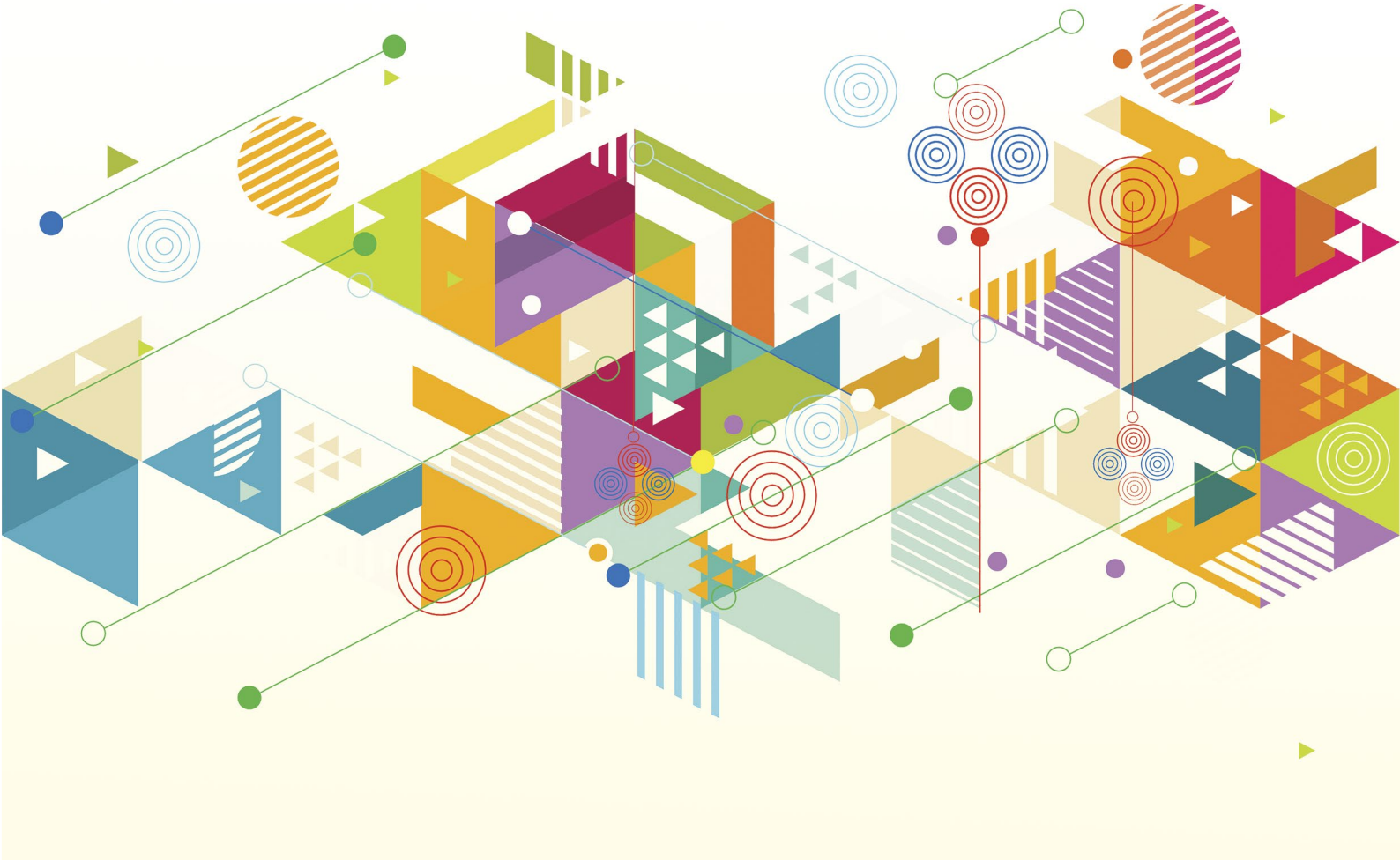
Favoriser le développement des entreprises sociales

RECUEIL DE BONNES PRATIQUES



OECD

Commission européenne

Favoriser le développement des entreprises sociales

RECUEIL DE BONNES PRATIQUES

Le présent ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétariat général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Les opinions et les interprétations qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement la position officielle des pays membres de l'OCDE ou de l'Union européenne (UE).

Ce document et les cartes qu'il contient sont publiés 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.

Merci de citer cet ouvrage comme suit:
OCDE/Union européenne (2017), *Favoriser le développement des entreprises sociales: Recueil de bonnes pratiques*, Éditions OCDE. *http://dx.doi.org/10.1787/9789264288157-fr*

ISBN 978-92-64-28814-0 (print)
ISBN 978-92-64-28815-7 (PDF)

Union européenne:
ISBN 978-92-79-65339-1 (print)
ISBN 978-92-79-65340-7 (PDF)

Numéro de catalogue: KE-01-17-063-FR-C (print)
Numéro de catalogue: KE-01-17-063-FR-N (PDF)

Crédits photographiques: © iStock.com/Jumpeestudio

Les rectificatifs aux publications de l'OCDE sont disponibles en ligne à l'adresse: http://www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm

© OCDE/Union européenne, 2017

Reproduction, téléchargement et impression des contenus de l'OCDE autorisés à des fins personnelles. L'utilisation d'extraits de publications, bases de données et produits multimédias de l'OCDE dans vos propres documents, présentations, blogs, sites web et documentation pédagogique est autorisée sous condition de mention convenable de la source et du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'utilisation à des fins publiques ou commerciales et concernant les droits de traduction doivent être adressées à *rights@oecd.org*. Les demandes d'autorisation de photocopie de parties du présent document à des fins d'utilisation publique ou commerciale doivent être adressées directement au Copyright Clearance Center (CCC) à l'adresse *info@copyright.com* ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) à l'adresse *contact@cfcopies.com*

Préface

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Union européenne (UE) partagent l'objectif de bâtir des économies et des sociétés plus inclusives. En combinant la création de valeur à la fois économique et sociale, les entreprises sociales jouent un rôle clé dans la concrétisation de cet objectif. Elles peuvent créer de nouveaux emplois, être le vecteur de prestations de services efficaces, stimuler l'implication des citoyens au sein de leurs communautés locales respectives et traduire des idées innovantes en actions en faveur du bien commun.

Bien que les variantes nationales dans les définitions rendent difficiles les comparaisons internationales, les chiffres des différents pays donnent une indication de l'importance des entreprises sociales. En Belgique, par exemple, les entreprises sociales représentent 17 % de l'emploi dans le secteur privé. En France, l'économie sociale et solidaire, qui englobe les entreprises sociales, comptait près de 200 000 entités en 2014, soit 10 % du produit intérieur brut et 2,38 millions d'emplois. Durant la crise, les entreprises sociales se sont montrées résilientes: en Italie, en Belgique et en France notamment, l'emploi dans ces entreprises a connu une croissance de 20, 12 et 0,8 % respectivement entre 2008 et 2014, alors que dans les entreprises classiques et privées, le taux d'emploi a reculé au cours de la même période.

Les entreprises sociales ne peuvent développer pleinement leur potentiel que si un environnement favorable est mis en place pour leur permettre de démarrer, de s'agrandir et de prospérer. C'est la raison pour laquelle l'OCDE et la Commission européenne œuvrent ensemble depuis longtemps afin d'améliorer les écosystèmes pour les entreprises sociales. Ce travail de collaboration soutient les États membres de l'Union européenne dans leurs efforts visant à créer des conditions favorables aux entreprises sociales, tout en ayant une portée didactique pour l'ensemble des pays de l'OCDE. L'initiative en faveur des start-up et des *scale-up* (jeunes entreprises et entreprises en expansion) de la Commission européenne a permis de confirmer cette approche et de lui donner un nouvel élan.

Récemment, de nombreux pays de l'Union européenne se sont engagés dans ce champ politique prometteur au moyen d'une législation dédiée ou de cadres stratégiques, et de nombreux autres préparent ou envisagent actuellement de nouvelles actions. Des organisations et des réseaux de soutien aux entreprises sociales sont également en train de voir le jour, alors que d'autres réseaux déjà établis accordent de plus en plus d'importance à cette question. Bref, le paysage européen de l'entreprise sociale évolue rapidement.

Dans ce contexte, il existe une soif croissante de tirer parti de l'expérience des autres, tandis que la Commission européenne et l'OCDE sont de plus en plus sollicitées pour fournir un appui à de tels échanges. Par ailleurs, puisque les pays ont des traditions et des aspirations différentes, il existe également une diversité de politiques, de programmes et d'initiatives dont l'expérience peut profiter à d'autres. Néanmoins, le défi consiste à rendre accessible cette réserve d'expérience à ceux qui cherchent de l'inspiration et des conseils.

Cette publication conjointe de l'OCDE et de la Commission européenne a vocation à relever ce défi, en utilisant les forces de ces deux institutions. Elle bénéficie de la capacité d'analyse et de l'expertise de l'OCDE, qui a réuni des données probantes sur les politiques relatives aux entreprises sociales au cours de ces vingt dernières années. Elle s'appuie sur les processus politiques et les programmes de financement de l'UE, qui ont servi de catalyseurs et ont encouragé l'émergence des politiques et des initiatives liées aux entreprises sociales en Europe.

Ce recueil présente une riche palette d'initiatives dont le but est de favoriser le développement des entreprises sociales. Il recense les principales leçons tirées de ces initiatives et fournit des repères concrets aux responsables politiques, allant des actions permettant d'accroître la prise de conscience de ce que sont les entreprises sociales et de la valeur qu'elles créent et leur visibilité aux moyens de débloquer et d'attirer des financements mieux adaptés à leurs besoins spécifiques. Il met aussi en garde contre les approches fragmentées en insistant sur le fait qu'un écosystème cohérent et interconnecté a bien plus d'intérêt que la simple addition des éléments qui le composent. Nous espérons qu'il constituera une source d'inspiration et un outil utile pour les décideurs dans toute l'Europe et au-delà.

Lamia Kamal-Chaoui
Directrice du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, le développement local et le tourisme, OCDE

Michel Servoz
Directeur général, direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, Commission européenne

Avant-propos

En octobre 2015, le Secrétariat de l'OCDE a lancé, par l'intermédiaire de son site internet, de ses réseaux nationaux et internationaux ainsi que du Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES), un appel en vue de recenser les politiques, les programmes et les initiatives visant à soutenir les entreprises sociales. En collaboration avec la Commission européenne, le Secrétariat a rédigé une liste de critères dans le but de sélectionner les politiques, programmes et initiatives qui: i) soutiennent les entreprises sociales telles qu'elles sont définies par l'initiative pour l'entrepreneuriat social; ii) illustrent des approches dans les différents domaines d'action politique de l'écosystème des entreprises sociales; et iii) permettent une couverture géographique équilibrée entre les États membres de l'Union européenne. Un autre critère d'importance consistait à aller au-delà des initiatives établies et à inclure des initiatives moins connues ou remarquables afin d'alimenter et de compléter le travail existant de l'OCDE, de la Commission européenne et de certains réseaux dédiés tels que le Réseau d'entreprises sociales. Enfin, la priorité a été donnée aux cas aptes à démontrer efficacement à la fois l'impact systémique de l'appui aux entreprises sociales et un potentiel de reproductibilité dans des contextes différents.

Le Secrétariat de l'OCDE a ensuite procédé à un premier tri des politiques, programmes et initiatives recensés dans le cadre de cet appel. Sur les 73 dossiers réunis au total, 48 ont ainsi été retenus en vue d'un examen plus approfondi. Un groupe consultatif informel composé de cinq experts externes, l'OCDE et la Commission européenne ont analysé et discuté les dossiers retenus sur la base d'une grille détaillée préparée par l'OCDE. Le Secrétariat de l'OCDE et les services de la Commission européenne ont également sollicité leurs réseaux d'experts afin de combler les lacunes en termes de couverture géographique et de diversité des domaines politiques que le présent recueil a vocation à refléter. Les délégués qui ont participé au comité de pilotage LEED (Développement économique et création locale d'emplois) de l'OCDE ont également été consultés. À la suite de ces activités de communication, ce sont 20 cas qui ont finalement été retenus pour le présent recueil. Chaque étude de cas a été préparée par des experts externes en coopération avec le Secrétariat de l'OCDE, qui a coordonné l'intégralité du processus.

