



# Synthèse sur l'entrepreneuriat social

L'activité entrepreneuriale en Europe



Les opinions et les interprétations exprimées dans cette publication sont la seule responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou des gouvernements de ses pays membres ou des États membres de l'Union européenne (UE).

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

1. Note de la Turquie:

Les informations figurant dans ce document et faisant référence à «Chypre» concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République turque de Chypre du Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations unies, la Turquie maintiendra sa position sur la «question chypriote».

2. Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de la Commission européenne:

La République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations unies sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

### Remerciements

Ce document a été rédigé par Antonella Noya, analyste principale de politiques, et Emma Clarence, analyste des politiques, toutes deux membres de la division «Développement économique et création d'emplois locaux» (LEED) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), avec la contribution de Michela Meghnagi, statisticienne à la division LEED, OCDE, et du professeur Rebecca Orelly Levi, de l'université de Bologne, Italie. Ce document fait partie d'une série de synthèses sur l'entrepreneuriat inclusif élaborées par le programme de développement économique et de création d'emplois locaux de l'OCDE et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne. Ce travail est dirigé par Jonathan Potter et David Halabisky de l'OCDE.

© Photo de couverture: Imageglobe

Pour les photos non protégées par les droits d'auteur de l'Union européenne, il convient de demander directement l'autorisation aux détenteurs desdits droits d'auteur pour toute utilisation ou reproduction.

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses  
aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

**Un numéro unique gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* ) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros  
00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet  
via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

De nombreuses autres informations sur l'OCDE sont disponibles sur l'internet (<http://www.oecd.org/fr/>).

Une fiche catalographique ainsi qu'un résumé figurent à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2013

Commission Européenne  
ISBN 978-92-79-25429-1

© OECD/Union européenne, 2013

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

# **Synthèse sur l'entrepreneuriat social**

L'activité entrepreneuriale en Europe

# ■ TABLES DES MATIÈRES

<b>MESSAGES CLÉS</b> .....	<b>3</b>
<b>QUE SONT LES ENTREPRISES SOCIALES?</b> .....	<b>3</b>
Tableau 1: Les entreprises sociales en Italie par secteur industriel, en 2008.....	4
Exemple de politique n° 1: Juratri, une entreprise sociale française.....	5
<b>MESURER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL</b> .....	<b>5</b>
Graphique 1: Taux de prévalence de l'entrepreneuriat social en pourcentage de la population active par niveau de maturité de l'entreprise dans une sélection de pays, en 2009.....	6
Graphique 2: Entreprises sociales au sens strict, classées par type dans une sélection de pays, en 2009.....	6
<b>COMMENT LES ENTREPRISES SOCIALES SONT-ELLES CRÉÉES?</b> .....	<b>7</b>
<b>QUELS SONT LES OBSTACLES À LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE?</b> .....	<b>8</b>
Exemple de politique n° 2: Fondation Motivation Romania et Motivation SRL.....	9
Tableau 2: Synthèse de l'évolution des sources de financement.....	12
<b>POURQUOI LES POLITIQUES PUBLIQUES DOIVENT-ELLES SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES?</b> .....	<b>13</b>
<b>QUE FONT LES POLITIQUES PUBLIQUES POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES?</b> .....	<b>14</b>
Exemple de politique n° 3: Le parc d'innovation sociale de Bilbao, Espagne.....	16
Exemple de politique n° 4: Les incubateurs NESsT.....	17
<b>CONCLUSIONS</b> .....	<b>18</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>19</b>

## MESSAGES CLÉS

- Dans les entreprises sociales, le comportement entrepreneurial va de pair avec la volonté d'utiliser le marché comme un outil permettant de répondre aux besoins sociaux, en servant l'intérêt général et le bien commun au profit de la communauté.
- Par rapport à d'autres méthodes traitant les besoins sociaux, travailler avec des entreprises sociales et promouvoir leur développement permet de générer des bénéfices à court et à moyen terme pour les finances publiques, à travers la réduction des dépenses publiques et l'augmentation des recettes fiscales. Les entreprises sociales peuvent également souvent atteindre plus efficacement les objectifs publics que les acteurs des secteurs purement publics ou purement privés, grâce à leur ancrage local, leurs connaissances du terrain et leur mission à vocation explicitement sociale.
- Lors du démarrage d'une entreprise sociale, il faut non seulement faire face à toutes les difficultés auxquelles les entrepreneurs sont généralement confrontés, mais aussi à celles dérivant de la nature sociale de l'entreprise. Ces difficultés peuvent être amplifiées par des environnements défavorables caractérisés par un manque de compréhension du double objectif à la fois économique et social.
- Il est essentiel, pour que les entreprises sociales puissent déployer tout leur potentiel, d'instaurer des politiques garantissant un écosystème qui leur soit propice, non seulement lors de leur démarrage, mais également plus tard. Les politiques devraient se concentrer sur la promotion de l'entrepreneuriat social, l'élaboration d'un cadre juridique, réglementaire et fiscal propice, l'octroi de financements durables, l'offre de services de développement des entreprises et de structures de soutien, l'aide à l'accès aux marchés et le soutien à la poursuite de la recherche dans le secteur.

Les entreprises sociales ont pris de l'importance dans le débat politique dans de nombreux pays européens et non européens, comme en témoigne la récente «Initiative pour l'entrepreneuriat social» de la Commission européenne. Cette initiative marque une étape importante pour les décideurs politiques européens et d'autres parties prenantes impliquées dans la promotion d'écosystèmes nationaux et sous-nationaux propices

aux entreprises à orientation sociale. Il est essentiel de créer un écosystème favorable aux entreprises sociales afin que celles-ci puissent déployer tout leur potentiel en contribuant non seulement à la création d'emplois, mais également en répondant à des besoins sociaux et économiques plus larges et en promouvant des sociétés davantage fondées sur la cohésion et l'inclusion.

## ■ QUE SONT LES ENTREPRISES SOCIALES?

Il n'existe pas, à ce jour, de vocabulaire et d'acceptation uniformes du concept d'entreprise sociale. De nombreuses définitions coexistent et un large éventail de formes d'organisation sont adoptées par les entreprises sociales à travers le monde. Cette situation complique les comparaisons internationales.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) définit les entreprises sociales comme «toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage» (OCDE, 1999). L'exclusion sociale est un phénomène à multiples facettes qui ne fait pas uniquement référence à l'exclusion du marché du travail, mais également au risque d'exclusion découlant d'autres questions épineuses, telles que la santé, le changement démographique, la mobilité, la sécurité alimentaire, la pauvreté et le faible niveau d'éducation.

Plus récemment, la Commission européenne a défini une entreprise sociale comme étant «un acteur de l'économie sociale dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de

générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales. Elle est soumise à une gestion responsable et transparente, notamment en associant ses employés, ses clients et les parties prenantes concernées par ses activités économiques» [communication de la Commission, COM(2011) 682 final].

Les différentes définitions de l'entreprise sociale soulignent différents aspects de la même réalité. En Europe, les entreprises sociales sont étroitement liées à la tradition de l'économie sociale dont elles émanent. Cette tradition se fonde sur des principes et des valeurs tels que la solidarité, la primauté de la personne sur le capital ainsi que la gouvernance démocratique et participative. En Europe, l'économie sociale rassemble des entités telles que des sociétés coopératives, des associations, des mutuelles et des fondations.

Les entreprises sociales peuvent avoir des formes juridiques variées dans les différents pays européens. Ces formes incluent les entreprises solidaires, les sociétés coopératives ou les coopératives sociales à responsabilité limitée, les sociétés coopératives d'intérêt collectif, telles qu'adoptées en Grèce, en

Espagne, en France, en Italie et au Portugal, les sociétés à finalité sociale ou d'intérêt collectif en Belgique et les sociétés d'intérêt communautaire au Royaume-Uni. Un examen des structures juridiques et de la législation de plusieurs pays européens ayant adopté des lois nationales réglementant les entreprises sociales (notamment la Belgique, la France, l'Italie, la Pologne, le Portugal, la Finlande et le Royaume-Uni) révèle que ces lois abordent des questions communes, notamment la définition de l'entreprise sociale, la répartition des actifs, les systèmes de gouvernance et de parties prenantes ainsi que la reddition de comptes et la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes internes et externes. Ces lois nationales proposent différentes solutions juridiques fondées sur des contextes culturels spécifiques<sup>(1)</sup>. Trois modèles différents peuvent être identifiés selon les formes d'organisation que l'entreprise sociale peut adopter: «la coopérative», «l'entreprise» et «la forme ouverte». Pour cette dernière, la législation ne prévoit pas de forme juridique spécifique, mais définit les critères devant être respectés pour que l'entreprise sociale puisse être considérée comme telle (Cafaggi et Iamiceli, 2009).

Les entreprises sociales, indépendamment de leur forme sociale, peuvent généralement être distinguées des organisations bénévoles par une série de critères ou de caractéristiques, tels que ceux identifiés par le réseau EMES. Ces critères sont les suivants: une activité continue de production de biens et/ou de vente de services; un degré élevé d'autonomie; un niveau significatif de prise de risque économique; un niveau minimal de travail rémunéré; une initiative lancée par un groupe de parties prenantes; un processus de prise de décision qui n'est pas fondé sur la détention de capital; une dynamique participative impliquant les parties concernées par l'activité; une limitation de la distribution des bénéfices; un objectif explicite de service à la communauté ([www.emes.net](http://www.emes.net)). Ces critères doivent être considérés et appliqués de manière ouverte et flexible (OCDE, 1999; Mouves, 2012).

En Europe, les entreprises sociales sont actives dans un vaste éventail d'activités et dans de nombreux domaines différents, dont les services sociaux, l'enseignement, le logement, l'environnement, la culture et les arts, le tourisme, et même dans de nouveaux créneaux comme les énergies renouvelables, le commerce équitable et le transport. Le tableau 1 présente un éventail de leurs activités.

**Tableau 1: Les entreprises sociales en Italie par secteur industriel, en 2008**



	Valeurs absolues	%
Industrie et construction	1 020	7,8
Commerce, hôtellerie et tourisme	650	5,0
Transport, logistique et stockage	270	2,1
Technologies de l'information et services avancés aux entreprises	550	4,2
Services opérationnels aux entreprises et aux particuliers	1280	9,8
Établissements privés d'enseignement et de formation	2140	16,4
Santé, assistance sociale et services de soins de santé privés	6 520	50,0
Autres services aux personnes	600	4,6
<b>Nombre total d'entreprises sociales</b>	<b>13 030</b>	<b>100</b>

Source: Unioncamere. Sistema Informativo Excelsior, 2011.

