires doivent investir à hauteur de 5 à 10% de leur actif dans des entreprises non cotées sur un marché boursier. Cette première condition se cumule avec une condition alternative qui précise que les entreprises solidaires emploient des salariés dans le cadre de contrats aidés ou en situation d'insertion professionnelle ou avec un encadrement des rémunérations des dirigeants dans le cas où elles sont constituées sous forme d'associations, de coopératives\* ou de mutuelles\*. Force est de constater que de nom-

breux concepts et projets, de par leur finalité, peuvent entrer dans le champ de la solidarité mais se révèlent parfois incompatibles juridiquement avec l'une ou l'autre des conditions précédentes pour obtenir l'agrément solidaire. Il en va ainsi de certains projets d'agriculture biologique et d'insertion, d'énergie renouvelable, de projets industriels de développement durable et en particulier de fonds de microfinance\* internationaux.

A défaut d'agrément, ces initiatives restent à l'écart de l'univers d'investissement des fonds d'économie solidaire.

Il serait regrettable que le droit limite la « biodiversité » de la finance solidaire. Pour limiter ce risque, il ne faut plus retenir un critère formel pour définir l'entreprise solidaire mais prendre en compte l'objet de son activité et son utilité sociale ou sociétale ainsi que son mode de gouvernance. C'est à cette condition que l'on pourra assurer un développement responsable de l'épargne solidaire\* en favorisant l'innovation et la diversification des investissements.

La finance solidaire et son corollaire entrepreneurial ainsi revisités peuvent être de formidables outils de création d'emplois sur notre territoire. Enfin, l'investissement solidaire apporte un éclairage nouveau sur la notion de partage équitable de la valeur entre capital humain, capital environnemental et capital financier : les bases d'un nouveau contrat social au sein d'une économie de marché réconciliée avec l'homme et la nature.

EMMANUEL GAUTIER  
NATIXIS ASSET MANAGEMENT

Investir

Vous voulez investir dans l'entrepreneuriat social ?

Vous pouvez investir dans des placements solidaires qui soutiennent la création ou le développement d'activités menées par des entrepreneurs sociaux.



Parlez-en à votre banquier

Vous avez le choix de demander à votre banquier :  
1) De placer votre argent dans un produit financier ou bancaire, investi notamment dans des entreprises à forte utilité sociale, c'est l'épargne d'investissement solidaire.  
2) De donner tout ou partie des intérêts à une association bénéficiaire du produit : c'est l'épargne de partage.

Devenez actionnaire d'une entreprise solidaire

Vous choisissez alors d'investir directement au capital de structures qui mettent à disposition des services financiers auprès d'entreprises à forte utilité sociale et qui proposent des services d'accompagnement.

Agir via votre entreprise (PEE ou PERCO)

Renseignez-vous auprès de votre entreprise : si celle-ci possède un Plan d'épargne entreprise (PEE) ou un Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO), vous pouvez choisir de placer votre épargne salariale dans un produit solidaire.

Pour plus d'informations sur les produits solidaires labellisés Finansol : [www.finansol.org](http://www.finansol.org)

\*Voir le glossaire en page 7

# Entretien avec Jérôme Deconinck

## Directeur du Fonds Terre de liens



En huit ans, l'association « Terre de liens » créée pour développer l'agriculture biologique\* est devenue une société foncière<sup>1</sup> qui mobilise l'investissement solidaire pour acheter des terres agricoles. Comment en êtes-vous venus à faire converger l'agriculture biologique et l'investissement solidaire ?

Terre de liens est née d'une idée simple : aider un voisin à s'installer. En travaillant sur les dynamiques de création d'entreprise en milieu rural, le fondateur de l'association, Sjoerd Wartena, a fait un double constat : le principal frein à l'installation des agriculteurs était l'accès au foncier ; et la spéculation sur le foncier s'accélérait avec le développement du tourisme, des activités de loisirs et de l'urbanisation. Dans les années 2000, le prix de l'hectare avait ainsi augmenté de 40% en dix ans. Avec 200 fermes qui disparaissent chaque semaine soit 2000 hectares, c'est l'équivalent de la ville de Paris qui partait sous le bitume tous les deux mois. Pour préserver la terre

agricole et enrayer le déclin d'une profession déjà bien entamée, il fallait donner les moyens à des agriculteurs qui avaient un projet d'entreprise de s'installer. On a commencé à travailler, en 1998, en montant des groupes de réflexion, en prospectant dans plusieurs régions, et en regardant ce qui se faisait à l'étranger sur la forme d'acquisition.