Table des matières

Remerciements 17

Résumé 19

Chapitre 1. **Les principales tendances dans le développement des entreprises** 23

Les entreprises sociales en Europe: vers une compréhension commune 23
Créer des écosystèmes politiques propices 25
Les principales leçons à retenir 27

Notes 33
Bibliographie 33
Annexe: tableaux récapitulatifs 35

Exemples de bonnes pratiques pour le développement des entreprises sociales

Chapitre 2. **La Fabrique de l'innovation sociale: une structure pour aider les entreprises à se lancer, Belgique (Flandre)** 61

Résumé 61
Faits essentiels 62
Objectifs 63
Fondements 63
Activités 64
Problèmes rencontrés et impact 65
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 67

Notes 68
Bibliographie 69

Chapitre 3. **SAW-B: une fédération de services de formation et de conseil, Belgique (Wallonie, Bruxelles)** 71

Résumé 71
Faits essentiels 72
Objectifs 73
Fondements 74
Activités 75
Problèmes rencontrés et impact 76
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 78

Notes 78
Bibliographie 79

Chapitre 4. **La stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social, Croatie** 81

Résumé 81
Faits essentiels 82
Objectifs 83
Fondements 83
Activités 84
Problèmes rencontrés et impact 85
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 87

Notes 88
Bibliographie 88

Chapitre 5. **Copenhagen Project House: un incubateur pour les start-up sociales, Danemark** 89

Résumé 89
Faits essentiels 90
Objectifs 90
Fondements 91
Activités 92
Problèmes rencontrés et impact 94
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 96

Notes 98
Bibliographie 98

Chapitre 6. **Alter'Incub: un incubateur régional, France** 101

Résumé 101
Faits essentiels 102
Objectifs 103
Fondements 103
Activités 104
Problèmes rencontrés et impact 105
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 106

Notes 107
Bibliographie 108

Chapitre 7. **La loi «Économie sociale et solidaire», France** 109

Résumé 109
Faits essentiels 110
Fondements 110
Objectifs 112
Problèmes rencontrés et impact 115
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 115

Notes 116
Bibliographie 117

Chapitre 8. **L'Agence de financement pour l'entrepreneuriat social: un intermédiaire de financement hybride, Allemagne** 119

Résumé 119
Faits essentiels 120
Objectifs 121
Fondements 121
Activités 122
Problèmes rencontrés et impact 125
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 126
Notes 128
Bibliographie 128

Chapitre 9. **Phineo: un intermédiaire financier, Allemagne** 129

Résumé 129
Faits essentiels 130
Objectifs 131
Fondements 132
Activités 133
Problèmes rencontrés et impact 135
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 137
Notes 138
Bibliographie 138

Chapitre 10. **Clann Credo: un prestataire de financement social, Irlande** 139

Résumé 139
Faits essentiels 140
Objectifs 141
Fondements 142
Activités 142
Problèmes rencontrés et impact 143
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 145
Notes 146
Bibliographie 147

Chapitre 11. **JEREMIE Sicily ESF Social Finance: un système de microfinancement, Italie** 149

Résumé 149
Faits essentiels 150
Objectifs 151
Fondements 152
Activités 153
Problèmes rencontrés et impact 154
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 156
Notes 157
Bibliographie 158

Chapitre 12. **Social Impact Factory: une structure d'aide aux entreprises, Pays-Bas** . . . 159

Résumé . . . 159
Faits essentiels . . . 160
Objectifs . . . 161
Fondements . . . 161
Activités . . . 162
Problèmes rencontrés et impact . . . 163
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle . . . 165

Notes . . . 167
Bibliographie . . . 167

Chapitre 13. **ES Fund TISE: un fonds de prêt, Pologne** . . . 169

Résumé . . . 169
Faits essentiels . . . 170
Objectifs . . . 171
Fondements . . . 172
Activités . . . 173
Problèmes rencontrés et impact . . . 175
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle . . . 177

Notes . . . 178
Bibliographie . . . 179

Chapitre 14. **Portugal Inovação Social: une approche intégrée pour l'innovation sociale, Portugal** . . . 181

Résumé . . . 181
Faits essentiels . . . 182
Fondements . . . 183
Objectifs . . . 184
Activités . . . 185
Problèmes rencontrés et impact . . . 187
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle . . . 188

Notes . . . 189
Bibliographie . . . 190

Chapitre 15. **Le décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables, Espagne** . . . 191

Résumé . . . 191
Faits essentiels . . . 192
Objectifs . . . 192
Fondements . . . 194
Activités . . . 194
Problèmes rencontrés et impact . . . 195
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle . . . 197

Notes . . . 198
Bibliographie . . . 199

Chapitre 16. **El Hueco: un incubateur local, Espagne** 201

Résumé 201
Faits essentiels 202
Objectifs 202
Fondements 203
Activités 204
Problèmes rencontrés et impact 207
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 208

Notes 210
Bibliographie 210

Chapitre 17. **«Big Potential»: un programme pour faciliter l'investissement, Royaume-Uni, Angleterre** 213

Résumé 213
Faits essentiels 214
Objectifs 214
Fondements 215
Activités 216
Problèmes rencontrés et impact 218
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 220

Notes 221
Bibliographie 222

Chapitre 18. **Le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales, Royaume-Uni, Écosse** 223

Résumé 223
Faits essentiels 224
Objectifs 225
Fondements 225
Activités 226
Problèmes rencontrés et impact 228
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 229

Notes 230
Bibliographie 231

Chapitre 19. **Specialisterne et SAP: un partenariat pour l'accès aux marchés, plusieurs pays/Danemark** 233

Résumé 233
Faits essentiels 234
Objectifs 235
Fondements 235
Activités 236
Problèmes rencontrés et impact 237
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle 239

Notes 240
Bibliographie 241

Chapitre 20. **Junior Achievement Europe: un réseau de formation, plusieurs pays** 243

Résumé ... 243
Faits essentiels ... 244
Objectifs ... 245
Fondements ... 245
Activités ... 246
Problèmes rencontrés et impact ... 248
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle ... 251

Notes ... 252
Bibliographie ... 252

Chapitre 21. **NESsT: une structure d'aide à plusieurs volets, plusieurs pays** ... 255

Résumé ... 255
Faits essentiels ... 256
Objectifs ... 257
Fondements ... 258
Activités ... 259
Problèmes rencontrés et impact ... 261
Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle ... 263

Notes ... 264
Bibliographie ... 265

Tableaux

1.1. Vue d'ensemble des politiques et programmes présentés ... 35
2.1. ICP de la Fabrique de l'innovation sociale ... 66
2.2. Analyse SWOT de la Fabrique de l'innovation sociale ... 67
3.1. Répartition des membres de SAW-B, 2014 ... 73
3.2. Synthèse de l'état des recettes et dépenses de SAW-B (2014) ... 73
3.3. Analyse SWOT de SAW-B ... 77
4.1. Analyse SWOT de la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social en République de Croatie ... 86
5.1. Nombre de projets soutenus par KPH et de personnes employées dans le cadre de ces projets ... 94
5.2. Analyse SWOT de KPH ... 96
6.1. Analyse SWOT d'Alter'Incub ... 106
7.1. Analyse SWOT de la loi «Économie sociale et solidaire» ... 115
8.1. Analyse SWOT de FASE ... 126
9.1. Analyse SWOT de Phineo ... 135
10.1. Analyse SWOT de Clann Credo ... 144
10.2. Projets soutenus par le système de prêts de gros de la Fondation pour le financement social aux prestataires de financement social ... 145
11.1. Analyse SWOT de JEREMIE Sicily ... 155
12.1. Analyse SWOT de la Social Impact Factory ... 164
13.1. Activités de TISE ... 174
13.2. Analyse SWOT de ES Fund TISE ... 175
14.1. Analyse SWOT de Portugal Inovação Social ... 187

15.1. Analyse SWOT du décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables . . . 196
16.1. Budget annuel depuis 2012 . . . 202
16.2. Analyse SWOT d'El Hueco . . . 208
17.1. Analyse SWOT de «Big Potential» . . . 219
18.1. Analyse SWOT du partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales . . . 228
19.1. Analyse SWOT du partenariat Specialisterne et SAP . . . 238
20.1. Analyse SWOT de JA Europe . . . 250
21.1. Analyse SWOT de NESsT . . . 262

Graphiques

3.1. Activités de SAW-B . . . 75
8.1. Illustration du manque de financement stratégique . . . 122
8.2. Gestion simplifiée du processus de transaction de FASE . . . 124
10.1. Les flux de capitaux dans le modèle irlandais . . . 141
17.1. Le processus «Big Potential» . . . 217
17.2. Principales activités de mise en œuvre du programme . . . 218

Suivez les publications de l'OCDE sur :

http://twitter.com/OECD_Pubs

http://www.facebook.com/OECDPublications

http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871

http://www.youtube.com/oecdilibrary

http://www.oecd.org/oecddirect/

Remerciements

Ce rapport est le fruit d'une collaboration entre le programme «Développement économique et création locale d'emplois» (LEED), dirigé par Sylvain Giguère au sein du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, le développement local et le tourisme de l'OCDE, et la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne.

Ce rapport a été préparé par Stellina Galitopoulou, analyste de politiques pour le programme LEED de l'OCDE, qui a également coordonné les contributions écrites de tous les participants externes, et par Antonella Noya, analyste principale de politiques, qui a aussi piloté et supervisé l'intégralité du projet.

Lou Aisenberg, analyste de politiques, et Célia Hanssen, stagiaire, du programme LEED de l'OCDE, ont également apporté d'importantes contributions. Les études de cas ont été initialement rédigées par les experts externes suivants: Jonathan Bland, Gerhard Braunling, Gwendolyn Carpenter, Rita Casimiro, Ann Clarke, Monika Czerwinska, Frédéric Dufays, Salvatore Fallica, Jérôme Faure, Markus Freiburg, Caroline Jenner, Kim Kiszelnik, Sybille Mertens, António Miguel, Christina Moehrle, Josep Villarreal Moreno, Rocio Nogales, Simone Piceno, Andreas M. Rickert, Nadine Richez-Battesti, Michael Roy, Mathilde Stokart, Delphine Vallade, Eva Varga, Nele Verbruggen, Davorka Vidovic.

Ce rapport a bénéficié des commentaires de la direction générale Emploi, affaires sociales et inclusion de la Commission européenne. Les principales contributions ont été apportées par Andrea Maier, Risto Ravio et Dana Gabriela verbal. Laura Catana, Dorotea Daniele, Lisa Hehenberger, Rocio Nogales et Dennis Stokkink ont participé à la sélection préliminaire des dossiers.

Pour finir, les auteurs remercient chaleureusement l'aide précieuse qu'ils ont reçue de la part d'Angela Attrey, Eleanor Davies, François Iglesias et Janine Treves. Nous remercions également tout particulièrement Romy De Courtay pour son travail de rédaction sur ce rapport.

Résumé

Les inégalités et le chômage persistant qui touchent plus particulièrement les groupes vulnérables se sont imposés sur le devant de la scène en tant que priorités politiques, en termes non seulement de justice sociale, mais aussi de croissance économique. Les entreprises sociales représentent depuis longtemps des agents de croissance inclusive et ont fait preuve d'une résilience exceptionnelle face à l'adversité économique. De par leur conception même, les entreprises sociales abordent les problèmes socio-économiques de manière innovante et impliquent les citoyens pour qu'ils deviennent eux-mêmes une partie de la solution. Une étude menée en 2015 sur plus d'un millier d'entreprises sociales dans 9 pays (projet Seforïs, auquel le programme LEED de l'OCDE a également participé) a fait apparaître des recettes déclarées supérieures à 6,06 milliards d'euros (EUR), avec la fourniture de services et de produits à 871 millions de bénéficiaires, des créations de postes (en particulier pour les personnes handicapées ou ayant un passé de migrant) en hausse d'environ un demi-million de personnes, ainsi que l'embauche d'environ 5,5 millions de personnes.

En 2011, la Commission européenne a adopté l'initiative pour l'entrepreneuriat social, qui vise à soutenir le développement des entreprises sociales. Les responsables politiques ont un rôle crucial à jouer dans ce processus en créant des écosystèmes propices sur mesure, structurés de manière cohérente, interconnectée et transversale. Cela implique par exemple de concevoir un cadre juridique spécifique aux entreprises sociales, tout en s'efforçant de faciliter leur accès au marché, de soutenir le développement des compétences et de favoriser un paysage financier varié. De même, les résultats et les actions politiques d'un écosystème favorable aux entreprises sociales sont tout aussi importants que le processus qui y conduit: non seulement chaque domaine de politique au sein de l'écosystème devrait faire partie d'une vision systémique intégrée, mais il faudrait également le construire en collaboration avec les acteurs concernés et le coordonner entre les différents niveaux d'action politique (national et territorial).