En règle générale, les entreprises sociales ont une approche entrepreneuriale et poursuivent une mission sociale. Elles peuvent avoir une vocation lucrative limitée (ou une vocation non lucrative) et peuvent adopter un système de gouvernance démocratique et participatif. L'exemple de Juratri en France (voir encadré 1) est un exemple d'entreprise sociale très florissante,

qui offre des biens et des services sur le marché tout en réinsérant des personnes vulnérables sur le marché du travail. Un modèle économique solide, bénéficiant de revenus financiers provenant de sources diverses et assorti d'une vision et d'une bonne dose de dynamisme, s'est révélé être l'ingrédient clé d'un développement impressionnant.

<sup>(1)</sup> C'est également vrai pour les aspects fiscaux soumis à des règles différentes dans les diverses législations des pays européens. Pour un aperçu des différents traitements fiscaux en Europe, voir le Centre européen des fondations (2009).

### Exemple de politique n° 1: Juratri, une entreprise sociale française

Fondée en 1993 sous la forme d'une société à responsabilité limitée (SARL) à Lons-le-Saunier (principale ville du Jura qui compte 20 000 habitants), Juratri est devenue une société coopérative et participative (SCOP) en décembre 2006. Depuis sa création, elle a mis l'accent sur le développement d'un processus d'insertion sociale et professionnelle pour les personnes exclues du marché du travail, à travers un projet économique lié au tri des déchets (déchets ménagers et industriels et déchets d'équipements électriques et électroniques).

Le chiffre d'affaires de Juratri a atteint 6 158 913 euros en 2011, soit une croissance de 15 % par rapport à 2010 et de 190 % par rapport à 2006. La société coopérative emploie 135 personnes et a créé 53 emplois au cours des cinq dernières années. Soixante-trois personnes sont actuellement en «processus d'insertion» et travaillent dans le cadre de contrats d'insertion à durée déterminée. Elles bénéficient d'une supervision et d'un accompagnement étroits. Ces contrats visent à faciliter l'intégration des chômeurs qui éprouvent des difficultés à intégrer le marché du travail. En 2011, l'objectif de Juratri était de soutenir les personnes ne disposant d'aucun diplôme, celles vivant dans des logements précaires, les jeunes et les allocataires sociaux.

Le succès de Juratri en matière de création d'emplois et de soutien des activités d'insertion professionnelle est dû non seulement à son expertise et à son engagement dans un secteur porteur (à savoir le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques), mais également à de plus larges mesures politiques publiques qui soutiennent certains pans de ses activités.

En France, l'insertion par l'activité économique est inscrite dans le Code du travail, et la loi de 1998 relative à la lutte contre les exclusions offre un cadre pour les organisations d'économie sociale. La loi de 1998 nécessite un accord entre les entreprises impliquées dans des activités d'économie sociale et l'État qui, entre autres choses, fixe le nombre de postes d'insertion susceptibles d'être soutenus par l'agence publique Direccte (direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). Pour chaque poste d'insertion, l'entreprise perçoit de l'État jusqu'à 9 681 euros par an. Pour pouvoir bénéficier de ces avantages, les employés doivent être inscrits dans une agence pour l'emploi. Ils sont ensuite embauchés dans le cadre d'un contrat d'insertion à durée déterminée, renouvelable deux fois pour une période de 24 mois au maximum. En 2012, 62 postes ont ainsi été financés.

Juratri bénéficie d'aides régionales pour former les travailleurs engagés dans le cadre du processus d'insertion (3 000 euros par «poste d'insertion»).

En 2012, Juratri a investi plus de 2 millions d'euros pour se positionner à la pointe du secteur du recyclage, grâce à du matériel particulièrement innovant et performant. Juratri a financé cet investissement avec ses fonds propres (65 %) et des subventions (35 %) attribuées par le Conseil général, le Conseil régional, l'ADEME (l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et le Fonds européen de développement régional (FEDER), qui ne visent pas nécessairement les organisations d'économie sociale.

Pour plus d'informations, voir <http://juratri.fr/>

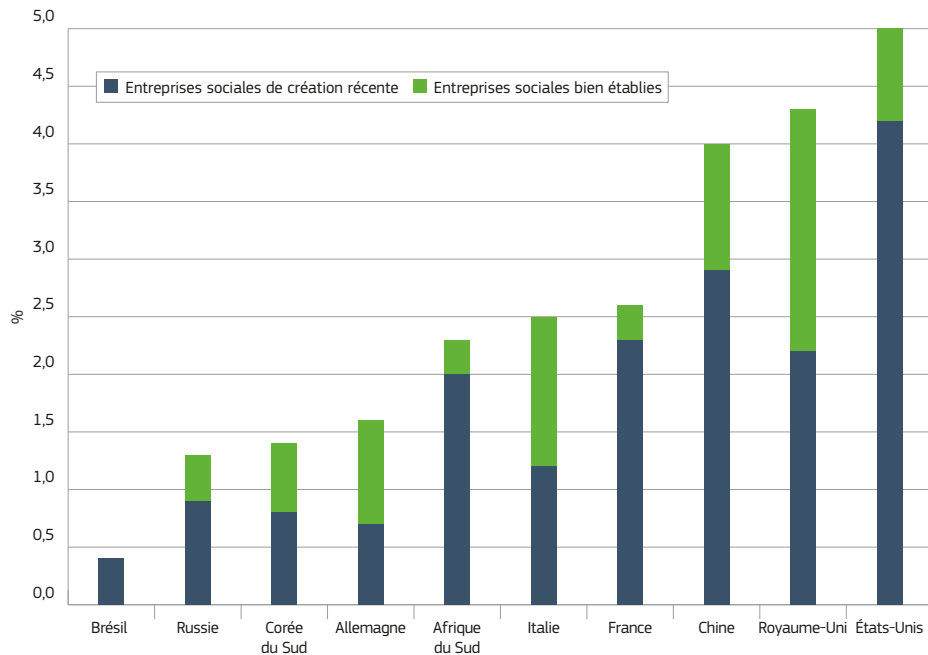
## ■ MESURER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

La diversité des structures économiques, des traditions culturelles et des cadres juridiques à travers le monde complique considérablement la mesure de l'entrepreneuriat social, surtout lorsqu'il s'agit d'établir des comparaisons internationales (Ciriec, 2012). Afin de surmonter les obstacles que constituent les définitions spécifiques à chaque pays et la diversité des statuts juridiques, l'étude GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a mis au point un ensemble de données sur les activités d'entrepreneuriat social dans 49 pays en 2009, en réalisant une enquête auprès des ménages qui a identifié, de manière indirecte, l'entrepreneuriat social à travers des questions aux entrepreneurs sur la prédominance de la mission

sociale, de leur potentiel d'innovation et de leur modèle de revenu. Cela permet de dresser certaines comparaisons entre pays et d'évaluer le niveau et les caractéristiques de l'entreprise sociale.

Comme l'illustre le graphique 1, le taux d'entrepreneuriat social en pourcentage de la population active varie entre 0,4 au Brésil et 5,0 aux États-Unis. Dans la plupart des pays, la majorité des entreprises sociales sont clairement de jeunes pousses (moins de 42 mois). L'Allemagne et l'Italie font exception. En effet, dans ces deux pays, le taux de jeunes entreprises sociales est identique à celui des entreprises sociales bien établies.

**Graphique 1: Taux de prévalence de l'entrepreneuriat social en pourcentage de la population active par niveau de maturité de l'entreprise dans une sélection de pays, en 2009**

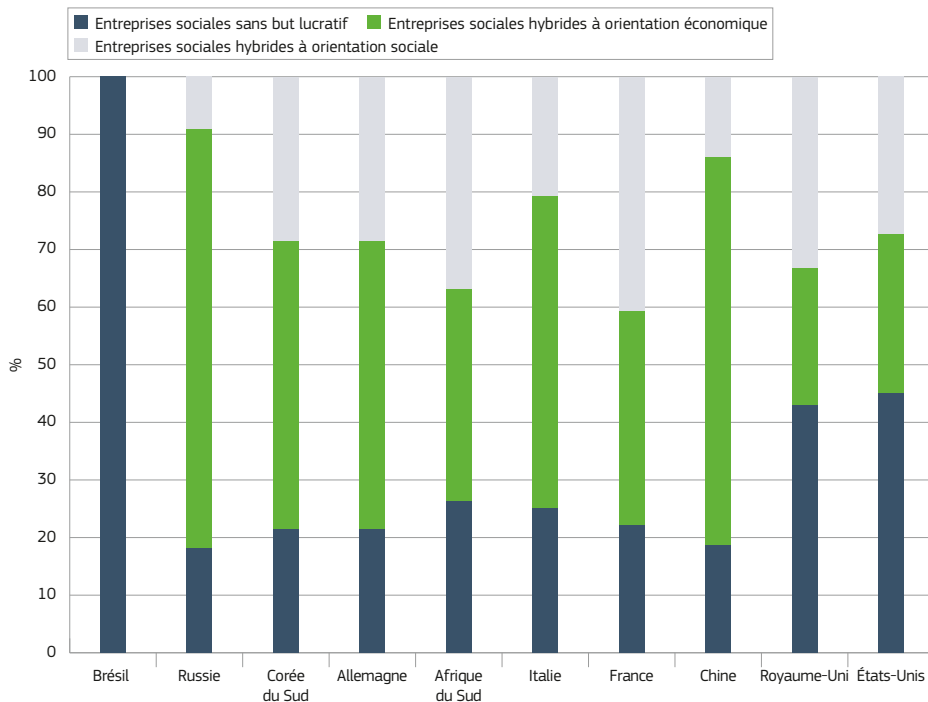


Source: Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., et Bosma, N. (2011), *Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship*.

L'étude GEM propose différentes classifications d'entreprises sociales. Si l'on s'en tient à la stricte définition, les entreprises sociales n'incluent que les entreprises sociales sans but lucratif, les entreprises sociales hybrides à orientation économique

et les entreprises sociales hybrides à orientation sociale<sup>(2)</sup>. Comme le montre le graphique 2, la prévalence des différents types d'entreprises sociales varie considérablement d'un pays à l'autre.

**Graphique 2: Entreprises sociales au sens strict, classées par type dans une sélection de pays, en 2009**



Source: Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., et Bosma, N. (2011), *Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship*.

<sup>(2)</sup> Dans la classification GEM, les «entreprises sociales hybrides» sont des organisations qui se définissent comme une organisation sociale, qui tirent au moins 5 % de leurs recettes de la vente de services ou de produits ou qui se considèrent également comme une entreprise classique. Les entreprises sociales hybrides peuvent être divisées en deux sous-catégories, en fonction du poids relatif de leurs objectifs sociaux et environnementaux: les «entreprises hybrides à orientation économique» et les «entreprises hybrides à orientation sociale».