La terre n'est pas une marchandise que l'on pouvait laisser gérer par le marché, comme c'est le cas depuis trente ans. C'est au contraire un bien commun, comme l'air et l'eau, qu'il faut protéger. Il nous fallait donc l'acquérir grâce à un actionnariat citoyen.

### Comment facilitez-vous l'accès des jeunes à la propriété agricole ?

Depuis des générations, les exploitants agricoles achetaient, tout au long de leur carrière, du foncier qui était, après des années, revendu à la génération suivante. En 2007, on a créé une société foncière pour acheter collectivement des biens destinés à la location. L'accès à l'outil de travail devient ainsi six fois moins cher qu'en pleine propriété acquise à crédit. Et le premier placement étant fixé à 100 euros, l'investissement dans la société foncière est facile d'accès.

### En quoi votre actionnariat est-il citoyen ?

Plutôt féminins, plutôt cinquantaires, nos actionnaires sont des citoyens, des consommateurs qui veulent donner du sens à leur épargne mais aussi renouer des liens avec la terre. Terre de liens n'est pas distribuée par des circuits financiers classiques, on a le label<sup>2</sup> Finansol, mais la majorité de nos investisseurs viennent en direct. Les distributeurs spécialisés en produits « bio » – Biocoop, Naturalia, Satoriz, etc. – ont proposé à leurs clients d'épargner auprès de Terre de liens.

Depuis trois ans, un réseau associatif s'est ainsi monté et regroupe les 1500 adhérents de Terre de liens.

Dans vingt régions, nos « ambassadeurs » ont été formés au fonctionnement de la foncière et des outils financiers. Ils savent expliquer à de futurs épargnants l'action qu'on mène. On est sur une action de terrain et d'éducation. L'autre versant de notre travail est de faire prendre conscience au citoyen que par son argent, il peut avoir une action modeste, mais se lier à une ferme, dédier son épargne à un projet.

La moyenne des investissements de nos 6000 actionnaires est de 2500 euros dans une fourchette de 1000 à 10 000 euros. C'est le cas d'environ 60% de nos actionnaires. On a très peu de tout petits actionnaires, alors que la part est à 100 euros. Notre plus gros actionnaire est à 250 000 euros.

### Comment garantissez-vous l'usage agricole des terres ?

C'est le porteur de projet qui identifie un lot et nous sollicite pour l'acheter afin d'en garantir l'usage agricole. Terre de liens instruit alors son projet et répond à la demande d'installation et d'accès au foncier. Finalement la terre est mise en fermage avec des conditions environnementales contractuelles. Terre de liens investit en moyenne près de 200 000 euros sur une installation pour acheter la terre. Après il faut créer l'outil de production.

### Quelle est l'originalité du concept de Terre de liens ?

Nos objectifs sont à la fois environnementaux, éducatifs et liés à la finance responsable. On s'appelle « Terre » mais aussi « liens ». Un des objectifs fondamentaux de Terre de liens, c'est de recréer du lien entre le consommateur et le producteur. On le fait de diverses manières, notamment par l'acquisition autour des projets. Sur le site de Terre de liens sont décrits tous les projets liés aux terres que l'on a achetées. Vous pouvez dédier votre argent à ces projets-là. Vous pouvez vous y

investir bénévolement, par le biais des associations régionales et en particulier d'un groupe local qui va aider le producteur à mettre en place son activité, qui va le suivre dans le temps, puis vous pouvez vous investir sur une région.

Nos administrateurs réfléchissent ainsi avec des agglomérations au maintien d'une ceinture verte en périphérie urbaine et au développement d'une agriculture biologique qui vienne nourrir directement les villes.

### Quels sont vos objectifs pour 2011 ?

L'enjeu capital de Terre de liens est la transmission des terres. Plus de 55% de la population agricole a plus de 55 ans et sera en situation de transmettre ses biens dans les cinq prochaines années. Les agriculteurs sont à plus de 80% propriétaires de leurs terres. La foncière permet l'installation d'agriculteurs mais ne répond pas à la préoccupation de transmettre un usage respectueux de l'environnement. C'est pourquoi on crée aujourd'hui une fondation d'utilité publique qui apporte à la fois la garantie de conditions d'usage inscrites dans l'acte notarié et un contrôle de l'État sur le respect des conditions. Les donateurs de domaines agricoles - qui représentent actuellement 600 000 euros - sont de deux types. Il s'agit soit de particuliers qui trouvent dans Terre de liens

un garant moral de l'usage futur de leur domaine agricole, soit de collectivités publiques qui veulent pérenniser un choix « bio » ou autre au-delà des alternances électorales.