Le présent recueil de bonnes pratiques propose une analyse approfondie de 20 initiatives dans toute l'Union européenne et illustre la diversité des approches politiques qui peuvent être employées pour établir un écosystème propice au développement des entreprises sociales. Les décideurs pourront s'inspirer de la conception de ces initiatives et tirer les leçons de leur mise en œuvre.

Les principales leçons à retenir

Favoriser la prise de conscience de ce que sont les entreprises sociales et leur visibilité et lutter contre les fausses idées

Les cadres juridiques et institutionnels apportent de la clarté en définissant la nature, la mission et les activités des entreprises sociales. En apportant reconnaissance et visibilité aux entreprises sociales grâce à la création de lois-cadres ou à la mise en œuvre de stratégies nationales, ils permettent aux responsables politiques de cibler leur aide de façon plus efficace. Les pouvoirs publics peuvent aussi soutenir les actions de sensibilisation à destination des bailleurs de fonds concernant les avantages de l'investissement dans les entreprises sociales, avec l'appui d'intermédiaires de financement social qui aident les bailleurs de fonds à imaginer des systèmes de financement sur mesure. Les structures de soutien contribuent à accroître la visibilité des entreprises sociales en organisant des événements locaux réguliers et des rencontres annuelles entre entrepreneurs sociaux, investisseurs et représentants du secteur public, en concevant des campagnes de communication créatives sur les entreprises sociales et en étant massivement présentes dans les médias et sur les réseaux sociaux.

Établir des partenariats stratégiques multipartites

S'engager auprès des acteurs potentiels et les consulter est essentiel pour permettre aux organismes publics de créer des cadres de soutien favorables aux entreprises sociales. Lorsqu'un processus de développement institutionnel est inclusif, le résultat final peut refléter avec plus de précision les besoins des parties prenantes, qui s'approprieront ensuite à leur tour le processus. Les changements institutionnels consécutifs seront ainsi davantage susceptibles d'être mis en œuvre efficacement et de perdurer dans le temps au gré des alternances gouvernementales. En outre, les partenariats stratégiques constituent une solution profitable à tous les protagonistes: entreprises sociales, organismes publics et entités du secteur privé. Lorsque les responsables politiques adoptent une approche multipartite et établissent des partenariats stratégiques, ils mettent en place les conditions pour aider les entreprises sociales à pénétrer les marchés publics et privés, à créer des chaînes de valeur ou à y participer, et à accéder à des ressources, des compétences et des réseaux complémentaires.

Favoriser des entreprises sociales viables et durables

Les entreprises sociales ont besoin d'un soutien économique tout au long de leur phase de développement. Une aide publique ciblée à destination de structures telles que les hubs, les accélérateurs ou les incubateurs est essentielle pour assurer leur développement durable sur tous les territoires et dans tous les secteurs d'activité. Les services de formation, d'encadrement, de mentorat ou de *consulting* jouent un rôle primordial dans le renforcement des compétences des entrepreneurs sociaux (par exemple pour mesurer leur impact, naviguer entre les procédures administratives et de marchés publics, élaborer un plan d'affaires, accéder aux différentes sources de financement et devenir autonomes financièrement). Parmi les atouts des structures d'aide figure le fait qu'elles s'appuient sur des professionnels qui connaissent à la fois les entreprises traditionnelles et les entreprises sociales, et qui sont aptes à renforcer les capacités d'entreprise sans diluer la vocation sociale. Les intermédiaires financiers peuvent aider les entreprises sociales à se préparer pour recevoir les investisseurs et à définir le bon outil pour atteindre la viabilité financière. Pourtant, les entreprises sociales, en particulier les plus petites, éprouvent souvent des difficultés à se payer de tels services. Pour y remédier, certains intermédiaires financiers proposent des subventions et

des chèques-services afin de faciliter l'accès des entreprises sociales à une aide sur mesure fournie par des prestataires spécialisés. Les instruments financiers publics peuvent aussi apporter un soutien utile à cet égard.

Soutenir les mécanismes de partage du risque pour les prestataires de financement

Bien que les aides publiques (notamment par le biais de subventions) représentent une source majeure de financement pour de nombreuses entreprises sociales, un nombre croissant d'entre elles cherchent désormais à accéder au financement proposé par les bailleurs de fonds traditionnels ou nouveaux (par exemple les banques commerciales ou les investisseurs à impact social). Il n'en reste pas moins que ces bailleurs de fonds ou investisseurs à impact social perçoivent les entreprises sociales comme des clients à haut risque, surtout à leurs débuts, et se montrent donc réticents à investir dans celles-ci. Les banques commerciales partagent ce point de vue et considèrent que les entreprises sociales ne disposent pas forcément de la capacité à supporter le coût des prêts ou ne présentent pas les garanties financières requises. Les pouvoirs publics doivent encourager le renforcement des capacités tout en favorisant les actions visant à débloquer et attirer des fonds mieux adaptées aux entreprises sociales. Parmi les solutions efficaces à ce problème figurent les régimes de garanties, bien connus pour permettre le partage ou l'atténuation des risques entre les bailleurs de fonds traditionnels, les investisseurs à impact social et les banques commerciales.

Favoriser les compétences en entrepreneuriat social dans le système éducatif

À long terme, il faudra développer les formations et les compétences qui encouragent l'esprit d'entreprise. Les programmes éducatifs sur l'entrepreneuriat social ouvrent aux élèves des opportunités de concevoit de nouvelles solutions pour répondre à des problèmes sociaux non résolus et d'apprendre les processus et la planification de la création d'entreprise dans l'enseignement secondaire et supérieur. Les partenariats entre la communauté des entreprises sociales et les instituts de recherche constituent une approche prometteuse pour le développement d'une base de données probantes, l'amélioration de la compréhension et le renforcement de la visibilité du secteur.

Assurer la continuité institutionnelle et le soutien politique aux entreprises sociales

L'impulsion politique peut servir de catalyseur aussi bien pour les écosystèmes naissants que pour ceux qui sont déjà bien établis, en encourageant et en accélérant la mise en place de conditions favorables à la croissance des entreprises sociales. Des problèmes peuvent toutefois survenir lorsque le soutien politique devient fluctuant en raison des alternances gouvernementales. Un soutien politique durable, qui transcende les changements de gouvernement, est fondamental pour établir un écosystème propice permettant aux entreprises sociales de prospérer sur le long terme.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 1

Les principales tendances dans le développement des entreprises sociales

Ce chapitre souligne l'importance de créer un écosystème favorable capable de soutenir efficacement les entreprises sociales et propose une brève présentation des thématiques politiques sur lesquelles les pouvoirs publics peuvent agir dans ce but. Il aborde huit leçons clés qui découlent des politiques, programmes et initiatives analysés, et examine les problèmes rencontrés ainsi que les approches politiques adoptées pour les résoudre. Pour finir, il contient un tableau de présentation des principales caractéristiques de chaque cas, notamment les sources de financement, le domaine d'action et l'approche politique, ainsi que les principaux facteurs de succès et les problèmes rencontrés. Il se termine par une page récapitulative pour chaque cas.

Les entreprises sociales en Europe: vers une compréhension commune

Le débat politique et public met de plus en plus en avant la contribution des entreprises sociales à la résolution des problèmes socio-économiques (notamment un chômage endémique et des inégalités en hausse) de manière souvent innovante et durable au niveau local, régional et mondial. Plus précisément, les entreprises sociales offrent l'opportunité aux individus défavorisés de s'insérer ou de se réinsérer sur le marché du travail, tout en contribuant plus généralement à construire des sociétés plus solidaires et créatives (OCDE, 1999; Noya et Clarence, 2007). Une étude menée en 2015 sur plus d'un millier d'entreprises sociales dans 9 pays (projet Seforïs, auquel le programme LEED de l'OCDE a également participé) a fait apparaître des recettes déclarées supérieures à 6,06 milliards d'euros, avec la fourniture de services et de produits à 871 millions de bénéficiaires, des créations de postes (en particulier pour les personnes handicapées ou ayant un passé de migrant) en hausse d'environ un demi-million de personnes, ainsi que l'embauche d'environ 5,5 millions de personnes (Seforïs, 2016).

Dans la foulée de cette dynamique positive, une large palette d'acteurs, notamment des responsables politiques, des entrepreneurs, des citoyens et des investisseurs, ont montré davantage d'intérêt pour les entreprises sociales et l'entrepreneuriat social. Plus

particulièrement, la génération Y fait preuve d'une volonté forte de participer activement à la résolution des questions sociétales par l'intermédiaire de l'entrepreneuriat social (Unicef, 2007). Les établissements d'enseignement supérieur tentent de répondre à ce nouvel intérêt et à ces aspirations en proposant un éventail de plus en plus large de cours et de cursus dans le domaine de l'entrepreneuriat social. En revanche, dans l'enseignement primaire et secondaire, les programmes sur l'entrepreneuriat social restent rares.

Les consommateurs aussi se montrent de plus en plus sensibles à l'importance des aspects éthiques et écologiques, comme l'illustrent les phénomènes du commerce équitable et de l'achat socialement responsable, qui se revendiquent du principe de placer l'humain au cœur de l'entreprise économique. Leur souhait d'apporter un soutien direct aux projets sociaux dans différents secteurs d'activité apparaît également dans les nouveaux modèles de financement participatif, comme les plateformes de *crowdfunding* et de *crowdlending* (financement et emprunt communautaires). Dans le même temps, de nouveaux acteurs et intermédiaires financiers entrent en scène: les investisseurs à impact social, les banques éthiques et les mécènes d'entreprise procurent de nouvelles sources de fonds pour les entreprises sociales, tout en appelant à des évaluations d'impact social plus rigoureuses, encourageant ainsi une culture de la mesure et de l'évaluation (OCDE/Commission européenne, 2015).

C'est dans ce contexte que la Commission européenne a adopté en 2011 l'initiative pour l'entrepreneuriat social, qui vise à soutenir le développement des entreprises sociales en améliorant leur accès au financement, en accroissant leur visibilité et en favorisant un environnement juridique plus propice.

Encadré 1. **Qu'est-ce qu'une entreprise sociale?**

En s'appuyant sur les travaux universitaires du réseau de recherche EMES (1) et dans le sens de l'analyse de l'OCDE (2), l'initiative pour l'entrepreneuriat social définit l'entreprise sociale comme «*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*» (Commission européenne, 2011). Cette définition est en train de s'imposer en tant que compréhension commune de ce qu'est une entreprise sociale dans les différents pays européens. Cet aspect est particulièrement important dans le paysage européen existant, qui se caractérise par une multiplicité d'organisations socio-économiques avec des formes et statuts juridiques divers (3).

(1) L'EMES est un réseau regroupant des centres de recherche universitaires et des chercheurs expérimentés dont l'objectif a consisté jusqu'ici à réunir progressivement des connaissances théoriques et empiriques sur les entreprises sociales, l'entrepreneuriat social, l'économie sociale, l'économie solidaire et l'innovation sociale.

(2) L'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).

(3) Cependant, toutes les organisations de l'économie sociale ne sont pas des entreprises sociales; seules celles qui correspondent aux critères décrits dans l'initiative pour l'entrepreneuriat social sont des entreprises sociales. Bon nombre de ces dernières sont des entreprises sociales «traditionnelles» alignées sur le principe de l'initiative, tandis que beaucoup d'autres se transforment en entreprises sociales en adoptant les principales caractéristiques de l'initiative. Un nombre croissant de «nouvelles» entreprises sociales, à savoir des entreprises sociales qui ne proviennent ni du secteur tertiaire ni de l'économie sociale, sont aussi en train d'émerger.

Dans ce contexte, les responsables politiques à différents niveaux de gouvernement sont appelés à agir pour créer un environnement favorable qui donnera aux entreprises sociales les moyens et l'aide nécessaires afin de maximiser leur impact.

Créer des écosystèmes politiques propices

Les entreprises sociales peuvent constituer des partenaires importants pour les gouvernements, en les aidant à atteindre des objectifs politiques majeurs (comme lutter contre le chômage et la pauvreté et accroître la cohésion sociale). Elles sont toutefois confrontées à un certain nombre d'obstacles (comme le manque de reconnaissance légale et la difficulté d'accéder aux marchés et aux financements) susceptibles de limiter leur action et de les empêcher de déployer tout leur potentiel. Le récent rapport du Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (Union européenne, 2016) souligne le fait que les écosystèmes politiques favorables sont essentiels pour aider les entreprises sociales à surmonter ces obstacles. Pour créer de tels écosystèmes sur mesure, les responsables politiques doivent d'abord acquérir une compréhension claire des caractéristiques, des missions et des besoins des entreprises sociales, avant de traduire celle-ci en actions politiques en faveur de leur développement.