Aux États-Unis et au Royaume-Uni, près de la moitié des entreprises sociales sont des sociétés sans but lucratif. Cependant, cette proportion n'avoisine que les 20 % dans tous les autres pays examinés, à l'exception du Brésil où toutes les entreprises sociales relèvent de cette catégorie. Les entreprises sociales hybrides à orientation économique sont très présentes en Chine et en Russie où elles représentent respectivement 72,7 % et 67,4 % des entreprises sociales au sens strict. En revanche, les entreprises sociales hybrides à orientation sociale représentent plus de 40 % des entreprises sociales en France et sont relativement nombreuses en Afrique du Sud et au Royaume-Uni.

Un autre projet de recherche, baptisé Selusi (Social Entrepreneurs as Lead Users for Service Innovation)<sup>(3)</sup>, a procédé à une évaluation de l'entreprise sociale dans cinq pays européens (l'Espagne, la Hongrie, la Roumanie, la Suède et le Royaume-Uni). L'étude Selusi définit les entreprises sociales comme des entreprises dont la mission première est de créer de la valeur sociale et qui le font en suivant un modèle entrepreneurial (orienté vers le marché).

Dans les cinq pays analysés, environ 75 % des entreprises sociales interrogées se concentraient dans cinq secteurs: les services sociaux; l'emploi et la formation; l'environnement; l'éducation; le développement économique, social et communautaire. Environ 15 % de ces entreprises sociales visaient à embaucher des personnes issues de groupes défavorisés et à accroître l'inclusion sociale.

Généralement, les entreprises sociales se montrent plus promptes que les entreprises commerciales à lancer de

nouveaux services ou de nouveaux produits, même si les innovations ont le plus souvent lieu dans le secteur des services (Selusi, 2011). L'étude Selusi souligne également que trois quarts des entreprises sociales opèrent dans des domaines relevant de la stratégie Europe 2020 en faveur de la croissance.

Ce projet montre également que le contexte national joue un rôle important dans la détermination des caractéristiques des entreprises sociales en termes de spécialisation sectorielle, de financement et d'emploi. Ainsi, en Hongrie et en Roumanie, les entreprises sont principalement actives dans les domaines de la santé et de l'action sociale, et de l'éducation. En revanche, dans les trois autres pays (l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni), la spécialisation sectorielle est moins marquée. Il convient de noter que les pays de l'est de l'Europe comptent également une part plus importante de femmes entrepreneurs sociaux.

Une étude récente menée au Royaume-Uni a démontré que, si les entreprises sociales ne sont pas épargnées par le ralentissement économique, les entreprises sociales employaient, proportionnellement à leur chiffre d'affaires, plus de salariés que les autres petites entreprises (Social Enterprise UK, 2011). De même, l'enquête a permis de déterminer que les entreprises sociales étaient très concentrées dans les communautés les plus défavorisées du Royaume-Uni. Dans ces quartiers, la concentration d'entreprises sociales par rapport à l'ensemble des petites et moyennes entreprises (PME) était trois fois plus importante qu'ailleurs. Cette proportion était identique pour la concentration de jeunes entreprises sociales.

## ■ COMMENT LES ENTREPRISES SOCIALES SONT-ELLES CRÉÉES?

Les entreprises sociales peuvent être de jeunes entreprises nouvellement créées ou des entités créées à partir de la transformation d'organisations privées préexistantes [par exemple des organisations non gouvernementales (ONG), des associations, des organisations sans but lucratif] ou d'organisations gouvernementales. La transformation peut avoir lieu à l'occasion de l'introduction d'une nouvelle activité économique, d'une modification de la forme organisationnelle (par exemple en société coopérative détenue par les travailleurs) ou de la création d'une *spin-off* à partir d'une autre organisation (par exemple des secteurs privés, non gouvernementaux/caritatifs ou publics).

On note un intérêt croissant à l'égard de la transformation de services publics en entreprises sociales, même si ce processus n'est absolument pas neuf. Avec un chiffre d'affaires d'environ 80 millions de livres sterling (GBP) en 2011, plus de 700 membres et plus de 100 centres publics de loisirs à

travers le Royaume-Uni, Greenwich Leisure Limited (GLL) est un exemple de la façon dont des services préexistants peuvent être transformés en entreprise sociale. En 1993, après une réduction de 30 % de son financement et une perte proportionnelle du nombre d'employés annoncées par le Conseil de Greenwich (Londres, Royaume-Uni), la décision a été prise de transformer les centres de loisirs restants, gérés par le Conseil, en entreprise mutuelle, détenue et gérée par le personnel et les utilisateurs. Dans le cadre de cette transformation, la consultation préalable du personnel et des utilisateurs s'est révélée déterminante pour s'assurer de leur adhésion au processus et au modèle d'organisation à adopter.

La franchise sociale est une autre façon de créer (de reproduire) des entreprises sociales. Elle permet aux entreprises sociales d'atteindre leurs objectifs économiques et sociaux grâce au travail conjoint ainsi qu'au transfert et au partage de connaissances. La franchise sociale se développe en Europe. Des plateformes comme le Réseau européen de franchise sociale (<http://www.socialfranchising.coop/>) fournissent des informations utiles sur la façon de créer une franchise sociale.

<sup>(3)</sup> Ce projet est né d'un partenariat entre la London School of Economics, l'IESE Business School de Barcelone, l'université catholique de Louvain, le SITE de la Stockholm School of Economics, la Harvard Business School, i-propeller, NESST, The Hub et le Global Institute. Le projet a été financé par le septième programme-cadre de la Commission européenne.

Care and Share Associates (CASA) est un bon exemple en la matière. S'inspirant du modèle de sa société sœur Sunderland Home Care Associates pour ses activités de franchisage, CASA est un groupe de six organisations actives dans le nord de l'Angleterre. CASA travaille en étroite collaboration avec le secteur public, tout en concurrençant le secteur privé en tant que prestataire de soins.

CASA fournit à ses nouvelles franchises différents types d'aide, notamment pour préparer leur plan d'entreprise, trouver des locaux adéquats, se conformer aux exigences administratives (par exemple l'enregistrement auprès des organes compétents ou la vérification des antécédents judiciaires du personnel),

gérer les ressources humaines et promouvoir le marketing de l'entreprise. Les franchises bénéficient par ailleurs d'un soutien continu. Le manuel d'entreprise de CASA est un document clé. Il précise, à l'attention des bénéficiaires de ses services et des actionnaires salariés, la façon dont les franchises doivent être créées et gérées. L'accord de franchise octroie à CASA des droits de blocage visant à garantir que les entreprises franchisées restent détenues par les salariés. CASA est également représentée au conseil d'administration et les parts restantes sont détenues par des régimes de prestations aux salariés (Employee Benefit Trusts) ou des régimes d'intéressement des salariés (Share Incentive Plans). Il n'y a aucun actionnaire extérieur (<http://www.casauk.org.uk>).

## ■ QUELS SONT LES OBSTACLES À LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE SOCIALE?

Tout un ensemble intégré de ressources et de compétences est nécessaire pour créer une entreprise. De plus, un environnement commercial favorable doit permettre d'utiliser le plus efficacement possible ces ressources et compétences. Créer une entreprise sociale peut se révéler plus difficile que créer une entreprise traditionnelle, étant donné les compétences nécessaires pour démarrer et gérer une entreprise dont la mission sociale est tout aussi importante que la mission économique, et la plus grande difficulté à accéder aux capitaux et au financement découlant de la compréhension limitée de l'entreprise sociale et de la valeur sociale qu'elle génère. Un environnement favorable soutenant la création d'entreprises sociales est dès lors plus important encore.

Comme les entreprises sociales sont façonnées par les contextes institutionnels et culturels dans lesquels elles sont créées, les obstacles auxquels elles sont confrontées dépendent eux aussi de ces contextes. Toutefois, les obstacles sont généralement liés aux cadres juridiques et réglementaires, aux ressources financières, à l'accès aux marchés, aux structures d'aide et de développement des entreprises, ainsi qu'à la formation.

### Cadres juridiques et réglementaires

Une base solide pour la création d'entreprises sociales réside dans l'existence d'un cadre juridique propice et adapté à leurs besoins et particularités. De tels cadres juridiques adéquats au niveau national permettent de clarifier la définition des entreprises sociales, leur mission et leurs activités. Un ensemble de règles claires peut se révéler utile pour de multiples raisons, comme ouvrir des possibilités d'allègement fiscal (visant à récompenser l'utilité sociale des entreprises sociales), régir l'accès aux marchés publics et définir les bénéficiaires d'autres formes d'aide publique aux entreprises sociales, suivant leur forme organisationnelle, leur groupe cible, leur activité, etc. Par ailleurs, des exigences particulières peuvent être imposées aux entreprises sociales, comme rendre compte de leur impact

social. Les questions liées à la distribution des bénéfices et au blocage des actifs peuvent également être intégrées dans le cadre juridique. Dans les pays qui ne disposent d'aucun cadre juridique spécifique, les entreprises sociales doivent lutter pour que leur double action, à la fois sociale et économique, soit reconnue. Elles se retrouvent alors soumises à un cadre juridique et réglementaire qui ne leur convient pas.

Les incitants fiscaux sont un élément important de l'environnement réglementaire des entreprises sociales. Ces incitants existent sous différentes formes à travers l'Europe. Ils récompensent généralement la mission d'utilité sociale des entreprises. Dans certains cas, ils visent à compenser la perte de productivité qu'entraîne l'embauche, par l'entreprise, de personnes moins productives en cours de réinsertion. C'est le cas des coopératives sociales en Pologne. En Belgique, il existe deux grandes mesures au niveau fédéral pour l'économie sociale: un taux de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) réduit de 6 % pour certaines initiatives d'économie sociale et une exonération d'impôt, dans une certaine limite, pour les entreprises d'insertion. Cependant, certains pays ne proposent pas d'aide fiscale. Les entreprises sociales sont alors taxées au même taux que les entreprises commerciales, ce qui, à long terme, peut menacer leur viabilité.

Même si un cadre juridique approprié est nécessaire, il est important de bien évaluer l'opportunité d'adopter une nouvelle législation et de s'assurer qu'il n'est pas plutôt préférable d'adapter le cadre existant. TUSEV, un groupe de pression turc, a conclu, après consultation avec le ministère des finances et avec le ministère du développement, que la meilleure façon de créer un environnement juridique propice aux entreprises sociales n'était pas d'adopter de nouvelles lois, mais de réglementer le cadre existant au moyen de circulaires (notes d'orientation) et de communications émises par les ministères. La reconnaissance d'une forme spécifique pour les entreprises sociales est également importante. Par exemple, le Royaume-Uni a créé une forme juridique spécifique pour les entreprises sociales, appelée

Community Interest Company, qui leur permet de bénéficier d'un meilleur traitement fiscal et d'aides supplémentaires.