Terre de liens est encore une goutte d'eau dans la gestion foncière. Le mouvement a moins de quatre ans, il est encore jeune mais est en pleine croissance - passé de 50 000 euros à 20 millions d'euros de capital, de 0 à 70 fermes, de 100 à 1500 adhérents, de 0 à 600 donateurs - et surtout son impact sur les territoires est important. On travaille avec vingt régions françaises et on commence à interpeller les collectivités territoriales. Un élu qui s'aperçoit que sur son territoire les citoyens sont prêts à investir pour installer les agriculteurs, ça l'interpelle. Terres de liens apparaît comme un troisième acteur, auprès des pouvoirs publics et de la profession agricole.

### Votre modèle est-il exportable ?

Évidemment. Depuis deux ans on répond à une demande croissante en provenance de pays européens : Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Ukraine. Ils ont des formes existantes de fondations pour la préservation du patrimoine, mais rien sur la dynamique d'installation et d'épargne citoyenne. C'est cette originalité de Terre de liens qui, dans notre modèle, intéresse à la fois des acteurs du monde agricole et du foncier.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE RODIER, LE MONDE ECONOMIE

<sup>1</sup>Tout ce qui rapporte aux propriétés bâties ou non : appartenance, exploitation, revenus et imposition.



## Focus

Les grandes entreprises et le social business

## Les exemples de La laiterie du Berger et 1001 Fontaines

**Au Cambodge**, 1001 Fontaines, fondée en 2004 par Chay Lo et François Jaquenoud, a pour mission d'améliorer la santé des populations rurales grâce à une eau de boisson saine, distribuée par des micro-entrepreneurs.

Dans un pays où 7 millions de personnes n'ont pas accès à de l'eau potable, 1001 Fontaines allie innovations technologiques de traitement des eaux et développement de l'autonomie locale. Soutenu par danone.communities, ce social business a développé un réseau d'une trentaine de stations qui aident déjà 25 000 villages.

**Au Sénégal**, la Laiterie du Berger, lancée en 2006 par l'ancien vétérinaire Bagoré Bathily, et soutenue par les fonds Investisseur & Partenaire, danone.communities, Philtrust et Grameen Credit Agricole, a mis en place un système innovant de collecte et de valorisation du lait local, dans un marché dominé à 90% par du lait en poudre importé. Depuis le revenu des éleveurs pauvres avec qui ils travaillent a été multiplié par 3.



# L'entrepreneuriat social : deux décennies d'histoire

L'entrepreneuriat social fait son apparition dans les années 1980-1990 des deux côtés de l'Atlantique.

## En Europe...

« L'entrepreneuriat social » émerge au début des années 1990 au cœur même de l'économie sociale et de sa tradition coopérative, sous une impulsion d'abord italienne.

Apparition de nouveaux statuts, acteurs, dispositifs d'accompagnement, financements, mobilisation des pouvoirs publics, engouement du public... De nombreuses initiatives et facteurs économiques vont favoriser son développement.

### Les années 90 : Premières initiatives européennes

**1991** : l'Italie crée le statut de « coopératives sociales » qui se développent alors fortement, notamment pour répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics. L'Italie sera également le premier pays de l'Union européenne à voter une loi définissant un statut juridique « d'entreprise sociale ».

**1995** : la Belgique crée la « société à finalité sociale ».

**1996** : le réseau « Emergence des entreprises sociales en Europe » est créé.

Ce premier réseau de chercheurs a pour objectif de construire un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques

sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social.

L'OCDE contribue également à la diffusion de cette notion et à la valorisation du secteur au travers d'analyses, de rapports.

**1999** : le Portugal se dote d'un statut de « coopérative sociale à responsabilité limitée ».

**2002** : le gouvernement de Tony Blair lance la « Social Enterprise Coalition ».

## ...aux États-Unis

L'émergence des entreprises sociales est soutenue par des fondations, des organisations privées à vocation sociale et des investisseurs qui financent du capital-risque social et attendent des retours sociaux et financiers.