Ces actions politiques doivent être conçues sur la base d'une approche holistique: tout écosystème peut être mieux conçu et structuré lorsque ses différents éléments sont cohérents, interconnectés et transversaux (c'est-à-dire non conçus et mis en œuvre en silos). Cela implique par exemple de concevoir un cadre juridique spécifique aux entreprises sociales, sans que le fait de s'efforcer en parallèle de faciliter leur accès au marché, de soutenir le développement des compétences et de favoriser un paysage financier varié n'aboutisse à un impact limité, voire contreproductif, sur le développement de ces entreprises sociales. De même, les résultats et les actions politiques de l'écosystème sont tout aussi importants que le processus qui y conduit: non seulement chaque domaine de politique au sein de l'écosystème devrait faire partie d'une vision systémique intégrée, mais il faudrait également le construire en collaboration avec les acteurs concernés et le coordonner entre les différents niveaux d'action politique (national et territorial).

Plusieurs thématiques politiques, notamment les cadres juridiques, l'accès aux marchés, l'accès au financement, les structures de soutien, ainsi que la formation et les compétences, semblent particulièrement pertinentes pour le développement des entreprises sociales.

Cadres juridiques

Les cadres juridiques apportent de la clarté en définissant la nature, la mission et les activités des entreprises sociales. En accordant reconnaissance et visibilité aux entreprises sociales, ils aident les pouvoirs publics à soutenir celles-ci au moyen de différents leviers (y compris des mesures fiscales) et contribuent à faire comprendre aux bailleurs de fonds et aux investisseurs les avantages de fournir des fonds aux entreprises sociales. Un cadre juridique flou, vague ou excessivement restreint peut faire du tort aux entreprises sociales en suscitant la confusion ou en omettant de prendre en compte toute la palette des entités pouvant prétendre au statut d'entreprise sociale dans un contexte donné. Les législateurs peuvent créer un cadre juridique dédié et approprié en modifiant la législation existante sur des formes d'organisation juridique spécifiques (par exemple les coopératives) ou en adoptant de nouvelles lois. Il convient toutefois d'envisager aussi des outils normatifs moins rigides, car ils peuvent être plus faciles à adapter aux nouvelles évolutions dans ce domaine.

Accès au financement

L'accès au financement est fondamental durant tout le cycle de vie des entreprises sociales. En fonction de leur stade de développement, les entreprises sociales obtiennent des fonds auprès d'une combinaison de ressources, allant des subventions et des titres de créance aux capitaux propres, en passant par les capitaux patients et les investissements à impact social (OCDE/Union européenne, 2016). Les dons privés représentent une autre source de financement (moins courante cependant). En parallèle, de nouveaux acteurs font leur apparition, tels que les intermédiaires financiers, dont le rôle est essentiel pour aider les entreprises sociales à devenir plus aptes à recevoir des investissements et pour les mettre en relation avec les financeurs potentiels. L'appui politique reste néanmoins vital afin d'améliorer l'accès au financement. Les pouvoirs publics doivent encourager le renforcement des capacités tout en favorisant les actions visant à débloquer et attirer des fonds mieux adaptées aux entreprises sociales. En outre, même s'ils encouragent à juste titre la mobilisation de fonds privés, ils doivent garder à l'esprit que le soutien public demeure un élément important du paysage financier capable d'aider à mettre à profit et à garantir les ressources privées pour les entreprises sociales. En effet, les aides publiques restent la principale source de financement, voire la seule, pour certaines entreprises sociales confrontées à des problèmes insolubles.

Accès aux marchés

Pour être viables, les entreprises sociales doivent pouvoir accéder aux marchés publics et privés. Les pouvoirs publics peuvent favoriser divers instruments à cette fin, par exemple: 1) encourager l'application de clauses sociales dans les marchés publics, au niveau aussi bien national que local; 2) soutenir les achats socialement responsables par les entreprises privées et faciliter leurs relations avec les entreprises sociales; 3) uniformiser les règles du jeu en permettant aux entreprises sociales d'accéder aux mêmes mesures politiques favorables que celles accordées aux petites et moyennes entreprises (PME), tout en adaptant les aides à leurs caractéristiques spécifiques; et 4) encourager et soutenir la formation au management pour les entrepreneurs sociaux (éventuellement en créant des cursus de niveau universitaire sur la gestion des entreprises sociales).

Structures de soutien

Les entreprises sociales ont besoin d'un soutien économique tout au long de leur phase de développement. Une aide publique ciblée à destination de structures telles que les hubs, les accélérateurs ou les incubateurs est essentielle pour assurer leur développement durable sur tous les territoires et dans tous les secteurs d'activité. Les services de formation, d'encadrement, de mentorat ou de *consulting* jouent un rôle critique dans le renforcement des compétences des entrepreneurs sociaux (par exemple pour élaborer un plan d'affaires, accéder aux différentes sources de financement et devenir autonomes financièrement); à un stade ultérieur, le soutien à la préparation pour recevoir les investisseurs peut les aider à s'agrandir. Toutefois, les entreprises sociales n'ont pas besoin des mêmes services que les entreprises commerciales: en raison de leur double vocation, elles doivent trouver un équilibre entre la viabilité financière et un impact social maximal. Les responsables politiques pourraient donc envisager de promouvoir un «soutien combiné» à la fois pour les compétences générales en affaires et pour les besoins spécifiques des entreprises sociales (OCDE/Union européenne, 2013).

Formation et compétences

Les écosystèmes politiques doivent favoriser l'entrepreneuriat social non seulement à court terme, mais aussi sur le long terme. Dans ce but, ils doivent développer une formation et des compétences qui nourrissent l'esprit d'entreprise. Les programmes éducatifs sur l'entrepreneuriat social ouvrent aux élèves des opportunités de concevoir de nouvelles solutions pour répondre à des problèmes sociaux non résolus et d'apprendre les processus et la planification de la création d'entreprise dans l'enseignement secondaire et supérieur. Les partenariats entre la communauté des entreprises sociales et les instituts de recherche constituent une approche prometteuse pour le développement d'une base de données probantes, l'amélioration de la compréhension et le renforcement de la visibilité du secteur.

Les principales leçons à retenir

Cette section traite de huit leçons principales à retenir sur la mise en place d'un écosystème politique propice aux entreprises sociales. Ces leçons découlent de l'analyse comparative des initiatives décrites dans le présent recueil. Elles démontrent l'importance d'adopter une approche holistique pour construire ces écosystèmes de manière conjointe et les observer. Elles illustrent par ailleurs le fait que des problèmes analogues peuvent être abordés en employant des méthodes différentes dans un même domaine politique, permettant ainsi des actions sur mesure adaptées au contexte.

Favoriser la prise de conscience de ce que sont les entreprises sociales et leur visibilité et lutter contre les fausses idées

Malgré un intérêt grandissant pour les entreprises sociales (et les différentes actions entreprises pour accroître leur visibilité et leur reconnaissance par les pouvoirs publics, les financeurs potentiels, les utilisateurs et les consommateurs), la compréhension de leurs spécificités reste limitée. Cela alimente de fausses idées qui empêchent de répondre efficacement aux besoins des entreprises sociales et de mettre en place les conditions propices à leur développement. Les responsables politiques peuvent pourtant jouer un rôle actif pour contribuer à leur visibilité. Ainsi, la loi française «Économie sociale et solidaire» (ESS), adoptée en 2014, accorde la reconnaissance juridique aux institutions représentant l'économie sociale et solidaire au niveau national et renforce le réseau des chambres régionales de l'ESS. Bien que le champ d'application de cette loi aille largement au-delà des entreprises sociales, elle les mentionne explicitement et crée des conditions favorables à leur développement. Elle prévoit également le recours à une certification spéciale pour ces entités, dans le cadre de son domaine de compétence, qui met au premier plan l'impact social, aidant ainsi les organismes publics et les bailleurs de fonds à les reconnaître et à les soutenir. Autre exemple intéressant, l'initiative du ministère de l'innovation flamand (Belgique), qui verse des subventions à la Fabrique de l'innovation sociale (une structure de soutien locale) pour les activités visant à faire connaître l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales.

Les pouvoirs publics peuvent aussi soutenir les actions de sensibilisation sur les entreprises sociales à destination des bailleurs de fonds, avec l'appui d'intermédiaires de financement social qui aident les bailleurs de fonds à imaginer des systèmes de financement appropriés. Soutenu par le gouvernement portugais, Portugal Inovação Social joue un rôle de catalyseur sur le marché en aidant les entreprises sociales à accéder au financement. Sa création est le fruit des efforts de sensibilisation et de lobbying du *Laboratório de Investimento Social* (le Laboratoire de l'investissement social) visant à promouvoir les entreprises sociales et l'investissement social pour en faire des priorités de l'agenda politique. Il a rédigé à cette fin des documents

sur la pertinence et l'applicabilité de l'investissement social au Portugal et mené des études de faisabilité sur les transactions d'investissement social, encourageant les discussions avec les investisseurs et les autorités locales. L'organisation allemande FASE, quant à elle, applique une approche «transaction par transaction» pour élaborer un système de financement sur mesure répondant aux besoins des entreprises sociales et des investisseurs à impact social.

Les structures de soutien peuvent également contribuer à accroître la visibilité des entreprises sociales. En Espagne, El Hueco encourage activement la création d'entreprises sociales et met en lumière leur contribution à la revitalisation de la région faiblement peuplée de Soria. Cette structure multidimensionnelle organise des événements locaux réguliers et des rencontres annuelles entre entrepreneurs sociaux, investisseurs et représentants du secteur public, conçoit des campagnes de communication créatives sur les entreprises sociales et bénéficie d'une présence massive dans les médias et sur les réseaux sociaux. Elle travaille en collaboration étroite avec le conseil provincial de Soria (qui finance le prix du concours d'entreprises sociales «El Hueco Starter»), ainsi qu'avec les administrations publiques au niveau local, régional, national et européen.

Les efforts conjoints et les partenariats entre organisations qui soutiennent les entreprises sociales permettent de renforcer et d'amplifier la prise de conscience. En Écosse, le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales comprend trois organisations intermédiaires nationales pour les entreprises sociales [Scottish Social Enterprise Coalition, Social Entrepreneurs Network for Scotland (Senscot) et Social Firms Scotland] et contribue à accroître la visibilité des entreprises sociales par le biais de toute une série d'actions, notamment l'organisation de visites d'étude dans les entreprises sociales pour les parlementaires de tous les partis politiques, l'envoi de bulletins d'information numériques mensuels, la présentation de réponses aux consultations gouvernementales et de motions, ainsi que la promotion de la valeur ajoutée des entreprises sociales dans les médias et auprès des communautés locales dans le cadre de manifestations nationales et locales, de remises de prix et d'activités médiatiques.

Établir des partenariats stratégiques multipartites

Les partenariats stratégiques constituent une solution profitable à tout un éventail de protagonistes divers: entreprises sociales, organismes publics et entités du secteur privé. Lorsque les responsables politiques adoptent une approche multipartite et établissent des partenariats stratégiques, ils mettent en place les conditions pour aider les entreprises sociales à pénétrer les marchés publics et privés, à créer des chaînes de valeur ou à y participer, et à accéder à des ressources, des compétences et des réseaux complémentaires. Les partenariats entre les entreprises sociales et les entreprises privées représentent une voie intéressante, qui reste encore peu explorée. Citons par exemple la Social Impact Factory, une structure de soutien dont le but est d'encourager la création d'entreprise sociale et d'inspirer les entreprises traditionnelles pour qu'elles ajoutent une composante sociale ou environnementale, et qui est née d'un partenariat entre la municipalité d'Utrecht (Pays-Bas) et la Kirkman Company, une entreprise privée. La Social Impact Factory se sert d'une plateforme en ligne pour mettre en relation les entreprises sociales d'une part avec les entreprises privées qui veulent acheter des services ou des produits sociaux et d'autre part avec la municipalité, qui publie ses appels d'offres pour les marchés publics ou les fournisseurs. Au Danemark, le partenariat entre l'entreprise sociale Specialisterne et la multinationale des logiciels SAP intègre des personnes atteintes d'autisme sur le marché du travail en exploitant leurs compétences uniques. Specialisterne fait désormais partie de la chaîne de valeur de SAP, ce qui lui permet

d'étendre ses opérations, et donc son impact, sur 12 pays et d'établir de nouveaux partenariats non seulement avec d'autres grandes entreprises, mais aussi avec les autorités locales.