Il est possible de contribuer de manière significative à l'amélioration du cadre réglementaire en clarifiant les règles régissant les entreprises sociales, à la fois à l'attention des entrepreneurs sociaux et des fonctionnaires de l'administration. Au Royaume-Uni, la *Charity Commission*, chargée des organisations caritatives, fournit sur son site une série de documents d'orientation qui précisent les lignes directrices utilisées par les fonctionnaires dans la réglementation des organismes caritatifs, y compris ceux fournissant des biens et des services ([http://www.charity-commission.gov.uk/Charity\\_requirements\\_guidance/Charity\\_essentials/default.aspx](http://www.charity-commission.gov.uk/Charity_requirements_guidance/Charity_essentials/default.aspx); Spear e.a., 2012).

L'encadré 2 présente le cas de Motivation Romania, une fondation qui a démarré avec succès une activité d'entreprise sociale, et souligne comment une entreprise sociale peut s'adapter à un environnement réglementaire sous-développé grâce à un appui politique approprié. La fondation Motivation Romania exerce d'importantes activités avec des personnes handicapées. Elle reçoit la moitié de son financement (en 2010) du Fonds social européen (FSE) et reçoit en outre l'aide d'organisations caritatives, de fiducies et du secteur privé. La fondation a également lancé une entreprise sociale, Motivation SRL, qui fabrique des

fauteuils roulants, pour assurer la viabilité à long terme de l'organisation. La création de Motivation SRL en tant qu'entreprise sociale est étroitement liée aux changements du cadre général du marché roumain des équipements médicaux destinés aux personnes handicapées. En 2001, de nouvelles lois ont été adoptées en vue de libéraliser le marché et de permettre à de nombreux fabricants d'équipements médicaux pour personnes à mobilité réduite d'obtenir une accréditation auprès de la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM). Parallèlement, le gouvernement roumain a voté de nouvelles lois permettant à des ateliers protégés de recevoir des fonds de la CNAM, pourvu qu'ils soient accrédités par la CNAM et enregistrés en tant qu'entreprise distincte, et ce à but lucratif. Cependant, en Roumanie, les organisations de la société civile et les activités commerciales à but lucratif sont soumises au même cadre juridique, ce qui pénalise les activités commerciales menées par l'entreprise sociale. Motivation SRL n'est donc pas exonérée d'impôt et paie toutes les taxes applicables aux entreprises roumaines, y compris la TVA (au taux de 19 %), l'impôt sur les bénéfices (au taux de 16 %), l'impôt sur les dividendes appliqué aux bénéfices nets à distribuer aux actionnaires (le taux est de 10 % pour les personnes morales et de 16 % pour les actionnaires personnes physiques) et les taxes sur le travail, dont l'impôt sur le revenu, les cotisations sociales, l'allocation de chômage, etc.

### Exemple de politique n° 2: Fondation Motivation Romania et Motivation SRL

La fondation Motivation Romania est une ONG créée en 1995 et enregistrée en vertu de l'ordonnance du gouvernement 37/2003, tandis que Motivation SRL est une SARL, détenue par Motivation Romania, qui a été créée en 2001 pour générer des revenus servant à financer les services sociaux fournis par son unique actionnaire, la fondation Motivation Romania. Les personnes handicapées représentent 30 % des salariés. Motivation SRL possède donc un certificat d'atelier protégé délivré par l'Autorité nationale pour les personnes handicapées. En 2012, la fondation employait 102 personnes (dont 12 handicapées) et la SRL 27 personnes (dont 8 handicapées). Elle aide les personnes handicapées à travers 3 programmes: 1) un groupe de formation «pairs et fauteuils roulants»: un programme de formation intensif destiné aux nouveaux utilisateurs de fauteuils roulants; 2) l'embauche de personnes à mobilité réduite: afin de promouvoir l'emploi des personnes à mobilité réduite en leur offrant, ainsi qu'à leur employeur, des formations et des aides; 3) des services de soins communautaires destinés aux enfants souffrant de handicaps lourds: qui vise à développer des alternatives communautaires à l'institutionnalisation des enfants handicapés physiques.

Motivation SRL a obtenu les résultats économiques suivants:

- croissance des ventes de près de 600 % entre 2002 et 2006;
- bénéfice pour l'exercice 2011: 123 000 euros, soit le double de l'exercice précédent.

De plus, elle a obtenu la certification ISO 9001 et associé des partenaires marchands et non marchands au financement de ses activités.

Pour plus d'informations, voir [www.motivation.ro](http://www.motivation.ro).

## Ressources financières

L'accès au capital est vital pour la création d'entreprises sociales, de la même manière qu'il l'est pour la création de la plupart des nouvelles entreprises. Les entreprises sociales sont généralement financées par une combinaison de ressources marchandes (par exemple la vente de biens et de services), de ressources non marchandes (par exemple des subventions gouvernementales et des dons privés) et de ressources non monétaires (par exemple le travail bénévole).

Le financement des gouvernements peut se révéler nécessaire aux premiers stades du développement et peut être réduit à mesure que les entreprises sociales grandissent et accroissent leur capacité de marché. Cependant, dans certains cas, un financement sûr à long terme est nécessaire pour les secteurs incapables de s'autofinancer, mais dont les activités fournissent des bénéfices publics et réduisent les dépenses publiques.

Pour obtenir des financements supplémentaires de sources non gouvernementales, divers produits financiers sont requis sur le marché privé correspondant au cycle de vie des entreprises sociales (du démarrage, ou même du prédémarrage, à la consolidation et à la croissance). Le prêt bancaire est l'un des principaux produits financiers utilisés par la plupart des entreprises classiques. Cependant, dans la plupart des pays de l'OCDE, les entreprises sociales peinent à accéder au crédit. Les organismes financiers traditionnels refusent généralement d'accorder des prêts aux entreprises sociales car elles ne remplissent pas les conditions prévues pour les clients et qu'elles ne semblent pas offrir des garanties suffisantes. Par conséquent, les entreprises sociales doivent chercher de nouveaux partenaires financiers ou revoir à la baisse leurs ambitions de développement.

C'est ainsi que, dans les pays de l'OCDE, de nouveaux instruments financiers visant à soutenir les entreprises sociales sont apparus, que des critères d'investissement élargis ont été fixés pour les acteurs financiers existants et que les acteurs qui s'étaient déjà engagés à soutenir les initiatives de la société civile ont modifié leur comportement (Mendell et Nogales, 2009).

Outre les innovations financières les plus récentes (par exemple l'investissement social), le rôle d'autres sources de financement évolue dans ce paysage. C'est le cas des investissements solidaires<sup>(4)</sup>, des investissements liés au programme<sup>(5)</sup> et de la philanthropie de risque ainsi que des fournisseurs traditionnels de services financiers tels que la philanthropie, les organismes

financiers et le financement public. Ce paysage en mutation se caractérise par une approche générale de choix d'investissements proactifs visant à soutenir les entreprises susceptibles d'avoir un impact social significatif tout en assurant des retours financiers sur les investissements. En effet, cette approche, généralement appelée «investissement d'impact», entend générer un impact social et environnemental tangible, de même qu'un retour financier. Parmi les nombreux produits et stratégies qui répondent à ce comportement d'investissement proactif, sept sont particulièrement prometteurs en tant que sources de financement pour les entreprises sociales: la finance solidaire, la philanthropie de risque, l'investissement institutionnel, l'investissement individuel, les instruments de fonds propres ou de quasi-fonds propres, les marchés de capitaux éthiques ou sociaux (Mendell et Nogales, 2009) et le financement collectif (*crowdfunding*).

## Finance solidaire

La finance solidaire, telle que définie par le réseau des organisations de finance solidaire en Europe (Fineurosol), soutenu par la Commission européenne est «l'art de traiter l'argent et ses multiples facettes (épargne, investissement, crédit, gestion de compte, etc.) en ayant conscience d'une responsabilité et d'intérêts communs qui entraînent pour les uns la volonté de porter assistance aux autres» (Mendell et Nogales, 2009). La finance solidaire se caractérise par le rôle central joué par les citoyens, par la disponibilité d'instruments financiers similaires aux instruments classiques et par la variété des projets à vocation sociale ainsi soutenus. Le secteur croissant de la finance solidaire et/ou éthique représente une importante source de capitaux pour les entreprises sociales et respecte les critères recherchés par les investisseurs socialement responsables (que ce soit à travers des placements ou à travers des investissements proactifs), ce qui ouvre cette activité à un plus vaste marché d'investissements sociaux. En France, une réglementation spécifique a été élaborée pour stimuler la finance solidaire. Depuis janvier 2010, chaque entreprise française comptant plus de 50 salariés est tenue d'offrir à ses salariés un régime de retraite à orientation sociale. Ces régimes de retraite [Fonds commun de placement d'entreprise solidaire (FCPES)] investissent de 5 à 10 % de leurs encours dans des entreprises sociales ou des fonds sociaux. À la fin de 2011, les montants de ces régimes de retraite à vocation sociale s'élevaient à 1,7 milliard d'euros, dont plus de 110 millions d'euros étaient investis dans des fonds sociaux ou des entreprises sociales<sup>6</sup>. Comme les gestionnaires de fonds de pension n'ont généralement pas d'expérience dans le financement et l'investissement dans les entreprises sociales, la majorité des 110 millions d'euros sont investis dans des fonds sociaux, comme Le comptoir de l'innovation (CDI).

<sup>(4)</sup> L'investissement solidaire permet d'investir directement dans des organisations communautaires. Les institutions d'investissement solidaire utilisent les capitaux d'investissement pour financer ou garantir des prêts à des particuliers et à des organisations qui se sont vus refuser l'accès au capital par les organismes financiers traditionnels. Les institutions d'investissement solidaire fournissent généralement des formations et d'autres types de soutien et d'expertise pour garantir le succès du prêt et un retour pour les investisseurs.

<sup>(5)</sup> Les investissements liés au programme sont des investissements réalisés par des organisations caritatives, des fiducies de bienfaisance et des fondations qui investissent dans des organisations qui partagent leur principal objectif.

<sup>(6)</sup> Pour recevoir la certification «solidaire», une entreprise doit respecter les critères suivants: être une entreprise non cotée en bourse, être enregistrée en France, employer au moins 30 % de personnes en cours d'insertion sur le marché du travail, ou avoir un statut juridique de l'économie sociale et solidaire (une entreprise sans but lucratif, une société coopérative, une fondation, etc.) où l'échelle salariale est limitée.