YOUPHIL

### Les années 1980-1990 : Des pionniers en action

**1980** : Bill Drayton fonde Ashoka, le 1<sup>er</sup> réseau de soutien aux entrepreneurs sociaux. De riches entrepreneurs s'investissent dans le capital-risque philanthropique pour aider des entrepreneurs sociaux « visionnaires ».

**1993** : la « Social Enterprise Initiative », programme de recherche et d'enseignement autour de l'entreprise sociale, est lancée par la Harvard Business School, bientôt suivie par d'autres grandes universités (Columbia, Yale...) et diverses fondations.

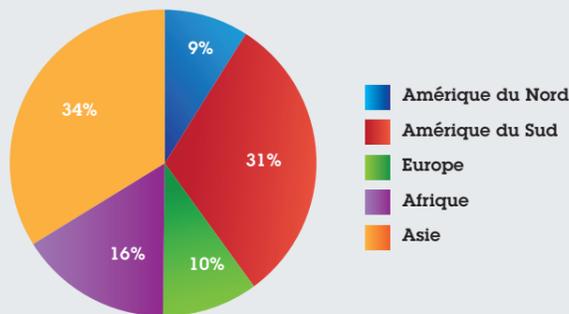
### Les années 2000 : Le capital risque

Emergence des concepts de « venture philanthropy » et « impact investing », qui renforcent et renouvellent l'intérêt pour les entrepreneurs sociaux. De nouveaux investisseurs abordent l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du capital-risque et mettent l'accent

## Les « Fellows » Ashoka

Lancée en Inde par Bill Drayton qui a popularisé le terme d'entrepreneur social, organisation à but non lucratif, laïque et apolitique Ashoka est le plus grand réseau international d'entrepreneurs sociaux existant. Chaque année, Ashoka sélectionne des entrepreneurs sociaux, alors appelés des « Fellows » et les soutient dans le développement de leur activité. Présents dans 70 pays, sur tous les continents, les quelque 3000 Fellows sont en prise directe avec les principaux problèmes de la société et leur apportent des réponses innovantes.

### Répartition des Fellows par continent



L'histoire d'Ashoka est celle de la mise en place d'un réseau mondial permettant des synergies intra et inter pays/continents. Les Fellows agissant en Asie sont dominants en nombre avec un 10<sup>ème</sup> pays qui vient d'ouvrir, le Japon. Deuxième continent abordé, l'Amérique latine tient son rang pour le nombre de Fellows (au Brésil notamment). Plus récente, l'Afrique continue de se développer. Les pays « riches », lieux de levée de fonds à l'origine, ont désormais également des Fellows : aux Etats-Unis et Canada depuis 2001, en Europe depuis 2005-2006. Car les problèmes sociétaux nécessitent, dans ces pays aussi, des solutions innovantes...

Source : Base de données des entrepreneurs sociaux Ashoka www.ashoka.org, mars 2011

### 5 ans après, les « Fellows »...



Pour s'assurer de sa propre efficacité, Ashoka suit l'évolution de l'impact social des Fellows 5 ans après leur sélection. Avec le recul, leur idée s'avère à la fois convaincante et utile pour la société, et enrichissante pour le secteur, puisque presque tous (93%) ont vu cette idée copiée ou répliquée par d'autres organisations. Plus de la moitié ont en outre réussi à faire évoluer la politique, la législation ou bien la réglementation de leur pays dans un sens qui favorise leur domaine. La renommée permet également de montrer l'impact de quelqu'un, et plus de 50% des Fellows sont considérés comme des leaders dans leur domaine.

Source : Measure Effectiveness, a Six Year Summary of Methodology and Findings, 2006

## Glossaire

### ■ Agriculture biologique

Système de production qui gère de façon globale la production en favorisant l'agrosystème mais aussi la biodiversité et les activités biologiques des sols.

### ■ AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne)

Partenariat solidaire entre une ferme et un groupe de consommateurs qui préfinancent les productions. Les trois objectifs sont de recréer du lien social entre citadins et paysans de la région, d'apporter une sécurité financière à des paysans s'engageant dans une démarche d'agriculture durable et de favoriser l'accès et l'éducation à une alimentation de qualité.

### ■ Base of the Pyramid (BoP)

La base de la pyramide, concept popularisé par les travaux de C.K. Prahalad, comprend toutes les personnes qui vivent avec moins de 2 dollars par jour (actuellement 4 milliards de personnes). L'idée est de montrer que la pauvreté n'élimine pas les besoins et qu'il existe donc un marché potentiel.