Les partenariats stratégiques permettent aux parties prenantes de profiter de forces, d'expertises, de compétences et de fonds complémentaires, tout en favorisant le partage des connaissances. En Wallonie (région de Belgique), SAW-B réunit des entreprises sociales confrontées à des problèmes similaires et organise des discussions de groupe lors desquelles elles peuvent échanger leurs expériences. Elle a également créé une fédération qui met en relation les entreprises sociales dont les besoins et les compétences sont complémentaires. En unissant leurs forces et leurs ressources, certaines ont déjà développé de nouveaux services ou produits, tandis que d'autres ont étendu leur champ d'action régional initial pour l'amener à l'échelon interrégional, national, voire européen.

S'engager auprès des acteurs potentiels et les consulter est essentiel pour permettre aux organismes publics de créer des cadres de soutien favorables aux entreprises sociales. Lorsqu'un processus de développement institutionnel est inclusif, le résultat final peut refléter avec plus de précision les besoins des parties prenantes, qui s'approprieront ensuite à leur tour le processus. Les changements institutionnels consécutifs seront ainsi davantage susceptibles d'être mis en œuvre efficacement et de perdurer dans le temps au gré des alternances gouvernementales. Le Décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables est le résultat d'un processus de consultation parmi une cinquantaine de représentants issus de 40 entités différentes (notamment des experts, des partenaires sociaux, des acteurs non étatiques, des représentants du secteur privé, diverses agglomérations et les partis politiques). L'un des principaux facteurs de succès a été la mise en place, six mois avant l'adoption du Décret, de la Commission mixte pour des marchés publics socialement responsables. Celle-ci a réuni à intervalles réguliers l'ensemble des parties prenantes, qui sont parvenues à s'entendre et à rédiger le texte de loi de façon totalement collaborative. Grâce à ce processus, chaque protagoniste a pu saisir les avantages du décret et les risques potentiels en cas d'échec des négociations.

En Croatie, le ministère du travail et des régimes de retraite a suivi une voie analogue lors de l'élaboration de la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social. Il a mis en place un groupe de travail (composé de représentants d'autres autorités administratives, de partenaires sociaux, d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement, ainsi que d'une organisation centrale représentant les intérêts des entreprises sociales) qui s'est réuni régulièrement sur une période de deux ans afin de produire un projet de stratégie. Le texte final a été rendu public à des fins de consultation sur une plateforme en ligne, où les citoyens ont pu faire part de leurs suggestions.

Favoriser des entreprises sociales viables et durables

L'un des moyens les plus efficaces d'aider les entreprises sociales à devenir viables et durables est de promouvoir les compétences et le savoir-faire économiques des entrepreneurs sociaux. Dans ce but, les structures (incubateurs par exemple) et les réseaux de soutien s'appuient sur des professionnels qui connaissent à la fois les entreprises traditionnelles et les entreprises sociales, et qui sont aptes à rendre durables les capacités des entrepreneurs sociaux sans diluer leur vocation sociale. Au Danemark, l'incubateur Copenhagen Project House (KPH) aide les entreprises sociales, dès le début de leur changement d'échelle en proposant des activités de mentorat et de partage entre pairs au sein d'un grand espace de travail commun. KPH dispose d'un réseau de partenaires privés qui aident les entrepreneurs à interagir avec des cadres d'entreprise chargés de la responsabilité sociale lors de manifestations et de

miniconférences, à définir les compétences nécessaires pour collaborer avec eux et à générer de la valeur sociale et économique. Rencontrer des entreprises établies et de grandes organisations et travailler en étroite collaboration avec elles peut permettre aux entreprises sociales de tester leurs idées et de créer de nouvelles opportunités économiques susceptibles d'attirer également des investisseurs.

Les pouvoirs publics doivent déterminer les besoins financiers des entreprises sociales et imaginer des outils d'aide financière appropriés. Au Royaume-Uni par exemple, le programme de financement triennal «Big Potential» accorde des subventions pour aider les entreprises sociales à assumer progressivement des investissements remboursables. Le montant de la subvention dépend du stade de développement de l'entreprise et s'accompagne de sessions de soutien individuelles pour discuter de son modèle économique, ainsi que d'un outil de diagnostic en ligne qui l'aide à définir ses besoins. Les responsables politiques devraient aussi envisager de soutenir des initiatives qui permettent aux entreprises sociales de passer d'un modèle économique basé sur le financement par des subventions à un recours au crédit et aux microprêts. ES Fund TISE, un instrument remboursable pilote en Pologne, propose aux entreprises sociales une combinaison de prêts et 30 heures de services de conseil d'experts gratuits sur une large palette de sujets.

Enfin, les intermédiaires financiers peuvent faciliter ce changement de paradigme et aider les entreprises sociales à définir le bon outil pour atteindre la viabilité financière. Pourtant, les entreprises sociales, en particulier les plus petites, éprouvent souvent des difficultés à se payer les services de ces intermédiaires. Pour y remédier, Portugal Inovação Social propose des subventions et des chèques-services afin de faciliter l'accès des entreprises sociales à une aide sur mesure fournie par des prestataires spécialisés, dans des domaines tels que la gestion financière, la modélisation économique, l'évaluation d'impact, le leadership et la gouvernance. Les instruments financiers publics peuvent aussi apporter un soutien utile à cet égard.

Soutenir les mécanismes de partage du risque pour les prestataires de financement

Bien que les aides publiques (notamment par le biais de subventions) représentent une source majeure de financement pour beaucoup d'entreprises sociales, un nombre croissant d'entre elles cherchent désormais à accéder au financement proposé par les bailleurs de fonds traditionnels ou nouveaux (par exemple les banques commerciales ou les investisseurs à impact social). Cependant, les entreprises sociales ne sont pas toujours prêtes pour l'investissement ou ne disposent pas forcément d'un modèle économique viable. En Allemagne, l'organisation FASE cible la création de pipelines pour l'investissement à impact social qui relient les investisseurs à impact social et les entreprises sociales prêtes à l'investissement et les assistent tout au long du processus de transaction, ce qui démontre clairement que l'aide publique et les fonds de mécénat revêtent une importance égale pour les entreprises sociales émergentes et les intermédiaires qui veulent leur apporter suffisamment de capitaux pour survivre et prospérer.

L'autre problème réside dans le fait que ces bailleurs de fonds ou investisseurs à impact social perçoivent les entreprises sociales comme des clients à haut risque, surtout à leurs débuts, et se montrent donc réticents à investir dans celles-ci. Les banques commerciales partagent ce point de vue et considèrent que les entreprises sociales ne disposent pas forcément de la capacité à supporter le coût des prêts ou ne présentent pas les garanties financières requises. Parmi les solutions efficaces à ce problème figurent les régimes de garanties, bien connus pour permettre le partage ou l'atténuation des risques entre les bailleurs de fonds traditionnels, les investisseurs à impact social et les banques commerciales. JEREMIE Sicily, un instrument financier italien, a mis en place un fonds de garantie spécial qui aide les entreprises

sociales et les PME à accéder au crédit. Portugal Inovação Social et son fonds d'innovation sociale fournissent des garanties aux co-investisseurs, améliorant ainsi le profil de risque des entreprises sociales tout en permettant aux banques de leur prêter de l'argent dans des conditions plus favorables. En Irlande, le prestataire de financement social Clann Credo adopte une approche légèrement différente, en proposant des prêts de détail aux entreprises sociales en fonction de leur taille, de leur capacité de remboursement et des bénéfices sociaux attendus. En cas de défaut de paiement, Clann Credo partage 50% de la perte avec la Fondation pour le financement social, un prestataire de financement social de gros. Ses opérations mettent néanmoins l'accent sur des pratiques de prêt prudentes dans le financement social et sur le renforcement des capacités pour l'évaluation des risques.

Favoriser les compétences en entrepreneuriat social dans le système éducatif

Les programmes sur l'entrepreneuriat restent rares dans la plupart des pays de l'OCDE, en particulier dans l'enseignement primaire et secondaire. Pourtant, la formation à l'entrepreneuriat permet de nourrir l'esprit d'entreprise tout en stimulant la créativité des élèves, les compétences collaboratives et la pensée éthique, des aspects qui sont tous particulièrement importants dans l'entrepreneuriat social. En proposant aux élèves des programmes sur ce thème dans l'ensemble du système éducatif, des organisations contribuent à combler ces lacunes. En revanche, les enseignants ont rarement l'occasion de suivre une formation professionnelle initiale et continue sur l'entrepreneuriat social. Le concept leur est souvent étranger et ils hésitent à adopter de nouvelles méthodes pédagogiques basées sur des projets. Comme le souligne JA Europe, lorsque l'on met en œuvre de tels programmes, il est capital de faire prendre conscience des avantages d'un enseignement sur l'entrepreneuriat (y compris l'entrepreneuriat social) tout en proposant la formation correspondante aux enseignants et aux directeurs d'établissement, dont le rôle est essentiel à son succès.

Les pouvoirs publics peuvent avoir un rôle crucial à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies encourageant la formation à l'entrepreneuriat et visant à développer la capacité des étudiants à reconnaître les opportunités et à agir en conséquence pour créer de la valeur sociale. Ainsi, la loi française «Économie sociale et solidaire» a institué le Conseil supérieur de l'ESS, dont la mission est, entre autres, de promouvoir l'entrepreneuriat social auprès des jeunes par l'intermédiaire du système éducatif public. Autre exemple qui vaut la peine d'être cité, la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social adoptée en 2015 par la Croatie, qui consacre 28% de son budget total aux activités éducatives (par exemple en reproduisant des programmes éducatifs innovants et en aidant les établissements à proposer des programmes formels et informels sur l'entrepreneuriat social).

Le soutien aux partenariats public-privé entre les écoles et les organisations du secteur tertiaire, notamment les entreprises sociales, spécialisées dans la fourniture de programmes éducatifs sur l'entrepreneuriat social, représente une autre stratégie prometteuse qui ne nécessite pas de dépenses publiques supplémentaires. JA Europe, une organisation quasi intégralement indépendante des financements publics, en est une parfaite illustration: en 2015, seulement 14% de son budget annuel total provenait de fonds publics, et 82% de sources privées.

Promouvoir l'évaluation et la mesure d'impact

Si les bailleurs de fonds publics et privés demandent de plus en plus aux entreprises sociales de mesurer leur impact (OCDE/Commission européenne, 2015), la plupart des entreprises sociales ont une culture d'évaluation et de mesure de l'impact limitée. Tout

d'abord, à trop se concentrer sur la mesure de leur impact, les entreprises sociales voient leur attention se détourner de leur mission concrète de changement social, ce qui les conduit à changer de structure d'organisation. L'intermédiaire financier Phineo a consulté plus de 200 leaders d'opinion dans toute l'Allemagne, décrivant la mission et la structure d'organisation des entreprises sociales et expliquant comment elles devraient être prises en compte dans l'élaboration des exigences en matière de mesure d'impact. Phineo s'efforce aussi de sensibiliser au sein même des entreprises sociales, en expliquant que la mesure d'impact revêt une fonction utile pour justifier et améliorer les activités non lucratives. Dans le cadre de ce processus, il mène des études d'évaluation d'impact en lien avec ce sujet, auxquelles les entreprises sociales sont invitées à participer gratuitement et sans risque. À l'issue d'une procédure de sélection, les entreprises sociales qui répondent à certains critères (au regard de leur structure organisationnelle et financière, de leur vision, de leur impact potentiel et de leur capacité à produire des résultats) sont présentées au grand public et se voient attribuer le label d'impact «Wirkt!» de Phineo. Phineo publie également des guides, notamment le «Social Impact Navigator» (Navigateur de l'impact social), qui réunit et analyse les expériences de mesure d'impact des entreprises sociales, tout en proposant des conseils pratiques, des listes de contrôle et des activités étape par étape.

En deuxième lieu, la mesure d'impact nécessite des compétences, des ressources financières et du temps. Souvent, les entreprises sociales ne disposent pas de collaborateurs ayant les compétences appropriées et ne peuvent pas se permettre d'en recruter de nouveaux et/ou de financer la formation adéquate. Les pouvoirs publics peuvent soutenir des structures qui aident les entreprises sociales à apprendre comment mesurer leur impact. NESsT fournit un outil de gestion des performances (et apprend aux entreprises sociales à s'en servir) qui définit des objectifs et des cibles et contrôle régulièrement les performances (sur la base d'indicateurs élaborés sur mesure en fonction de la capacité d'organisation de l'entreprise sociale concernée, de ses performances, de son impact social et de sa viabilité financière).