## Philanthropie de risque

La philanthropie de risque est l'application du modèle de capital-risque à une stratégie d'investissement social pour obtenir des rendements mixtes (par exemple des revenus financiers et des bénéfices sociaux). Avec la mise en œuvre de nouvelles stratégies d'investissement combinant l'octroi de ressources financières, des services de conseil aux entreprises et un mécanisme de suivi, les philanthropes de risque créent de nouvelles méthodes pour rediriger ce qui était autrefois considéré comme des fonds caritatifs à risque très élevé, sans retour sur investissement. Dans le choix des opportunités d'investissement, les philanthropes de risque accordent la priorité à l'aspect entrepreneurial innovant des initiatives qu'ils soutiennent. Ils ont contribué à évaluer et à mesurer les performances en développant de nouveaux outils ou en adaptant ceux qui existent déjà pour calculer de manière systématique les rendements mixtes qu'ils espèrent. En Europe, l'EVPA (European Venture Philanthropy Association) représente les différents types de philanthropes de risque impliqués dans le financement d'entreprises sociales. Généralement, les philanthropes de risque investissent sur le long terme (de six à dix ans). Ce type d'investissement, très similaire au capital-investissement, est appelé «capital patient».

## Investissement institutionnel

Les investisseurs institutionnels, tels que les fonds de pension ou les mutuelles, les compagnies d'assurances ou les banques traditionnelles qui gèrent d'importants portefeuilles de capital, restent une source de financement largement inexploitée pour les entreprises sociales. Dans certains pays, comme la France, le Canada et les États-Unis, les investisseurs institutionnels répondent déjà aux besoins des entreprises sociales, même si des contraintes subsistent en termes de formes juridiques et d'adhésion à la responsabilité fiduciaire. Leur investissement va généralement de quelques centaines de milliers d'euros à plusieurs millions d'euros. Cependant, dans de nombreux cas, les investisseurs institutionnels n'investissent pas directement dans les entreprises sociales, mais dans des intermédiaires, comme des fonds d'investissement spécifiques. En effet, ils ne disposent pas de l'expertise leur permettant d'identifier, de choisir et de financer les entreprises sociales. Ces fonds d'investissement peuvent être axés sur les fonds propres ou le financement par endettement et sont soumis à la réglementation du pays auquel ils appartiennent. Les nouveaux règlements sur les Fonds Européens d'entreprenariat social (EuSEF) et Fonds européen de capital risque ont été récemment approuvés par le Parlement européen et adoptés par le Conseil. Ils entreront pleinement en vigueur en Juillet 2013.

## Investissement individuel

Les investisseurs individuels sont également une source de financement pour les entreprises sociales, mais ils ne sont pas présents de la même manière dans tous les pays. Deux

groupes de particuliers peuvent être inclus dans cette catégorie. Le premier est essentiellement constitué d'investisseurs nantis, motivés par l'aspect social et dont la fortune est gérée par des conseillers financiers très influents. Leurs investissements portent sur le long terme et peuvent aller de 100 000 euros à plusieurs millions. Le second groupe est constitué d'investisseurs individuels à petite échelle, parfois appelés «investisseurs citoyens», qui soutiennent des initiatives locales à travers des cercles locaux d'investisseurs. Leur financement varie de très petits montants à 10 000 euros.

## Fonds propres ou quasi-fonds propres

Le financement en quasi-fonds propres est une forme hybride de financement basée sur l'endettement, mais qui partage certaines caractéristiques avec les fonds propres du fait que l'endettement est subordonné lorsque les investisseurs subissent des pertes. Il répond aux besoins des entreprises sociales en investissements à long terme (cinq à dix ans) en finançant la croissance et en investissant dans des biens d'équipements et de l'immobilier (passifs), ce qu'un endettement à court terme ne permet pas sans refinancement. En France, les instruments de fonds propres ou de quasi-fonds propres vont de 10 000 euros à 1 000 000 d'euros par entreprise sociale.

## Marchés de capitaux éthiques ou sociaux

Les marchés de capitaux éthiques ou sociaux sont des marchés dans lesquels des investissements socialement responsables sont réalisés. Bien que ce concept ne soit pas neuf, ces marchés permettent de lever de plus en plus de fonds pour financer les entreprises sociales. Malgré les nombreuses critiques et les exemples de tentatives infructueuses de lancer un tel système, l'idée de mettre en place un marché de financement social continue d'intéresser de nombreux investisseurs sociaux (Mendell et Nogales, 2009).

## Financement collectif (*crowdfunding*)

Il convient également de citer le financement collectif, ou crowdfunding, une source de financement émergente basée sur l'internet qui se développe à grands pas dans de nombreux pays de l'OCDE. Plus de 500 plateformes existent désormais et le potentiel de financement issu de ces plateformes est estimé à 1 000 milliards de dollars des États-Unis à l'horizon 2020 (Drake, 2012). L'Europe semble à la traîne, en raison de réglementations inadaptées et fragmentées. Le financement collectif s'intéresse également, depuis ses débuts, aux projets sociaux et humanitaires. Par exemple, en 2012, le financement collectif ou les plateformes de microcrédit dédiées aux projets sociaux (comme Kiva, Just Giving et Babyloan) ont levé 10 % de l'ensemble des fonds réunis par les plateformes de financement collectif (estimés à 3 milliards d'euros). Le financement collectif peut contribuer à répondre aux besoins des entreprises sociales en termes de fonds propres et donc représenter une véritable alternative aux investisseurs traditionnels.

Tableau 2: Synthèse de l'évolution des sources de financement

Source	Exemples
Finance solidaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau de la finance solidaire (Québec)</li> <li>• Finansol (France, 30 000 souscripteurs solidaires en 2001; 200 000 en 2005), Inaise, FEBEA, Réseau financement alternatif (Belgique, 1987), Fineurosol (2005)</li> </ul>
Philanthropie de risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement lié au programme et philanthropes de risque (PR) agissant en tant qu'investisseurs dans des entreprises sociales (Venture Experiment Program de la Fondation Rockefeller, Acumen Fund, etc.)</li> </ul>
Investisseurs institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds de pension et d'assurance (activisme actionnarial)</li> <li>• Fonds orientés par le donateur (FOD): lancés par le Fidelity's Nonprofit Charitable Gift Fund (activisme des donateurs)</li> <li>• Calvert Community Investment Notes (partenariat entre le groupe Calvert et les fondations Ford, MacArthur et Mott, 1995)</li> </ul>
Investisseurs individuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investisseurs providentiels (<i>Angel investors</i>)</li> <li>• Investisseurs fortunés (<i>High net worth investors</i>)</li> <li>• Financement de la diaspora</li> <li>• Épargnants et investisseurs particuliers</li> </ul>
Marché de capitaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital patient/quasi-fonds propres: Fiducie</li> <li>• Private Equity in Microfinance de Blue Orchard et NEST</li> <li>• ETHEX</li> </ul>
Financement collectif ( <i>crowdfunding</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiva; Just Giving</li> </ul>

Source: Basé sur Mendell et Nogales (2009).

## Accès aux marchés

Il est essentiel pour les entreprises sociales d'accéder aux marchés afin de se développer, de se renforcer et de devenir plus autonomes. Un certain nombre d'obstacles peuvent entraver la capacité des entreprises sociales d'accéder aux marchés. L'un de ces obstacles est l'absence ou le manque de capacité de gestion au sein des organisations et des entreprises d'économie sociale leur permettant d'élaborer des stratégies efficaces pour accéder aux marchés, même si certaines entreprises sociales ont réussi à créer des portails internet ou d'autres plateformes pour vendre leurs produits. Il est capital de former les gestionnaires d'entreprise sociale. C'est un aspect que les gouvernements devraient soutenir.

Un autre obstacle est lié au fait que les entreprises sociales ne bénéficient pas toujours des mesures applicables aux PME. Cela crée une situation dans laquelle elles doivent lutter pour assurer leur compétitivité sur le marché. Il conviendrait de mettre sur un pied d'égalité les PME et les organisations d'économie sociale. Cela serait tout à fait possible et facile à réaliser en mettant les mesures politiques et les programmes qui existent pour les PME à la disposition des entreprises sociales.

La politique des marchés publics est un troisième obstacle, et certainement pas le moins important. Les marchés publics représentent environ 16 % du produit intérieur brut (PIB) en Europe et peuvent donc être une source importante de revenus pour les entreprises. Comme, la plupart du temps, ils sont conçus pour être attribués à l'offre de biens ou de services la moins onéreuse, les entreprises sociales ne peuvent parfois pas concurrencer les fournisseurs du secteur privé, par exemple

lorsque l'entreprise sociale emploie des travailleurs moins productifs, comme les personnes handicapées, pour les insérer dans le marché du travail.

## Soutien aux entreprises et services de développement

Les entreprises sociales présentent des caractéristiques particulières qui créent des besoins complexes exigeant des solutions diversifiées. Même s'il est souhaitable que les organismes de soutien aux entreprises prévus pour les entreprises classiques s'occupent également des entreprises sociales et les épaulent, des organismes de soutien spécialisés sont également nécessaires (Daniele e.a., 2009). Certaines de ces stratégies et structures de soutien promeuvent des stratégies d'amélioration de la qualité pour les biens et les services produits par les entreprises sociales (par exemple des chartes de service et une certification de qualité). Ces services sont souvent fournis par des organisations qui visent à moderniser les réseaux d'entreprise sociale et les systèmes aux niveaux national et local. Les organisations associatives peuvent donc servir, pour les entreprises sociales, de structures de soutien qui se développent à mesure que croît l'entreprise sociale (Leś et Kolin, 2012; Nyssens, 2012).

Les consortiums de coopératives sociales, qui sont les structures de soutien les plus répandues pour l'entreprise sociale en Italie et qui fournissent des formations et des conseils à leurs membres, sont un exemple de ce système. Un autre exemple est fourni par les coopératives d'activités et d'emploi en France, qui recourent au soutien par les pairs pour appuyer de nouveaux entrepreneurs.

De même, en Suède, Coompanion implique 25 agences de développement de coopératives couvrant chaque comté du pays. Coompanion fournit un large éventail d'aides aux entreprises, de conseils et de formations, dès le «stade de l'idée» et jusqu'à ce que l'entreprise prospère, à destination des entreprises sociales, des sociétés coopératives, des *spin-offs* et des rachats. Les agences disposent d'environ 100 conseillers qui soutiennent le développement de sociétés coopératives répondant aux besoins publics. Elles défendent également le secteur et promeuvent le développement de réseaux et de collaborations entre les sociétés coopératives et d'autres acteurs locaux. Les services fournis par Coompanion sont gratuits. La moitié de son financement lui vient de l'État, le reste des fonds provenant de parties prenantes locales et régionales.

Au Royaume-Uni, plusieurs organisations faitières pour les entreprises sociales ont été mises en place. Elles jouent un rôle important en offrant un soutien, une orientation et des conseils et en défendant le secteur. De telles organisations faitières apparaissent partout en Europe. Leur rôle peut être très varié, de la négociation de contrats à l'échange de bonnes pratiques, en passant par l'interaction avec les organismes publics pour l'élaboration de programmes publics spécifiques.