### ■ Chaîne de valeur hybride

Modèle de partenariat gagnant-gagnant entre une entreprise et un (ou plusieurs) entrepreneur social pour permettre la livraison aux populations à faible revenu de produits/services adaptés à leurs besoins.

### ■ Commerce équitable

Système d'échange visant à assurer des revenus décents aux paysans des pays en développement par des relations de solidarité directe avec les consommateurs du Nord.

### ■ Coopérative

Entité économique fondée sur le principe démocratique d'un homme = une voix. Elle a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses participants qui sont à la fois clients et actionnaires.

### ■ Économie sociale et solidaire (ESS)

Elle combine engagement social et initiative économique pour mettre la personne humaine au centre des activités et replacer l'économie dans son contexte : les activités économiques sont un moyen au service d'un projet sociétal.

### ■ Entreprise sociale

Organisation privée et autonome, organisée à partir d'une dynamique collective de citoyens et de la participation reconnue de différentes parties prenantes. La finalité de son activité économique est explicitement au service de la communauté. La distribution des profits est limitée par des processus de décision non fondés sur la détention du capital.

### ■ Épargne solidaire

L'épargne solidaire peut être de deux approches différentes : soit une partie des revenus de votre épargne est distribuée à une association de votre choix (partage solidaire), soit c'est une partie de l'encours qui est directement investi dans un produit d'épargne solidaire.

### ■ Externalité négative

Désigne les situations où un acteur est lésé par l'action de tiers sans qu'il en soit compensé (par exemple : la communauté est lésée lorsqu'une entreprise déverse des substances polluantes dans une rivière).

### ■ « Impact investing »

Investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise prenant également en compte la performance financière. L'impact investing est notamment réalisé par les investisseurs sociaux et par les particuliers via l'épargne solidaire.

### ■ « Inclusive business »

Initiative commerciale qui, en conservant son caractère lucratif, contribue à la réduction de la pauvreté grâce à l'intégration des communautés à faible revenu dans sa chaîne de valeur. Les entreprises « inclusives » peuvent, par exemple, employer directement les personnes à faible revenu, travailler avec des fournisseurs et des prestataires de services de communautés défavorisées. (Cf BoP).

### ■ Insertion par l'activité économique (IAE)

Secteur d'activité et pratique apparus dans les années 1970 consistant à employer des personnes éloignées de l'emploi dans le but de contribuer à leur réinsertion sociale.

### ■ Intrapreneur

Salarié qui transforme une idée en une activité rentable au sein de son entreprise grâce aux moyens que celle-ci met à sa disposition. L'intrapreneuriat consiste donc à entreprendre au sein d'une entreprise existante.

### ■ Joint-venture

Pratique selon laquelle deux entreprises issues du même pays ou de pays différents créent ou achètent conjointement une filiale ou travaillent sur un projet déterminé commun.

### ■ Label

Marque collective qui se matérialise par des signes distinctifs (nom, logo,...) et qui peut être utilisée par les différents produits, services ou entités se conformant au cahier des charges du label. Se pose actuellement la question d'un label pour distinguer les entreprises sociales des entreprises classiques.

### ■ Microfinance

Offre de services financiers destinés aux individus pauvres exclus du système bancaire traditionnel, sans revenus réguliers et sans droit de propriété. Inclut principalement les prêts, les produits d'épargne, la micro-assurance, les transferts d'argent et le crédit bail. En France, les bénéficiaires peuvent ne pas être exclus du système bancaire mais n'avoient que de très faibles revenus (chômeurs longue durée, RMISTes). Cf Baromètre de la microfinance 2011.

### ■ Mutuelle

Société de personnes à but non-lucratif organisant la solidarité entre ses membres, et dont les fonds proviennent des cotisations des membres. Le fonctionnement interne est égalitaire et n'est pas lié à l'apport en capital : chaque adhérent possède une voix dans les délibérations. Une mutuelle est à but non-lucratif : tout excédent est réparti au sein de la mutuelle entre les membres.

### ■ Norme ISO 26000

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et à en rendre compte. Les objectifs principaux sont de rendre opérationnelle la responsabilité sociétale, identifier et s'engager avec les parties prenantes, améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la responsabilité sociétale.

### ■ Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

### ■ Social business

Selon son concepteur, Muhammad Yunus : activité économique rentable au service du développement des groupes sociaux environnants, qui réinvestit systématiquement ses bénéfices.