Enfin, les responsables politiques pourraient encourager les partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur, les entreprises sociales et les structures de soutien. En France, l'incubateur régional Alter'Incub, en partenariat avec la région Occitanie [(1)] et les universités d'Aix-Marseille et de Montpellier, a réuni un groupe interdisciplinaire de chercheurs en sciences sociales, en économie et en management afin de mener une étude de pointe sur les méthodes d'évaluation et de mesure d'impact. Les entreprises sociales accueillies chez Alter'Incub apprennent à appliquer ces méthodes dans leur propre contexte.

Mettre en place des procédures administratives faciles à appréhender pour les usagers

Tout comme les PME, les entreprises sociales sont souvent confrontées à des procédures bureaucratiques complexes et chronophages. Portugal Inovação Social souligne la difficulté de s'y retrouver entre les différentes procédures d'accès aux Fonds structurels de l'UE. En Croatie, une bureaucratie lourde et les exigences contraignantes pour l'obtention du statut d'entreprise sociale représentent une entrave majeure dans la mise en œuvre de la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social. En outre, le processus d'appel d'offres pour les marchés publics est l'un des exercices les plus compliqués, mais essentiels, pour les entreprises sociales. NESsT fait remarquer que ces procédures sont souvent difficiles à appréhender pour les usagers et requièrent des compétences spécifiques, ce qui peut s'avérer dissuasif pour les entreprises sociales qui ne sont pas prêtes à soumissionner. Les administrations publiques estiment que l'application de clauses sociales est tout aussi compliquée. À Barcelone, de nombreux responsables publics n'avaient pas les compétences requises pour mettre en

œuvre le décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables et évaluer les offres soumises.

Les pouvoirs publics ont la possibilité de rationaliser les procédures administratives pour les entreprises sociales et d'alléger les formalités. En Pologne, ES Fund TISE a proposé que les organismes administratifs publics assouplissent certaines procédures rigides anciennes dans les marchés publics et les systèmes financiers qui ne sont plus adaptées aux entreprises sociales. Enfin, les responsables politiques pourraient faire connaître davantage les activités et outils des structures de soutien qui aident les entreprises sociales à naviguer entre les procédures administratives. Par exemple, SAW-B en Wallonie et la Social Impact Factory à Utrecht préparent des guides qui aident les entreprises sociales à répondre aux appels d'offres.

Assurer la continuité institutionnelle et le soutien politique aux entreprises sociales

Un soutien politique durable est fondamental pour établir un écosystème propice permettant aux entreprises sociales de prospérer sur le long terme. L'impulsion politique peut servir de catalyseur aussi bien pour les écosystèmes naissants que pour ceux qui sont déjà établis, en encourageant et en accélérant la mise en place de conditions favorables aux entreprises sociales. Des problèmes peuvent toutefois survenir lorsque le soutien politique devient fluctuant en raison des alternances gouvernementales. En Croatie, un engagement politique fort aurait probablement permis d'accélérer l'élaboration et l'adoption de la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social. Pourtant, même si les fluctuations politiques ont pu ralentir la mise en œuvre de la stratégie, l'engagement multipartite en faveur de son développement et la détermination de certaines composantes de l'administration publique ont assuré sa continuité. Le Portugal a bénéficié d'un soutien politique solide au niveau ministériel en 2013, qui a transcendé les appartenances partisanes pour assurer une transition en douceur à travers le changement de gouvernement, conduisant à la création de Portugal Inovação Social. Jusqu'ici, les changements au niveau des ministères chargés de l'innovation n'ont pas affecté le calendrier pour la mise en place d'un marché de l'investissement social.

Notes

(1) Au moment de la création d'Alter'Incub, la région s'appelait encore Languedoc-Roussillon, mais elle a changé de nom en janvier 2016 pour devenir Occitanie, suite à la réforme territoriale.

Bibliographie

Commission européenne (2012), «Entrepreneurship in the EU and beyond», *Flash Eurobarometer 354*, Commission européenne, Bruxelles, *http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf*

Commission européenne (2011), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions 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, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&rid=1*

Defourny, J. (2001), «From Third Sector to Social Enterprise», dans Borzaga, C., et Defourny, J. (éd.), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londres et New York, p. 1-28.

European Union (2016), General Report of the Commission of Experts on Social Entrepreneurship (GECES), *http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/expert-groups_en*

Fonds des Nations unies pour l'enfance (Unicef) (2007), «Adolescents and Civil Engagement: Social Entrepreneurship and Young People», Fonds des Nations unies pour l'enfance, New York, *http://www.unicef.org/adolescence/files/Learning_Series_3_Social_Entrepreneurship_24dec2007.pdf*

Noya, A., et Clarence, E. (éd.) (2007), *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264039889-en*

OCDE (2014), *Création d'emplois et développement économique local,* Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264215009-fr*

OCDE (1999) *Les entreprises sociales*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264282339-fr*

OCDE/Commission européenne (2016), *Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact des entreprises sociales – Politiques d'entrepreneuriat social*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-FR.pdf*

OCDE/Commission européenne (2015), *Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales – Politiques d'entrepreneuriat social*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *http://www.oecd.org/industry/Policy-Brief-social-impact.pdf*

OCDE/Commission européenne (2013), *Synthèse sur l'entrepreneuriat social — L'activité entrepreneuriale en Europe*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20FR_FINAL.pdf*

Seforïs, (2016), *Cross-country report: A first cross-country analysis and profiling of social enterprises*, *http://www.seforis.eu/news/2016/10/20/first-seforis-cross-country-results-available*

Tableau 1.1 **Vue d'ensemble des politiques et programmes présentés**

Initiative	Pays	Date	Sources de financement				Domaines d'action politique															Problèmes rencontrés							Facteurs de succès						
								Accès au financement			Accès aux marchés		Formation et compétences		Aide au développement des entreprises				Visibilité et sensibilisation																
			Fonds publics (niveau national, régional, local)	Fonds publics européens	Activités générant des revenus	Fonds privés	Cadre juridique/institutionnel	Outils de financement traditionnels	Outils de financement innovants	Intermédiaire financier	Marchés publics	Partenariat avec des acteurs privés	Éducation et formation	Encadrement et mentorat	Incubation	Aide intégrée	Conseil aux entreprises	Espace de travail partagé	Communication	Réseaux	Événements	Partage de connaissances	Ressources financières instables ou limitées	Soutien politique absent ou fluctuant	Manque de reconnaissance et de compréhension	Système de suivi inexistant ou faible	Intérêts et points de vue divergents parmi les parties prenantes	Réticence au changement	Procédures administratives complexes	Partenariats multipartites	Approche participative	Alignement sur les priorités des politiques	Sources de financement diversifiées	Aide adaptée	Approche complète/services complémentaires (financiers, non financiers)	Personnel qualifié
1. Fabrique de l'innovation sociale	Belgique (Flandre)	2013	•	•	•									•			▲		•	•	•	•	•		•		•	•		•						
2. SAW-B	Belgique (Wallonie, Bruxelles)	1981	•	•									▲				•			•		•						•							•	
3. Stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social	Croatie	2015	•				▲	•					•						•					•	•		•		•		•	•			•	
4. KPH	Danemark	2009	•	•	•							•		•	•		•	▲		•	•			•		•				•		•	•		•	
5. Alter'Incub	France	2007	•	•		•							•	•	▲		•		•			•	•							•				•		•
6. Loi ESS	France	2014	•				▲	•			•	•	•			•			•				•				•			•	•	•		•	•	
7. FASE	Allemagne	2013		•	•	•			•	▲		•								•	•	•	•				•			•				•		•
8. Phineo	Allemagne	2010			•	•			•	▲		•					•		•	•		•	•			•	•			•			•			•
9. Clann Credo	Irlande	1996				•		▲	•	•								•				•	•		•								•	•	
10. JEREMIE Sicily	Italie	2013-2016		•		•		▲		•				•			•			•		•	•			•	•		•	•					•	
11. Social Impact Factory	Pays-Bas	2014	•		•	•						▲					•		•	•	•	•	•				•			•	•					
12. ES Fund TISE	Pologne	2013	•	•				▲		•		•					•		•				•			•		•		•		•		•	•	
13. Portugal Inovação Social	Portugal	2015		•					•	▲						•			•		•					•			•	•		•	•	•	•	
14. Décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables	Espagne	2013	•				▲				•															•	•	•		•	•	•				
15. El Hueco	Espagne	2012	•		•	•								•	•	•	•	▲	•	•	•	•	•	•	•					•			•	•	•	•
16. «Big Potential»	Royaume-Uni (Angleterre)	2014-2017	•					▲		•							•				•						•							•		•
17. Partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales	Royaume-Uni (Écosse)	2011	•				▲					•				•			•	•	•	•					•			•	•	•			•	
18. Specialisterne & SAP	Plusieurs pays/ Danemark	2014			•	•						▲	•	•						•		•		•	•			•					•	•		
19. JA Europe	Plusieurs pays	2001	•	•		•							▲	•							•					•		•		•	•		•			
20. NESsT	Plusieurs pays	1997	•	•	•	•		•		•			•	•		▲	•		•	•	•	•	•		•					•			•	•	•	•

▲ = Objectif principal, • = Objectif secondaire

Annexe: tableaux récapitulatifs

Belgique (Flandre)
La Fabrique de l'innovation sociale: une structure pour aider les entreprises à se lancer

Principaux acteurs concernés	Fabrique de l'innovation sociale; Agence pour l'innovation et l'entrepreneuriat (gouvernement régional).
Niveau de mise en œuvre	Régional.
Date de mise en œuvre	Lancée en 2013; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Aide au développement des entreprises.
Approche politique	Conseil aux entreprises; réseautage; recherche; sensibilisation.
Objectifs	1. Favoriser la prise de conscience de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social. 2. Permettre aux acteurs concernés d'aborder les problèmes de manière socialement innovante avec esprit d'entreprise.
Fondements	En Flandre, les réductions de subventions ont intensifié le besoin d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social. Les entreprises privées ont également montré un intérêt croissant dans la contribution à une meilleure société à travers des initiatives de «responsabilité sociale d'entreprise» et des réseaux qui rapprochent les acteurs de la société civile et les entreprises.
Principales activités	– Services de développement pour les entreprises, par exemple assistance individuelle par des responsables de processus, sessions d'enrichissement avec des innovateurs expérimentés, ateliers et «camps d'entraînement» pour les candidats à l'entrepreneuriat social et à l'innovation. – Activités de communication, campagnes de sensibilisation et événements de réseautage. – Utilisation d'une monnaie d'échange alternative (le «SIF») pour le suivi des transactions financières et non financières de la Fabrique de l'innovation sociale.
Impact	La Fabrique de l'innovation sociale a aidé plus de 300 innovateurs à développer leur modèle économique, trouver des partenaires commerciaux, évaluer leur impact, changer d'échelle et analyser leur groupe cible.
Principaux problèmes rencontrés	– Réticence initiale des acteurs concernés: les responsables politiques craignaient que l'approche non thématique de l'initiative ne détourne des fonds dédiés à l'origine à des domaines d'action politique spécifiques; les organisations de la société civile se sont inquiétées de l'inclusion d'acteurs motivés d'abord par un gain financier qui aurait mis en péril des innovations sociales qui n'auraient jamais pu générer de recettes commerciales; les organisations à but lucratif ont eu peur d'une baisse des budgets consacrés à l'innovation initialement destinés aux entreprises. – Difficulté à définir quand l'aide doit être interrompue. – Renforcement des relations avec des acteurs «établis» plus importants. – Instabilité de la situation de financement.
Facteurs de succès	– Focalisation sur un rôle d'intermédiaire au sein d'un réseau d'acteurs bien établi et diversifié. – Modèle d'organisation allégé, dans lequel des coûts de fonctionnement relativement modestes génèrent des résultats substantiels. – Demande en faveur de la Fabrique de l'innovation sociale exprimée par différents acteurs de la société.
Sources de financement	Fonds publics (80 %); fonds de l'UE et recettes propres générées par des prestations de services (20 %).
Budget	800 000 euros (2016).