## Formation et recherche

Le chemin de l'entrepreneuriat social commence bien avant que l'idée même d'entreprise ne soit discutée. L'édification d'une

culture d'entrepreneuriat inclusif, y compris d'entrepreneuriat social, en encourageant divers modèles d'entreprises florissantes, est une étape préliminaire pour attirer les entrepreneurs sociaux potentiels. Inclure l'entrepreneuriat social dans les cursus scolaires et universitaires est également important pour renforcer cette culture et former de futurs gestionnaires (Noya et Clarence, 2007; OCDE, 2010).

Un large éventail de compétences est nécessaire pour créer et développer une entreprise sociale, notamment des compétences de promotion de l'inclusion sociale (nécessaires lorsqu'il s'agit d'œuvrer à l'employabilité des personnes et à leur insertion dans le marché du travail, allant des compétences de base de la vie quotidienne aux compétences sociales et professionnelles pour soutenir l'accès au marché du travail), des compétences d'entrepreneuriat et de gestion (par exemple en matière de marketing et de finances, de planification et de développement de l'activité, il faut également être capable de faire croître et grandir l'entreprise) et des compétences de développement de la main-d'œuvre, aspect essentiel pour assurer la viabilité et la croissance de l'entreprise (Spear e.a., 2012). Ces compétences reflètent la complexité des 'missions' assurées par les entreprises sociales et soulignent le besoin d'une formation qui reconnaît cette complexité. Il est crucial pour le développement de l'entreprise de mettre en place des programmes d'éducation et de formation qui répondent aux besoins des différents types de participants: les dirigeants communautaires, les administrateurs et les gestionnaires d'entreprises sociales.

## ■ POURQUOI LES POLITIQUES PUBLIQUES DOIVENT-ELLES SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES?

Les entreprises sociales jouent un rôle important dans la réponse aux défis sociaux, économiques et environnementaux, en stimulant la croissance inclusive et en augmentant l'inclusion sociale, leur but étant de satisfaire l'intérêt général et de profiter aux communautés. Le rôle des entreprises sociales et des organisations d'économie sociale dans la création d'emplois est également largement reconnu (OCDE, 1999; Noya et Clarence, 2007) et a été récemment confirmé par une analyse internationale qui a montré que le nombre d'emplois dans le secteur de l'économie sociale était passé de 11 millions en 2002-2003 à plus de 14 millions en 2009-2010, ce qui correspond respectivement à 6 % et 6,5 % de l'ensemble de la main-d'œuvre salariée de l'UE-27 (Ciriec, 2012). Les emplois créés dans l'économie sociale présentent des caractéristiques très particulières: ils s'enracinent généralement dans la communauté locale, les entreprises sociales délocalisant rarement; ils soutiennent les personnes vulnérables, dans le cas des entreprises qui poursuivent cette mission statutaire (comme les coopératives sociales en Italie ou en Pologne); ils contribuent au développement économique local, notamment en créant des opportunités dans des zones urbaines défavorisées ou

dans des zones rurales éloignées, où il y a généralement peu de création de richesses (OCDE, 1999).

Les entreprises sociales sont importantes non seulement pour leur capacité à créer de l'emploi, mais également en tant qu'acteurs incontournables de la lutte contre l'exclusion sociale, de l'augmentation du capital social local et du soutien à la participation démocratique, de la fourniture de services sociaux de qualité et de la promotion d'un développement économique plus inclusif.

En outre, le soutien à la création et au développement d'entreprises sociales peut permettre aux politiques publiques de relever le défi de l'emploi et d'autres défis sociaux et économiques plus efficacement que si elles ne pouvaient compter que sur le seul secteur public ou privé, et donc d'optimiser les dépenses publiques. C'est certainement le cas si les politiques publiques en faveur de l'économie sociale sont élaborées conjointement par les gouvernements et les propres acteurs de l'économie sociale, notamment les entreprises sociales (Mendell, 2010).

Quoi qu'il en soit, un grand nombre d'analyses prouvent que les bénéficiaires des entreprises sociales augmentent lorsqu'elles sont correctement soutenues par des politiques publiques. Par exemple, une étude menée par Askoha/McKinsey & Company (2012) a analysé l'impact économique et social de dix entreprises sociales françaises actives dans différents secteurs et poursuivant divers objectifs, notamment la création d'emplois pour les plus défavorisés, le développement de logements sociaux et les soins aux personnes âgées. L'étude a démontré que l'argent public dépensé pour soutenir la création d'emplois ou la fourniture de biens et de services par les entreprises sociales produisait de meilleurs résultats que si les ressources étaient utilisées d'une autre

façon. En outre, il est important d'observer le retour social et économique sur investissement, à court, à moyen et à long terme. L'étude évalue les retombées, pour les gouvernements, des ressources publiques investies dans des projets d'entrepreneuriat social, en se basant, d'une part, sur les économies directes découlant de la réduction des prestations sociales et des dépenses directes, et, d'autre part, sur les revenus futurs générés par les entreprises sociales (par exemple en termes de taxes et de revenus directs). L'étude conclut que le soutien aux entrepreneurs sociaux est une politique systématiquement rentable et qui répond, de surcroît, à des besoins que le marché traditionnel ne peut satisfaire.

## ■ QUE FONT LES POLITIQUES PUBLIQUES POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES?

Reconnaissant que, partout en Europe, les entreprises sociales sont confrontées à une série d'obstacles importants, la Commission européenne a adopté en 2011 l'«Initiative pour l'entrepreneuriat social» en vue de créer un écosystème propice au développement des entreprises sociales et de faciliter leur accès au financement. L'initiative pour l'entrepreneuriat social propose des pistes pour améliorer l'accès des entreprises sociales au financement, y compris au financement de l'UE à travers les Fonds structurels, et créer un instrument financier mettant des instruments de fonds propres, de financement par endettement et de partage des risques à disposition des fonds d'investissement sociaux et des intermédiaires financiers. Elle prévoit également des actions permettant de mesurer l'activité de l'entrepreneuriat social, d'améliorer la visibilité et la reconnaissance des entreprises sociales et de créer un environnement réglementaire simplifié, notamment une future proposition pour un statut de la fondation européenne, ainsi qu'une prochaine révision des règles relatives aux marchés publics et aux mesures d'aide d'État pour les services sociaux et locaux.

Ces efforts consentis au niveau de l'Union européenne doivent être complétés et exploités aux niveaux national et local par d'autres mesures visant à supprimer les obstacles au développement des entreprises sociales. Les travaux menés par l'OCDE dans plusieurs pays membres en vue d'analyser les conditions et prérequis nécessaires à la mise en place d'une économie sociale et d'organisations d'économie sociale ont permis de dégager les grands axes suivants pour l'action politique nationale et locale.

### Promouvoir l'entrepreneuriat social

La promotion de comportements positifs à l'égard de l'entrepreneuriat social est une première étape vers la création d'une économie sociale. L'une des façons d'y parvenir et d'attirer de jeunes talents dans le secteur est d'intégrer l'entrepreneuriat

social dans les activités pédagogiques liées à l'entrepreneuriat dans les écoles, l'enseignement professionnel et technique et les universités. Il s'agit là d'un élément central d'une stratégie plus vaste de promotion de l'entrepreneuriat social parmi les jeunes.

L'initiative Jeun'ESS, lancée en France en juin 2011 dans le cadre d'un partenariat public-privé entre plusieurs ministères et six entreprises et fondations du secteur de l'économie sociale, est un exemple de l'approche globale à adopter. Elle se fonde sur trois piliers: 1) la promotion de l'économie sociale parmi les jeunes, notamment à travers le système éducatif; 2) des initiatives de jeunes dans l'économie sociale; 3) l'insertion des jeunes dans les entreprises de l'économie sociale. Un budget de 1,3 million d'euros a été affecté à cette initiative en 2010 et 2011. Un nouveau montant de 600 000 euros a également été engagé jusqu'à la fin de 2013.

Une autre façon de promouvoir l'entrepreneuriat social est d'en faire un élément central des stratégies de développement économique local et régional. C'est ce qui a été fait en Région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), en France. Cette Région a mis en place une politique régionale en faveur de l'économie sociale qui reconnaît le rôle important joué par cette dernière dans le développement économique de la Région. Le programme Progress est l'un des principaux piliers de la stratégie. Il vise tout particulièrement le développement de l'économie sociale et implique la création d'un observatoire de l'économie sociale et d'une commission permanente pour le suivi de l'économie sociale. La stratégie régionale soutient également le développement de pôles locaux d'entreprises, à travers des accords annuels de financement public de projets coopératifs parmi les entreprises qui créent de l'emploi et assurent un développement économique. Ces pôles sont appelés les pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (Prides). Sur les 26 Prides existants, certains sont spécifiques à l'économie sociale, comme le pôle des entreprises de services et le pôle dédié au tourisme social.



## Élaborer des cadres juridiques, réglementaires et fiscaux propices

Établir une définition juridique claire des entreprises sociales est une priorité politique dans le domaine du développement de l'entreprise sociale, afin de réglementer leur traitement fiscal, leur accès aux marchés ainsi qu'aux aides publiques au développement des entreprises. Le développement de l'entreprise sociale dépend fortement du contexte, puisqu'il est lié à des modèles de développement culturel et historique plus larges. Le développement de cadres juridiques, réglementaires et fiscaux appropriés doit donc émaner de l'environnement national et local dans lequel l'entreprise sociale évolue. En même temps, ces cadres doivent être adaptés à la forme ou aux formes d'organisation que les entreprises sociales peuvent revêtir.

Les cadres réglementaires connexes, tels que les obligations d'information, ne devraient pas être trop exigeants vis-à-vis des entreprises sociales. Ils doivent également reconnaître la double approche des entreprises sociales, à savoir leur dimension économique et leur dimension sociale. Les mesures réglementaires doivent être conçues pour permettre aux entreprises sociales d'atteindre leurs objectifs sociaux et économiques et d'assurer leur pérennité sur le marché.

Un cadre fiscal propice tenant compte de la mission sociale des entreprises sociales est également nécessaire. Alors que de nombreuses autres organisations d'économie sociale, comme les œuvres de charité, bénéficient d'un allègement fiscal, les entreprises sociales sont fréquemment exclues de ces avantages. Les incitants fiscaux peuvent contribuer à surmonter certaines des difficultés auxquelles les entreprises sociales sont confrontées lorsqu'elles travaillent avec des personnes défavorisées (peu qualifiées, nécessitant un soutien intensif) et également à reconnaître leurs répercussions positives sur la société. Des mesures fiscales indirectes peuvent également être utilisées pour soutenir l'investissement dans le développement des entreprises sociales. Par exemple, au Royaume-Uni, les entreprises sociales ont droit à un avantage fiscal sur les investissements à visée communautaire [Community Investment Tax Relief (CITR)] qui, même s'il n'a pas été spécialement conçu pour les entreprises sociales, a été créé pour encourager les investissements dans les régions défavorisées. Cet avantage offre à ceux qui investissent dans des établissements financiers de développement local accrédités, qui se concentrent sur des zones géographiques et des groupes sociaux défavorisés, un allègement fiscal de 5 % du montant investi chaque année, jusqu'à 5 ans.