### ■ Société Coopérative et Participative (Scop)

Société commerciale soumise à un impératif de rentabilité et qui bénéficie d'une gouvernance démocratique (1 homme = 1 voix) et d'une répartition des résultats favorisant la pérennité des emplois et du projet d'entreprise.

### ■ Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic)

Société commerciale à but non lucratif qui respecte les règles coopératives et qui permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples (salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers...).

## Les années 2000 : Le concept prend forme en France

**2003** : l'ESSEC lance la première Chaire Entrepreneurat Social. Elle est le premier centre d'expertise dédié à la gestion des initiatives privées au service de l'intérêt collectif au sein d'une Grande École. Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif, participe à la création de l'Avise - l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques.

**2005** : le Salon des Entrepreneurs programme un débat sur l'entrepreneuriat social.

**2008** : adoption de la loi de Modernisation de l'Économie en France (LME). Elle instaure l'obligation de proposer dans tout PEE un FCPE solidaire.

## 2010 : Le mouvement prend de l'ampleur

**Février 2010** : le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) est lancé avec l'objectif de « démultiplier et faire grandir les entrepreneurs sociaux en œuvrant dans deux directions : révéler le métier d'entrepreneur social et créer un environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat social ».

**Octobre 2010** : présentation à Bruxelles par Michel Barnier de ses 50 propositions « pour une économie sociale de marché hautement compétitive », qui incluent notamment « une initiative pour l'entrepreneuriat social en 2011 ».

**2011** :  
■ 3, 4 et 5 mai : 4<sup>ème</sup> Forum Convergences 2015, Hôtel de Ville de Paris

■ 12 et 13 mai : 2<sup>ème</sup> Parlement des Entrepreneurs d'Avenir, Nantes  
■ 30 mai : SOCAP Europe  
■ 17, 18 et 19 juin : Etats généraux de l'ESS, Palais Brongniart, Paris  
■ 16 au 23 juin : Ashoka Change-makers' Week, Paris  
Le Groupe SOS devrait également lancer une bourse sociale européenne sous la forme d'une plateforme internet pour les entreprises sociales.

## renouvelle le genre

sur le retour social sur investissement. Des partenariats public-privé se nouent sur ce terrain.

## 2010 : Le marché s'organise

Création du SOCAP - Social Capital Markets. En 2010 à San Francisco, près de 1300 personnes, entrepreneurs sociaux, investisseurs institutionnels et philanthropes se sont réunis. Le mélange des profils prouve que le simple don destiné au

secteur social cohabite désormais sans hésiter avec l'investissement à fort effet de levier social, ou « *impact investment* ».

Lancement de « *B Corp* », label privé décerné aux entreprises utilisant le pouvoir du business

pour créer du bénéfice social. Aujourd'hui, on compte 400 *B Corps* aux États-Unis pour un volume d'activité d'environ 2 milliards de dollars. Deux des cinq entrepreneurs sociaux les plus prometteurs des USA sont des *B Corps*.

## Aujourd'hui...

A Washington, l'administration Obama annonce la création du *Development Innovation Ventures* (DIV). La vocation de ce nouveau département, qui emprunte ses méthodes au secteur du capital-risque, est d'investir, avec divers partenaires, dans des projets innovants, ayant un fort impact social et un grand potentiel de « répliquabilité ».

## De l'indignation à l'action : pour une économie sociale et solidaire !

Si l'y a un domaine qui devrait aujourd'hui susciter l'indignation, c'est bien la puissance démesurée d'une oligarchie financière qui est à la source des crises que nous traversons.

Pourquoi, alors que la richesse a cru beaucoup plus rapidement que la population en France, y a-t-il 5 millions de personnes sans emploi ? Pourquoi l'échelle des salaires dans l'entreprise peut-elle désormais atteindre des sommets insupportables de 1 à 1000 et au-delà, alors que de grands capitalistes comme Ford ou JP Morgan jugeaient il y a moins d'un siècle que 1 à 20 était le maximum acceptable ? Pourquoi, alors que nous avons consenti 4500 milliards d'euros d'aides aux banques européennes depuis la crise de 2008, ne sait-on encore rien ou si peu de l'utilité sociale et environnementale de notre argent, de notre épargne ? Pourquoi des milliards d'euros de subventions publiques sont accordés aux entreprises sans réelles contreparties sociales ou environnementales, ni évaluation sérieuse de leur efficacité alors que le moindre euro octroyé aux associations est soumis à un contrôle de plus en plus strict et coercitif ?