Belgique (Wallonie, Bruxelles)
SAW-B: une fédération de services de formation et de conseil

Principaux acteurs concernés	SAW-B.
Niveau de mise en œuvre	Régional.
Date de mise en œuvre	Lancée en 1981; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Aide au développement des entreprises; compétences et formation; visibilité.
Approche politique	Réseautage; lobbying; éducation et formation; sensibilisation; partage de connaissances; conseil aux entreprises.
Objectifs	La fédération a pour but de regrouper les acteurs de l'économie sociale provenant de tous les secteurs d'activité, afin d'échanger sur les pratiques et de relayer leurs préoccupations au niveau politique.
Fondements	SAW-B a été créée à l'origine pour pallier le manque de soutien politique en faveur du nombre croissant de coopératives de producteurs et d'entreprises d'insertion. Au fil du temps, et dans le but de professionnaliser et de donner une légitimité au secteur, SAW-B est aussi devenue active dans l'éducation et la formation.
Principales activités	– Fédération: représente les entreprises sociales dans l'arène politique et influe sur le cadre institutionnel grâce à des actions de lobbying, de conseil aux organismes publics et de sensibilisation sur l'entrepreneuriat social à destination des citoyens et des étudiants. – Éducation et recherche: formations et échange de pratiques pour les dirigeants d'entreprises sociales, les entrepreneurs et les collaborateurs de SAW-B, recherche sur le développement d'outils pratiques. – Agence de conseil: consulting, notamment dans les domaines juridique, financier, de la communication, des services liés aux ressources humaines et des conseils de gouvernance, ainsi que soutien à l'élaboration de plans d'affaires et à l'obtention d'agréments par les autorités publiques.
Impact	Le travail de sensibilisation de SAW-B a contribué à la création d'un organisme consultatif sur l'économie sociale, l'adoption d'une définition légale de l'économie sociale (grâce à des contacts étroits avec des parlementaires), la création du statut de société à finalité sociale et l'instauration officielle d'agréments ou labels délivrés par les pouvoirs publics. Au niveau microéconomique, une cinquantaine d'entreprises sociales ont bénéficié de ses services de conseil en 2014.
Principaux problèmes rencontrés	– Surmonter la résistance au changement (notamment de la part des autorités publiques) face au caractère innovant et alternatif des initiatives. – Émergence de nouveaux acteurs (par exemple plateformes d'économie collaborative ou de partage) qui n'assument que partiellement les valeurs de l'économie sociale; le défi consiste à tenir compte de ces évolutions, sans diluer les principes de la démocratie économique et la redistribution limitée des excédents. – Manque de spécialisation (cause de perte de légitimité potentielle) et de connaissances approfondies.
Facteurs de succès	– Limitation de la portée géographique de l'initiative et application du principe de subsidiarité, aussi bien pour maintenir la fédération proche de ses activités de conseil et de formation que pour déterminer le niveau politique le plus influent. – Caractère transversal pour englober toute l'économie sociale et maintenir la sensibilisation aux innovations. – Engagement auprès d'une large variété d'acteurs. – Activités complémentaires.
Sources de financement	Sources publiques nationales (87 %); UE (3,9 %); ventes et dons (9,1 %).
Budget	Environ 1 300 000 euros (2014).

Croatie
La stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social

Principaux acteurs concernés	Gouvernement croate.
Niveau de mise en œuvre	National.
Date de mise en œuvre	Lancée en 2015; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Cadre institutionnel/juridique.
Approche politique	Approche intégrée.
Objectifs	1. Favoriser la création d'entreprises sociales et leur croissance en mettant en place un environnement institutionnel et financier plus propice. 2. Réduire les disparités régionales, augmenter le taux d'emploi et assurer une distribution équitable des richesses.
Fondements	Avant la stratégie, le discours politique considérait l'entrepreneuriat social seulement comme une composante de la société civile et les entreprises sociales devaient se battre pour se plier à des réglementations inadaptées et parfois contradictoires. La stratégie a été élaborée pour reconnaître leurs caractéristiques uniques et répondre à leurs besoins.
Principales activités	La stratégie comprend quatre mesures principales, dont les activités incluent: – le développement et l'amélioration du cadre législatif et institutionnel: mise en place d'une entité institutionnelle dédiée et d'un registre officiel des entreprises sociales; harmonisation de la législation; mise à disposition d'espaces et de bâtiments publics non utilisés pour les entreprises sociales; développement de partenariats entre organismes publics; développement d'une méthode de mesure d'impact social; – la mise en place d'un cadre financier adéquat: développement d'un mécanisme/fonds de garantie unique, soutien financier systématique (systèmes de subventions) en lien avec un cofinancement entre fonds de l'UE et budget national; – la promotion de l'entrepreneuriat social par l'éducation: soutien aux programmes éducatifs sur l'entrepreneuriat social et aux projets d'apprentissage tout au long de la vie; publications d'information; incitation à la poursuite de la formation sur l'entrepreneuriat social pour les enseignants, les adultes et les fonctionnaires; – l'augmentation de la visibilité et des canaux d'information: production de supports promotionnels et mise en avant d'exemples de bonnes pratiques; développement de labels commerciaux pour les entreprises sociales.
Impact	Aucune donnée disponible en raison de la mise en œuvre relativement récente.
Principaux problèmes rencontrés	– Manque de reconnaissance institutionnelle et de volonté politique de haut niveau. – Nécessité de concilier des approches contradictoires de l'entreprise sociale. – Le paysage des entreprises sociales est encore restreint et sa capacité est limitée: de nombreuses entreprises sociales peuvent être obligées de se battre pour répondre aux exigences permettant l'obtention du statut d'entreprise sociale.
Facteurs de succès	– Adoption d'une approche ascendante, développement d'un réseau ou d'une organisation centralisée qui représente les intérêts et les besoins des entreprises sociales. – Création d'un partenariat avec le gouvernement (en tant que responsable du processus). – Création d'un modèle transparent et participatif de préparation et de mise en œuvre, avec des parties prenantes venant de secteurs multiples et une consultation publique. – Connexion étroite de la stratégie avec les documents et politiques de l'UE pour assurer la cohérence avec les priorités stratégiques de l'UE et améliorer l'accès aux ressources financières de l'UE.
Sources de financement	Fonds publics.
Budget	Environ 37 millions d'euros [dont 32 millions d'euros provenant du Fonds social européen (FSE)] (2015-2020).

Danemark
Copenhagen Project House (KPH): un incubateur pour les start-up sociales

Principaux acteurs concernés	KPH, ville de Copenhague.
Niveau de mise en œuvre	Local.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2009; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Aide au développement des entreprises; éducation et compétences.
Approche politique	Espaces de travail communs; incubation; conseil aux entreprises; mentorat; réseautage.
Objectifs	1. Créer de la valeur pour la société en soutenant les entreprises culturelles et sociales lors de leurs débuts et de leur changement d'échelle. 2. Renforcer les partenariats intersectoriels en se mettant activement en relation avec les secteurs public, privé et du bénévolat. 3. Cibler les secteurs où le marché est défaillant, dans lesquels la municipalité n'est pas active et où il existe un besoin de nouveaux services.
Fondements	Le Danemark est actuellement confronté à d'importantes difficultés pour maintenir son système social. Les marchés publics municipaux attribués à des entreprises sociales pourraient soulager ce problème et les incubateurs tels que KPH sont essentiels au renforcement du rôle de ces dernières.
Principales activités	KPH est actif en tant que: – incubateur et accélérateur pour les start-up sociales; – espace de colocation pour les entreprises sociales plus matures; – espace événementiel multifonction. Le modèle économique sous-jacent de l'incubateur KPH repose sur un système de mentorat multipartite et des partenariats solides. Les entrepreneurs KPH doivent servir de mentors à leurs pairs pendant trois heures par mois. Des experts venus des secteurs public et privé assurent également des activités de mentorat au cas par cas. KPH facilite la collaboration entre la municipalité et les entreprises sociales. Son secrétariat siège au conseil municipal et agit aussi bien comme initiateur que comme intermédiaire dans les relations entre les organismes publics et les entrepreneurs sociaux.
Impact	Le réseau KPH de partenaires privés a permis de répondre aux petits besoins pratiques des entrepreneurs et a servi d'intermédiaire dans des partenariats importants, en offrant aux entrepreneurs sociaux des opportunités de tester leurs idées en coopération avec des entrepreneurs expérimentés et des organisations et des entreprises à l'expérience solide, ainsi que de développer de nouvelles activités et perspectives d'investissement. KPH accueille aujourd'hui plus de 300 entrepreneurs sociaux, plus de 60 entreprises et organisations, et organise une vingtaine d'événements culturels permanents.
Principaux problèmes rencontrés	– Diversification des sources financières et baisse de la dépendance envers les financements municipaux, tout en conservant des relations fortes avec le secteur public. – Changements dans les priorités politiques qui créent de l'instabilité dans les financements municipaux. – Confrontation avec la concurrence croissante entre les espaces de travail partagés. – Adaptation de son modèle économique pour maintenir la qualité des services fournis. – Évaluation de l'impact social de l'organisation.
Facteurs de succès	– Adoption d'une définition large de l'entreprise sociale et collaboration avec un écosystème de start-up étendu. – Mise en œuvre de conditions de gouvernance spécifiques permettant à l'incubateur d'attirer de nouveaux flux de recettes et de diversifier son portefeuille de services. – Travail entre et au sein des services municipaux.
Sources de financement	Fonds publics (subventions), activités générant des revenus (frais d'adhésion et de location, activités commerciales), fonds de l'UE.
Budget	400 000 euros (2,9 millions de couronnes danoises) par an (2009-2012); 320 000 euros (2,4 millions de couronnes danoises) par an en financement direct, et 80 000 euros (500 000 couronnes danoises) sous forme de «pack de croissance» pour la location et les équipements (2013-2016) venant du service «Culture et loisirs» de la ville de Copenhague.

France
Alter'Incub: un incubateur régional

Principaux acteurs concernés	Alter'Incub, région Occitanie, Fonds européen de développement régional (FEDER), Caisse des dépôts et consignations (CDC).
Niveau de mise en œuvre	Régional.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2007; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Aide au développement des entreprises; éducation et compétences.
Approche politique	Incubation d'entreprises; services de consulting; encadrement et mentorat; réseautage.
Objectifs	1. Développer une réponse multipartite aux besoins locaux non couverts. 2. Stimuler la création d'entreprises sociales qui renforcent le développement économique, social et local et créer des emplois.
Fondements	Malgré un intérêt national envers l'entrepreneuriat social dès le début des années 2000, il n'existait quasiment aucune aide en France pour l'innovation sociale et la création d'entreprise. Alter'Incub a été un pionnier en aidant les projets à tirer profit des instruments existants du système économique traditionnel.
Principales activités	Alter'Incub crée des synergies entre les entrepreneurs, les centres de recherche sur les sciences humaines et sociales et les territoires. Son programme d'incubation dure 12 mois et comprend: – un soutien individuel: aider les entrepreneurs pour le réseautage, les études de marché, la planification financière et économique, le choix du statut juridique et la gestion; – un soutien collectif: des sessions de formation collectives pour susciter une dynamique de groupe positive; une meilleure communication entre les initiateurs de projets; l'acquisition de compétences stratégiques, commerciales et de gestion; – un soutien extérieur: mobilisation de partenariats avec des experts locaux pour répondre aux besoins des projets innovants, en particulier lorsque les entrepreneurs ont besoin de ressources spécifiques (par exemple conseils juridiques spécifiques, études de marché détaillées) qui ne seraient pas disponibles autrement.
Impact	En moins de dix ans, Alter'Incub a créé 250 emplois et 41 entreprises sociales dans la région. Il a contribué à la définition de l'innovation sociale et de l'entreprise sociale en France et a permis d'élaborer des politiques régionales et nationales en faveur de l'innovation sociale. Il est aujourd'hui à la tête d'un réseau de cinq incubateurs dans trois régions de France.
Principaux problèmes rencontrés	– Établir des partenariats larges prend du temps: les chercheurs spécialisés dans l'innovation sociale ne sont pas sollicités pour interagir avec les entreprises sociales. – Financement d'un coût d'incubation plus élevé pour des projets socialement innovants qui nécessitent un mentorat à plus long terme et plus complexe que les projets habituels. – Le changement d'échelle du réseau d'incubateurs requiert le renforcement de la stratégie d'essaimage pour augmenter le nombre de projet incubés, tout en prenant le temps de promouvoir et de coordonner le réseau et sa communauté.
Facteurs de succès	– Réseau de partenaires locaux: Alter'Incub s'est appuyé sur les compétences d'acteurs locaux en tirant parti des ressources existantes. – Mentorat qualifié: le succès d'un projet dépend de la qualité de la réflexion menée entre les entrepreneurs et les mentors. – Le temps, les capacités d'écoute et la solidité des partenariats sont fondamentaux pour déterminer les forces et les faiblesses d'un projet, d'une équipe et/ou d'un environnement.
Sources de financement	90-95 % de la région Occitanie et du Fonds européen de développement régional; 5-10 % du mouvement coopératif [Union régionale des sociétés coopératives et participatives (URSCOP) ou Confédération générale des sociétés coopératives et participatives (CGSCOP)].
Budget	Environ 500 000 euros par an.