## Assurer une finance durable

Un autre rôle majeur de la politique publique est de stimuler l'émergence d'une place financière forte pour les entreprises sociales. L'une des façons d'atteindre cet objectif est d'améliorer la compréhension de l'entreprise sociale au sein du secteur financier traditionnel. Par exemple, le secteur public peut

fournir des garanties aux banques qui accordent des prêts aux entreprises sociales, afin de compenser le risque perçu et de mieux familiariser les banques aux opportunités et demandes du secteur de l'entreprise sociale.

Parallèlement, des accords institutionnels plus innovants entre les gouvernements et les institutions financières peuvent être encouragés, par exemple à travers des mesures politiques qui favorisent le coinvestissement avec le secteur privé et cherchent des retombées sociales aussi bien que financières. Ces mesures peuvent revêtir différentes formes selon les pays, comme des incitants fiscaux réservés à ceux qui investissent dans les entreprises sociales ou une injection directe de fonds publics dans les véhicules financiers. Les gouvernements peuvent par exemple stimuler les partenariats communautaires public-privé entre la société civile, le gouvernement et les institutions financières. Des exemples en la matière existent d'ailleurs déjà (Mendell et Nogales, 2009).

Un financement initial est également crucial aux premiers stades du lancement d'une entreprise sociale. Il est essentiel de veiller à ce qu'un tel financement soit disponible pour soutenir les entrepreneurs sociaux. Il peut intervenir sous la forme de petits prêts ou de subventions.

En Pologne, les fonds européens ont joué un rôle central dans le développement des entreprises sociales depuis que, dans sa programmation 2007-2013, le FSE a placé l'entrepreneuriat social parmi ses priorités de financement. Le programme opérationnel «Capital humain» prévoit des primes à la création d'entreprises pour les entrepreneurs qui constituent des coopératives sociales, ainsi que d'autres aides non financières spécifiquement destinées aux initiatives d'économie sociale. Le fonds du programme opérationnel pour les initiatives citoyennes fait également spécifiquement référence aux entreprises sociales parmi ses bénéficiaires. Tous les fonds pour ces initiatives proviennent du budget national.

En Australie, le gouvernement fédéral a annoncé, en 2010, la création d'un fonds de développement et d'investissement dans les entreprises sociales (Social Enterprise Development and Investment Fund), capitalisé à hauteur de 20 millions de dollars australiens. Les fonds sont contrôlés par le gouvernement fédéral mais gérés par trois gestionnaires de fonds externes chargés de trouver le financement ad hoc (de manière individualisée). Le fonds propose non seulement des financements (privilégiant les prêts aux subventions), mais aussi un renforcement des capacités pour la viabilité financière de l'entreprise, un fonds pour les jeunes entreprises et les incubateurs et un renforcement des capacités pour les nouvelles entreprises sociales. Un accompagnement est également disponible.

En Belgique, des programmes gouvernementaux soutiennent les entreprises sociales dans chacune des trois régions du pays. La Région wallonne dispose d'un budget de 11 millions d'euros pour l'octroi de subventions, l'aide à la création d'entreprises et des primes à l'embauche de chercheurs d'emploi défavorisés.

La Région de Bruxelles-Capitale propose également des primes aux entreprises d'inclusion sociale. Chaque entreprise ou organisation sans but lucratif de la Région de Bruxelles-Capitale qui souhaite soutenir l'inclusion de certaines catégories de chercheurs d'emploi, conformément aux principes de l'économie sociale, peut introduire une demande de financement. En outre, Brusoc, une filiale de la Société régionale d'investissement de Bruxelles, finance et soutient les indépendants, les petites entreprises et les projets d'économie sociale en octroyant des prêts à des taux préférentiels. Un particulier ou une organisation ayant une idée viable peut introduire auprès de Brusoc une demande de microcrédit, de capital d'amorçage et de crédit de caisse.

En Région flamande, deux des principaux instruments financiers visant à soutenir l'entrepreneuriat social sont le fonds d'investissement social (SIFO) et Trividend. SIFO est un fonds de cofinancement qui fournit des avances à terme fixe pour les investissements et les fonds de roulement, ainsi que des prêts subordonnés en collaboration avec les institutions agréées. Trividend fournit des fonds de capital-risque ou des prêts sous forme de dette subordonnée aux entreprises sociales sans qu'aucune garantie ne soit nécessaire, et répond à la demande croissante de capital-risque dans le secteur de l'économie sociale. Trividend est soutenu par le gouvernement flamand et sa capacité de prêt augmente chaque année pour répondre aux besoins du secteur. Trividend investit au maximum 100 000 euros par client.

Au Royaume-Uni, Big Society Capital, lancé en 2012, est un organisme financier indépendant agréé et régi par l'autorité britannique des services financiers (Financial Services Authority). Les fonds proviennent de comptes bancaires dormants (depuis plus de 15 ans) et de quatre grandes banques britanniques (Barclays, HSBC et deux banques partiellement nationalisées, Lloyds Banking Group et RBS, qui ont chacune investi 50 millions de GBP). Big Society Capital n'investit pas directement dans les entreprises sociales mais plutôt dans les intermédiaires de fonds d'investissement social, et vise un retour à la fois financier et social sur son investissement. Il a déjà investi dans des intermédiaires actifs dans des domaines tels que la fourniture d'énergie renouvelable dans des zones défavorisées et dans un mécanisme de paiement à la performance qui s'attaque au chômage des jeunes dans le nord-ouest de l'Angleterre.

## Offrir des services d'aide au développement des entreprises et des structures de soutien

Les entreprises sociales doivent pouvoir compter sur un soutien au développement de leur activité. Cependant, une approche de soutien unique et homogène, présupposant que les entreprises sociales nécessitent les mêmes services que les entreprises purement commerciales, pourrait ne pas être suffisante si l'offre d'informations, d'avis, de conseils et autres ne reconnaît pas les dimensions sociales qui sont au cœur de la création des entreprises sociales. En revanche, un soutien combiné qui intègre à la fois un soutien comparable à celui proposé à l'ensemble des entreprises et un soutien spécifiquement adapté aux besoins des entreprises sociales se révélera plus efficace dans le cadre de la création et du développement des entreprises sociales (Daniele e.a., 2009). Collaborer avec les entreprises sociales et d'autres organisations de l'économie sociale engagées dans un tel soutien sera également bénéfique pour encourager la création et le développement des entreprises sociales.

Dans le cadre d'une offre de soutien combiné, des structures spécifiques d'aide au développement des entreprises peuvent être mises en place, comme des parcs d'innovation et des incubateurs. Les pépinières (comme le parc d'innovation sociale de Bilbao, voir encadré 3) et les incubateurs (comme les incubateurs NESST, voir encadré 4) sont des structures importantes pour soutenir la création et le développement des entreprises sociales.

Sans ces structures de soutien, les entreprises sociales risquent de ne pouvoir prospérer que dans certaines niches territoriales ou certains secteurs d'activité. Cependant, les structures de soutien existantes pour le secteur de l'entreprise sociale ne sont pas réparties uniformément. Elles tendent à se concentrer aux endroits et dans les secteurs où des entreprises sociales sont déjà présentes et où elles disposent d'une forte capacité d'intégration. C'est pourquoi, pour éviter l'effet pervers consistant, pour les structures de soutien, à aggraver le développement inégal des entreprises sociales, des efforts doivent être fournis pour transférer et diffuser les exemples de bonnes pratiques dans d'autres régions. Ces efforts seront facilités par des initiatives descendantes venant de l'administration publique et par des initiatives soutenues par les principaux réseaux de structures de soutien aux niveaux national et européen.

### Exemple de politique n° 3: Le parc d'innovation sociale de Bilbao, Espagne

À Bilbao, en Espagne, un parc d'innovation sociale a été créé en vue de devenir la «Silicon Valley sociale». Géré par le Centre basque pour l'innovation, l'entrepreneuriat et le développement de nouvelles entreprises, Denokinn, qui est détenu par les autorités locales de la région de Bilbao, le parc se voulait être un lieu de création d'emplois dans une région en déclin. Le parc permet aux particuliers, aux organisations d'économie sociale, aux organisations caritatives, aux ONG, au secteur privé et aux institutions de se rencontrer pour créer de nouveaux produits et services débouchant sur la création de nouveaux emplois. Le parc accueille diverses infrastructures, dont un «laboratoire d'innovation sociale» pour la création de nouvelles entreprises sociales, qui peuvent ensuite bénéficier des services de l'incubateur (formation, accompagnement, etc.), et une «académie d'innovation sociale» qui offre des formations spécifiques à l'économie sociale.

#### Exemple de politique n° 4: Les incubateurs NESsT

NESsT soutient les entreprises sociales à tous les stades de leur développement. Il est actif dans 10 pays à travers le monde, dont la République tchèque, la Hongrie, la Roumanie, la Slovaquie et la Croatie. Il fournit un soutien financier, des formations et des services d'accompagnement aux entreprises sociales en phase de prédémarrage et de démarrage, ainsi qu'un soutien continu, y compris en vue de leur expansion. NESsT a été fondé en 1997 en tant qu'organisation sans but lucratif visant à promouvoir l'entrepreneuriat social. Il a développé un «processus de portefeuille» à plusieurs étapes, dans lequel chaque nouvelle étape s'appuie sur la précédente et la progression repose sur l'accomplissement d'objectifs. Ce processus comprend la planification, l'incubation et la transposition à grande échelle.

NESsT identifie des entreprises sociales potentielles par le biais de concours et offre un soutien, notamment par le biais d'une formation et d'un accompagnement pendant neuf à douze mois durant lesquels l'organisation ou le particulier peut développer son idée d'entreprise. Après cette période, l'entreprise entre dans une phase d'incubation de deux à quatre ans durant laquelle elle bénéficie d'un soutien financier (sous la forme de subventions et/ou de prêts) et d'un accès au Business Advisory Network. Parallèlement, des indicateurs appropriés sont développés pour permettre à l'entreprise sociale de mesurer son impact tant financier que social.

Le processus est rigoureux et vise le développement d'entreprises sociales performantes. Lors du concours de l'entreprise sociale 2009-2010, 50 candidats ont bénéficié d'une formation préalable. Parmi ceux-ci, 22 ont développé un plan d'activité complet et 11 sont arrivés à la phase d'incubation. Le rapport d'impact 2010 faisant suite à l'ensemble des entreprises sociales NESsT a conclu que les entreprises avaient, en moyenne, accru leur revenu de 39 %, employé 24 personnes à durée indéterminée et, lorsque l'accent était mis sur l'emploi, augmenté leur taux d'emploi de 23 %.