Nous pourrions malheureusement multiplier les exemples à l'infini. Nous voyons au cœur de ces déséquilibres profonds un déficit fondamental de démocratie économique. Le citoyen est réduit à subir l'économie, en tant que consommateur, travailleur, épargnant ou contribuable. Une abstention économique subie qui conduit à la résignation, au repli sur soi, et nourrit

au final la montée des extrêmes. Tout cela n'est pas acceptable et doit nous indigner !

### Une autre économie est possible

Mais il n'y a pas de fatalité. Sur tous ces sujets, l'économie sociale et solidaire propose des réponses concrètes. Loin des G20 mais proches des gens, des centaines de milliers d'hommes et de femmes, salariés, bénévoles, entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire démontrent au quotidien, en France comme ailleurs dans le monde, qu'il est possible de vivre autrement son rapport à l'économie et à l'entreprise, de manière plus solidaire, plus démocratique. Des banques éthiques comme le Crédit Coopératif et la Nef démontrent la possibilité d'un argent utile et investissent pour soutenir l'économie de long terme et appuyer le développement d'entreprises d'utilité sociale et environnementale. Des entreprises d'insertion comme Envie prouvent que personne n'est inemployable et créent de l'emploi pour des dizaines de milliers de personnes exclues du marché du travail. Les AMAP\* et les Jardins de Cocagne inventent une nouvelle relation, directe et équitable\*, entre des dizaines de milliers de consommateurs et producteurs, et assurent une juste répartition de la valeur ajoutée sur l'ensemble de la filière. Des associations comme France Active mobilisent des centaines de millions d'euros en faveur de ces initiatives et prouvent que la finance peut être utile et solidaire.

Cette économie sociale et solidaire ne propose pas une alternative clé en main, qui sonnerait la fin du capitalisme. Ses réponses, partielles mais réelles, perfectibles mais concrètes, constituent néanmoins une véritable réponse aux enjeux sociaux actuels. Elles redonnent espoir sans promettre le Grand Soir, en ouvrant le champ des possibles. Elles montrent que des alternatives existent et peuvent se développer à grande échelle, à condition de les faire connaître et de les soutenir.

En 2011, lors d'un vrai « printemps de l'autre économie » en France, plusieurs événements permettront aux citoyens de venir à la rencontre de cette nouvelle économie au service de l'humain. Le 4<sup>ème</sup> Forum Convergences 2015 à Paris les 3, 4 et 5 mai, vise à faire converger les acteurs privés, publics et solidaires engagés dans la lutte contre la pauvreté autour des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Le 2<sup>ème</sup> Parlement des Entrepreneurs d'Avenir les 12 et 13 mai à Nantes cherchera à faire émerger des idées et pratiques nouvelles en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Du 16 au 23 juin, Ashoka conviera à Paris son réseau international de 3000 entrepreneurs sociaux. Enfin, du 17 au 19 juin, les États Généraux de l'ESS rassembleront tous les acteurs français de l'économie sociale et solidaire autour d'un événement festif et citoyen à Paris. Festif, car l'espérance est joyeuse et conviviale. Citoyen, car il nous permettra d'affirmer avec force notre message : nous citoyens voulons et pouvons reprendre la main sur l'économie.

CLAUDE ALPHANDÉRY  
LABO DE L'ESS - FRANCE ACTIVE

## 5 Priorités et 15 Propositions

du Mouvement des entrepreneurs sociaux  
(Mouves) pour développer l'entrepreneuriat social

### Évaluer la réalité et l'impact des entreprises sociales

- Développer un langage de la preuve (outils, indicateurs) de leur impact économique et social
- Établir un label « entreprise sociale » assorti d'incitations et de contreparties positives
- Élaborer un rapport annuel de référence sur les entreprises sociales en Europe

### Créer de nouvelles opportunités pour les entreprises sociales

- Développer l'usage de clauses sociales et environnementales dans la commande publique
- Conditionner les aides publiques aux entreprises à des critères sociaux et environnementaux
- Développer une place de marché web dédiée aux flux d'affaires avec les entreprises sociales

### Renforcer la santé financière des entreprises sociales et financer leur croissance

- Construire une banque d'affaires de l'entrepreneuriat social pour accompagner l'essor et la consolidation du secteur

- Renforcer la capacité d'investissement du capital-risque solidaire, notamment sur l'innovation sociale
- Flécher une part minimale du Fonds de Réserve des Retraites sur le financement structurant du secteur

### Mieux intégrer l'entrepreneuriat social dans les dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat

- Ouvrir pleinement à l'entrepreneuriat social les dispositifs d'appui à la création d'entreprise
- Ouvrir pleinement à l'entrepreneuriat social les dispositifs de soutien à l'innovation (comme Oséo Innovation)
- Intégrer l'entrepreneuriat social dans l'offre et l'action de Pôle Emploi

### Faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux

- Systématiser dans le système éducatif la présence de modules de formation à l'entrepreneuriat social
- Démultiplier les dispositifs territoriaux d'appui à l'émergence (incubateurs, pépinières...)
- Développer des réseaux locaux d'échanges entre entrepreneurs sociaux expérimentés et porteurs de projets (mentorat)

www.mouves.org

## En savoir plus

### ■ Bibliographie

*La nouvelle économie sociale*  
Ch. Fourel, Syros/Alternatives Économiques, 2001

*Creating Shared Value, How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*  
Michael E. Porter and Mark R. Kramer, Harvard Business Review, 2011

*Pour une autre économie*  
Hors série poche n°46 bis, Alternatives économiques, 2010

*Building Social Business : the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*  
Muhammad Yunus, PublicAffairs, 2010

*The Fortune at the Bottom of the Pyramid : eradicating poverty through profits*  
C.K. Prahalad, Prentice Hall, 2004

*Une si vive résistance, entretien avec Claude Alphandéry*  
Éditions Rue de l'Échiquier, 2011

### ■ Liens utiles

Ashoka : france.ashoka.org  
Avisé : www.avise.org  
CNCRES : www.cncres.org  
Convergences 2015 : www.convergences2015.org  
Entrepreneurs d'avenir : www.entrepreneursdavenir.com  
Groupe SOS : www.groupe-sos.org  
IMS-Entreprendre pour la Cité : www.imsentreprendre.com  
Labo de l'ESS : www.lalabo-ess.org  
Mouvement des Entrepreneurs Sociaux : www.mouves.org  
Ressources solidaires : www.ressources-solidaires.org

**Remerciements à l'équipe d'Ashoka France et aux membres des groupes de travail de Convergences 2015 :** Thomas André, Tibor Asboth, Erwan Audouit, Mathieu Azzouz, Hafida Babour, Francine Bavay, Malia Belkacem, Alexandra Bestel, Thomas Brebion, Romain Buquet, Sandra Bythell, Alexandre de Carvalho, Maria David, Arnaud Druet, Bénédicte Faivre-Tavignot, Sylvie Fernandes, Dominique François, Carlos de Freitas, Emmanuel Gautier, Tarik Ghezali, Sébastien Goua, Julien Grouillet, Nicolas Hazard, François-Xavier Hay, Stefanie Lämmermann, Grégoire Lechat, Guillaume Légaut, François Lepicard, Emmanuel Marchant, Olivier Maurel, Laurence Méhaignerie, Georges Métayer, Antoine Michon, Antonella Noya, Andy Paice, Christophe Person, Virginie Poritzky, Henri de Reboul, Christine Rousselot, Anne-Claire Roux, Pacôme Rupin, Stephanie Di Sano, Angela de Santiago, Lucy Sawdon-Collings, Thierry Sibieude, Cédric Turini, Olivia Verger-Lisicki, Julie Yelle, Yaël Zlotowski.

**Contact :** Pour plus d'informations : contact@convergences2015.org ou www.convergences2015.org. **Citation suggérée pour ce document :** Baromètre de l'entrepreneuriat social 2011 / Convergences 2015-Ashoka. **Remerciements particuliers à :** Michaël Knaute du groupe OXUS, Judith Jakubowicz et Émilie Perbost de Convergences 2015, Adrien Tomarchio et Paul Duke d'ACTED ; **Mise en page :** Advitam. **Impression :** RAS. Copyright ACTED/Convergences 2015 mai 2011 – ACTED/Convergences 2015, 33, rue Godot de Mauroy, 75009 Paris - France ; www.convergences2015.org ; 01 42 65 33 33

\*Voir le glossaire en page 7

### UNE PUBLICATION DE



CONVERGENCES  
2015



LE BAROMÈTRE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL,  
UNE PUBLICATION DANS LE CADRE DE CONVERGENCES 2015

### UNE INITIATIVE DE



### PARTENAIRES PRINCIPAUX



### PARTENAIRES ASSOCIÉS



### PARTENAIRES SOUTIENS



### PARTENAIRES MEDIAS