Pour plus d'informations, voir <http://www.nesst.org/>.

## Soutenir l'accès aux marchés

En ouvrant davantage les marchés publics au secteur des entreprises sociales, les pouvoirs publics détiennent là l'une des principales clés de l'accès de ces entreprises aux marchés. Le droit européen des marchés publics permet aux autorités gouvernementales locales d'insérer certaines clauses sociales dans les procédures et les cahiers des charges des marchés publics, comme celle consistant à encourager l'emploi des chômeurs de longue durée. Pourtant, l'utilisation de ces conditions visant à promouvoir les entreprises sociales reste limitée. Il semble que les fonctionnaires publics ne savent pas très bien comment insérer des clauses sociales dans leurs marchés publics et qu'ils ne sont souvent pas très au fait des bénéfices que l'entreprise sociale peut apporter à la communauté locale. Parallèlement, certaines petites entreprises sociales ne disposent pas des compétences, du temps et des ressources nécessaires pour répondre avec succès aux appels d'offres. Il est donc primordial de renforcer les connaissances et les capacités tant des fonctionnaires locaux que des entreprises sociales, si l'on veut que les marchés publics puissent soutenir efficacement le développement des entreprises sociales.

Le guide de la Commission européenne intitulé «Acheter social: un guide sur la prise en compte des considérations sociales dans les marchés publics» souligne la façon dont les marchés publics peuvent être utilisés pour atteindre des objectifs sociaux. Même s'il n'est pas possible de «réservé» les contrats de marchés publics à des formes d'organisation spécifiques, sauf dans certaines circonstances pour les ateliers protégés employant des personnes handicapées, des mesures peuvent être prises pour lever les obstacles (comme l'exigence de fonds propres) existants dans les procédures de marchés publics. En

Suède, par exemple, l'Agence suédoise d'assurance sociale a impliqué des organisations d'économie sociale, des organisations bénévoles et des PME dans la révision des pratiques de marchés publics afin d'identifier les difficultés rencontrées dans la préparation des soumissions.

Au pays de Galles, le gouvernement de l'assemblée galloise a clairement mis l'accent sur l'utilisation des marchés publics pour atteindre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Il est fait appel au FSE pour soutenir l'amélioration des compétences et des capacités en matière de marchés publics dans les services publics, à travers un programme de quatre à cinq ans de sensibilisation et de développement des compétences, un programme exécutif de stages de formation aux marchés publics et un autre devant faciliter l'adoption de nouvelles approches pour améliorer les marchés publics, comme l'implication de l'économie sociale. Ces démarches viennent compléter les orientations spécifiques publiées en 2008 afin d'améliorer l'accès de l'économie sociale aux marchés publics.

## Soutenir la recherche

La recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat social doit être soutenue par les gouvernements et les instituts publics de recherche, afin d'évaluer en permanence les différents besoins des entreprises sociales, sous leurs diverses formes d'organisation, et la façon dont elles peuvent être plus efficacement intégrées dans la politique sociale et économique nationale et sous-nationale. Des questions telles que le contrôle, l'analyse de l'impact social, l'établissement de plateformes d'apprentissage mutuel pour tous les secteurs et une solide évaluation ex ante des stratégies de soutien peuvent faire partie des recherches entreprises.

Au Royaume-Uni, l'Economic and Social Research Council, l'Office for Civil Society (cabinet du Premier ministre) et le Barrow Cadbury Trust ont créé le Third Sector Research Centre (centre de recherche du troisième secteur). Ce centre a pour but de mieux comprendre le troisième secteur et d'étudier la façon de maximiser sa contribution. Outre ses activités de recherche, le centre œuvre également avec les décideurs politiques et les praticiens au renforcement des capacités par la création de pôles de renforcement des capacités et de processus d'échange des connaissances.

Au Canada, la Community-University Research Alliance (CURA), créée en 2004, est soutenue par des fonds publics tout spécialement pour l'économie sociale. Les partenariats CURA ont renforcé les capacités d'intervention stratégique dans de nombreux domaines allant des questions microsectorielles aux négociations de politique transversale. Les pôles de recherche

de l'économie sociale (thématique et territoriale) fournissent d'importants documents conceptuels et empiriques pour l'analyse de l'économie sociale. Même s'ils dépendent de subventions, ils ont transformé la nature de la recherche et ouvert la voie à de nouvelles procédures d'apprentissage et d'enseignement, dès lors que les praticiens et les chercheurs ont beaucoup à apprendre les uns des autres. Les chercheurs et les praticiens ont collaboré à des questions d'actualité urgentes et au développement d'outils. CURA fournit également d'excellentes opportunités de débat et de réflexion.

Soutenir ces activités et s'assurer qu'il existe des liens forts entre les chercheurs, les décideurs politiques et les praticiens peut avoir un impact très positif sur l'entreprise sociale et son développement. Au niveau sous-national, cela peut également contribuer à identifier les besoins spécifiques des entreprises sociales et des communautés dans lesquelles elles sont établies.

## ■ CONCLUSIONS

L'entrepreneuriat social défie de plus en plus la conception traditionnelle d'entreprise dans le seul but de générer des profits. Les entreprises sociales se développent dans le monde entier, même si, en termes statistiques, il ne s'agit encore que d'une forme d'entreprise marginale. Les entreprises sociales contribuent à aider les personnes menacées d'exclusion sociale à rester sur le marché du travail en leur proposant des formations et des activités d'insertion professionnelle. Elles répondent également aux besoins sociaux de groupes que les organismes publics peinent à atteindre.

Les entreprises sociales ne sont pas épargnées par l'impact de la crise économique qui frappe l'Europe et les décideurs politiques ne doivent pas penser que l'entreprise sociale peut combler toutes les carences de services générées par l'austérité ou créer tous les emplois nécessaires pour surmonter la crise de l'emploi. L'entreprise sociale n'est pas la panacée aux

défis sociaux et économiques actuels. Cependant, elle contribue largement à les relever.

Sa contribution peut être accrue par des politiques favorisant la croissance d'échelle et l'efficacité du secteur. Ces politiques doivent mettre l'accent sur la création d'environnements propices au développement prospère des entreprises sociales, notamment par la promotion de l'entrepreneuriat social et l'amélioration des cadres juridiques et réglementaires, de l'accès aux marchés, des services d'aide au développement des entreprises et des structures de soutien, ainsi que de la formation et de la recherche. Il est important que les gouvernements dépassent les frontières séparant les différentes politiques et adoptent une approche systématique permettant de renforcer les capacités des entreprises sociales pour contribuer plus efficacement à l'inclusion sociale et à la croissance inclusive.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

Askoha/McKinsey & Company (2012), *Étude d'évaluation de l'impact de l'entrepreneuriat social* (non publié).

Cafaggi, F., et Iamiceli, P. (2009), «New Frontiers in the Legal Structure and Legislation of Social Enterprises in Europe: A Comparative Analysis», dans Noya, A. (éd.), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OCDE, Paris.

Ciriec (2012), *L'économie sociale dans l'Union européenne*, n° CESE/contrat CES 18.106 — 2012, Comité économique et social européen (CESE).

Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions (2011) intitulée «Initiative pour l'entrepreneuriat social — Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales», COM(2011) 682 final du 25 octobre 2011.

Daniele, D., Johnson, T., et Zandonai, F. (2009), «Networks as Support structures for Social Enterprises» dans Noya, A. (éd.), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OCDE, Paris.

Drake, D. (2012) «2013: What's in store for crowdfunding and angel investors», *Forbes*, 12 décembre 2012.

Leś, E., et Kolin, M. (2012), «East-Central Europe», dans Kerlin, J. A. (éd.), *Social Enterprise: A Global Comparison*, Tufts University Press, Londres.

Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux) (2012), *Le livre blanc des entrepreneurs sociaux — L'efficacité économique au service de l'intérêt général*, éditions Rue de l'échiquier.

Mendell, M., et Nogales, R. (2009), «Social Enterprises in OECD Member Countries: What are the Financial Streams?», dans Noya, A. (éd.), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OCDE, Paris.

Mendell, M. (2010), *Improving social inclusion at the local level through the social economy: designing an enabling policy framework*, OCDE CFE/LEED (2010)13.

Noya, A., et Clarence, E. (éd.) (2007), *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, OCDE, Paris.

Nyssens, M. (2012), «Western Europe», dans Kerlin, J. A. (éd.), *Social Enterprise: A Global Comparison*, Tufts University Press, Hanovre/Londres.

OCDE (1999), *Les entreprises sociales*, OCDE, Paris.

OCDE (2010), *Entrepreneurship, SMEs and Innovation*, OCDE, Paris.

Selusi (2011), «Social Entrepreneurs as Lead Users for Service Innovation», mars.

Social Enterprise UK (2011), *Fightback Britain*, Social Enterprise UK, Londres.

Spear, R. e.a. (2012) (non publié), *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation in the Republic of Serbia*, OCDE, Paris.

Terjesen, Lepoutre, Justro et Bosma (2011), *Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship*.



OECD/Commission européenne

## Synthèse sur l'entrepreneuriat social - L'activité entrepreneuriale en Europe

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne

2013 — 19 p. — 21 × 29,7 cm

Commission européenne  
ISBN 978-92-79-25429-1

Ce rapport examine l'impact de l'entrepreneuriat social dans les pays de l'OCDE et constate que travailler avec de telles entreprises et les aider à se développer peut considérablement profiter aux budgets publics. Cependant, le lancement et l'exploitation de ces entreprises posent toute une série de problèmes. Il s'agit en effet de surmonter les difficultés propres à l'entrepreneuriat, mais également celles inhérentes à leur dimension sociale. Le rapport conclut qu'il est primordial de promouvoir des politiques instaurant un environnement propice aux entrepreneurs si l'on veut que ces derniers déploient tout leur potentiel.

Cette brochure est disponible en ligne en anglais, en allemand et en français.

### COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

#### Publications gratuites:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- auprès des représentations ou des délégations de l'Union européenne. Vous pouvez obtenir leurs coordonnées en consultant le site <http://ec.europa.eu> ou par télécopieur au numéro +352 2929-42758.

#### Publications payantes:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

#### Abonnements facturés (par exemple séries annuelles du *Journal officiel de l'Union européenne*, recueils de la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne):

- auprès des bureaux de vente de l'Office des publications de l'Union européenne ([http://publications.europa.eu/others/agents/index\\_fr.htm](http://publications.europa.eu/others/agents/index_fr.htm)).

### COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'OCDE?

- OECD iLibrary: <http://www.oecd-ilibrary.org/>
- La librairie en ligne de l'OCDE: <http://www.oecdbookshop.org/>

Cette synthèse a été préparée par la division «Développement économique et création d'emplois locaux» (LEED) de l'OCDE avec le soutien financier de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne.