France
La loi «Économie sociale et solidaire»

Principaux acteurs concernés	Ministère de l'économie et des finances.
Niveau de mise en œuvre	National.
Date de mise en œuvre	Entrée en vigueur en juillet 2014.
Domaines d'action politique	Cadre juridique/institutionnel.
Approche politique	Approche intégrée.
Objectifs	La loi ESS a pour but de répondre au besoin de reconnaissance des acteurs de l'économie sociale et solidaire, de reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique et de compléter ou réformer toute une série d'outils visant à favoriser le développement des acteurs de l'ESS.
Fondements	Des études ont démontré la résilience des entreprises sociales au lendemain de la crise économique et le potentiel de l'ESS à répondre aux problèmes économiques. Un cadre politique intégré et plus propice était nécessaire pour inverser la tendance des pouvoirs publics à «sous-estimer» l'ESS.
Principales activités	Principales mesures adoptées avec la loi ESS: – structurer le réseau et donner une reconnaissance législative aux institutions représentatives de l'ESS, notamment le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire et les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire; – reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique en proposant une définition claire des structures incluses dans le périmètre de l'ESS, en fixant des critères précis de définition de «innovation sociale» et en instaurant un agrément «entreprise solidaire d'utilité sociale» pour les entreprises de l'ESS; – faciliter l'accès au financement et aux marchés publics en créant des outils de financement sur mesure (par exemple prêts participatifs solidaires et capacité dédiée d'investissement direct en fonds propres), en clarifiant le régime juridique de la subvention pour mieux le distinguer de la commande publique et en incluant des clauses sociales dans le cahier des charges des marchés publics; – renforcer les politiques de développement local durable et l'approche en réseau en organisant des conférences régionales sur l'ESS, en participant au sein des chambres régionales à l'élaboration des plans régionaux pour le développement durable et l'égalité entre les territoires, en permettant aux entreprises de l'ESS de constituer leur propre réseau régional en s'appuyant sur une plateforme de coopération économique régionale appelée «PTCE» (Pôle territorial de coopération économique), en collaboration avec tous les acteurs économiques et institutionnels concernés; – faciliter la reprise d'entreprise par les salariés sous forme de société coopérative et participative (SCOP) afin de préserver ou de recréer des emplois en créant un statut transitoire de société coopérative et participative d'amorçage et en instaurant des mécanismes d'information préalable des salariés avant un transfert de propriété; – moderniser le statut des coopératives en autorisant la création de groupes de SCOP.
Impact	s/o.
Principaux problèmes rencontrés	– égocentrisme des réseaux; – fonds publics limités consacrés à l'ESS.
Facteurs de succès	– approche multipartite appliquée dans la phase de conception de la loi; – adoption d'une définition inclusive reconnaissant les spécificités des différentes «familles» de l'ESS (organisations traditionnelles et nouvelles entreprises sociales) et leur donnant des outils innovants taillés sur mesure.
Sources de financement	Fonds publics.
Budget	s/o.

Allemagne
Agence de financement pour l'entrepreneuriat social: un intermédiaire de financement hybride

Principaux acteurs concernés	FASE; appartient intégralement à Ashoka Deutschland.
Niveau de mise en œuvre	National (et dans une sélection de pays européens).
Date de mise en œuvre	Lancée en 2013; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au financement.
Approche politique	Mise à disposition de fonds; intermédiaire financier; aide à la préparation à l'investissement.
Objectifs	1. Mobiliser du capital de croissance pour les entreprises sociales émergentes, afin de leur permettre de changer d'échelle dans leur impact. 2. Développer des stratégies de financement innovantes, attirer davantage d'investisseurs intéressés par l'impact social et créer un pipeline d'entreprises sociales prêtes à recevoir les investisseurs.
Fondements	À leurs débuts, les entreprises sociales sont confrontées à un déficit de financement stratégique lorsque les montants d'investissement requis ont tendance à être trop élevés pour des dons privés ou des organisations philanthropiques, et trop faibles et risqués pour les investisseurs sociaux institutionnels. Cette défaillance du marché est souvent qualifiée de «vallée de la mort»: de nombreuses entreprises sociales risquent d'échouer prématurément juste en raison d'un manque de fonds.
Principales activités	– Propose une aide aux entreprises sociales pour les transactions et la préparation aux investissements. – Développe de nouveaux modèles de financement hybrides. – Crée un réseau d'investisseurs à impact social potentiels. – Lance des collaborations entre différents acteurs du marché pour faire progresser l'écosystème de financement social. – Participe aux initiatives d'action politique. – Diffuse des connaissances au moyen d'exemples de bonnes pratiques, de manifestations et d'études de cas.
Impact	FASE a mené à bien avec succès 20 transactions, en mobilisant environ 8 millions d'euros (chiffre de décembre 2016) dans le secteur du financement social et en conseillant près de 200 entreprises sociales sur la nature du capital de croissance ainsi que sur les procédures et les exigences pour l'obtenir. L'agence a ajouté plus de 250 investisseurs à impact social actuels et potentiels dans son réseau et publié plus de 30 articles, entretiens et documents.
Principaux problèmes rencontrés	– Développer un modèle d'entreprise viable et durable qui permette de changer l'échelle de l'impact en couvrant un plus grand nombre de groupes cibles et de régions géographiques. – Activité économique nécessitant beaucoup de ressources humaines. – Budgets limités des entreprises sociales pour payer les services externes. – Barrières importantes entre les modèles de mentalité des mécènes et des investisseurs à impact social.
Facteurs de succès	– Approche de mise en adéquation transaction par transaction. – Coalitions d'investisseurs comprenant deux types d'investisseurs venant de «planètes» de financement différentes. – Approche «hybride» personnalisée des instruments financiers. – Gestion de processus rigoureuse. – Méthode en open source: partage des schémas directeurs et des expériences pour qu'ils puissent être reproduits.
Sources de financement	Recettes générées par l'aide aux transactions pour les entreprises sociales (45 %); aide aux projets et infrastructures provenant de la Commission européenne et d'organismes privés (55 %).
Budget	Environ 200 000 euros (2015).

Allemagne
Phineo: un intermédiaire financier

Principaux acteurs concernés	Phineo.
Niveau de mise en œuvre	Local, régional et national.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2010; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au financement; aide au développement des entreprises; accès au marché; visibilité.
Approche politique	Intermédiaire financier; réseautage; attribution de labels; sensibilisation; partage de connaissances.
Objectifs	Renforcer la société civile tout en améliorant l'impact des organisations à but non lucratif et l'activité des entreprises sociales; construire des ponts parmi et entre les donateurs, les investisseurs sociaux, les organisations à but non lucratif et les entreprises sociales.
Fondements	Phineo a été créé en réaction au manque de transparence et d'évaluation d'impact du secteur des organisations à but non lucratif et des entreprises sociales, à ses coûts de transaction élevés (par exemple pour la recherche et le principe de diligence raisonnable) et à des degrés de professionnalisme extrêmement variés.
Principales activités	– Accréditation et publications: analyse des problèmes sociaux, étude des organisations à but non lucratif et des entreprises sociales actives dans ces secteurs, attribution d'un label à ceux qui ont aligné leurs opérations sur les objectifs d'impact social et création d'un recueil à destination des investisseurs sociaux pour les encourager à investir, conclure des partenariats ou mettre en œuvre des activités d'entreprise citoyenne. – Entreprise citoyenne: développer et diffuser les connaissances sur les méthodes, outils et tendances des entreprises citoyennes à travers des ateliers, des études, des guides et la connaissance des marchés. – Consulting: proposer aux investisseurs sociaux toute une gamme de services de consulting ciblés sur le développement de stratégie; conseiller les organisations à but non lucratif et les entreprises sociales sur la manière d'élaborer des stratégies d'engagement durable et d'améliorer l'impact social; instaurer un modèle de rapport social pour les organisations à but non lucratif et les entreprises sociales en Allemagne. – Investissement à impact social: fourniture d'analyses d'impact pour des organisations ou des thématiques spécifiques; accès au réseau trisectoriel nécessaire pour un investissement à impact social réussi; aide aux entités intéressées pour le développement des écosystèmes requis pour l'investissement à impact social.
Impact	Phineo est parvenu à attirer largement l'attention sur la nécessité de faire passer l'impact du secteur social à un niveau supérieur, améliorant ainsi la visibilité et la crédibilité des organisations à but non lucratif et des entreprises sociales. Il a étendu son réseau trisectoriel d'acteurs privés, publics et de la société civile de 10 à plus de 100 partenaires actifs. Il a analysé plus de 800 organisations à but non lucratif et entreprises sociales et attribué le label «Wirkt!» (Impact) à 200 d'entre elles.
Principaux problèmes rencontrés	– Pionnier dans de nombreux domaines, avec des coûts de développement élevés. – Peu de donateurs et partenaires stratégiques sont prêts à investir dans des intermédiaires qui fournissent des renseignements sur les marchés: nécessité de démontrer de manière proactive la valeur aussi bien de sa connaissance des marchés que de son rôle dans la diffusion de ces informations. – Divergence de points de vue idéologiques au sein du secteur non lucratif lui-même.
Facteurs de succès	– Légitimité découlant de son groupe de partenaires multisectoriel et de ses relations solides avec les parties prenantes de chaque secteur. – Personnel hautement qualifié. – Travail collaboratif et partage des connaissances.
Sources de financement	Actionnaires et partenaires clés; recettes issues des travaux de projet et des prestations de consulting.
Budget	2,6 millions d'euros (2015).

Irlande
Clann Credo: un prestataire de financement social

Principaux acteurs concernés	Clann Credo, Fondation pour le financement social.
Niveau de mise en œuvre	Local, régional, national.
Date de mise en œuvre	Lancé en 1996; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au financement.
Approche politique	Mise à disposition de fonds; soutien au marché; sensibilisation; lobbying; recherche; partage de connaissances.
Objectifs	1. Proposer des prêts à des conditions abordables aux entreprises communautaires, bénévoles et sociales (ECBS). 2. Renforcer le marché régional de l'investissement social.
Fondements	Avant les années 2000, le secteur croissant des entreprises sociales en Irlande n'était pas bien compris et devait donc lutter pour obtenir des capitaux. De nombreuses organisations communautaires irlandaises, en particulier dans les zones défavorisées, n'avaient pas accès aux financements bancaires traditionnels. Clann Credo a été créé en réponse à ces défaillances recensées sur le marché.
Principales activités	– Apporter des financements sociaux aux ECBS à des conditions favorables: pas de garanties personnelles des promoteurs de projets ou membres bénévoles des conseils d'administration, pas de pénalités en cas de remboursement anticipé, des conditions d'emprunt flexibles pour pallier les éventuelles difficultés survenant pendant la durée du prêt. – Aider les organisations à renforcer leurs capacités et leurs compétences en planification et gestion de projet/activités; gérer les fonds et l'accès aux fonds; déterminer les domaines d'impact social. – Mener des recherches sur l'investissement social ayant le potentiel de renforcer le secteur des ECBS et étudier de nouveaux dispositifs financiers. – Informer les institutions politiques de l'importance et du potentiel de croissance du secteur des ECBS, y compris le financement sectoriel (par exemple rôle clé dans les pressions exercées sur le gouvernement irlandais en faveur de la mise en place d'une initiative de financement social, membre du groupe de travail sur les entreprises sociales).
Impact	Depuis sa création, Clann Credo a prêté plus de 82 millions d'euros à plus de 800 projets. Son portefeuille de crédits de détail actuel s'élève à 18,5 millions d'euros. En 2011, un audit économique a constaté que chaque euro injecté dans l'économie par un client de Clann Credo générait un bénéfice de 32 % supplémentaires pour l'économie (par exemple par le versement de salaires ou l'achat de biens et de services).
Principaux problèmes rencontrés	– Difficultés d'apporter aux entreprises sociales une aide sous forme de financement remboursable en raison de leur profil à haut risque. – Les ECBS ne sont pas suffisamment conscientes des opportunités ouvertes par le financement social ou sont réticentes à l'idée de contracter des crédits. – La capacité de financement de Clann Credo est limitée pour les projets demandant beaucoup de capitaux entrepris par les ECBS.
Facteurs de succès	– Conditions d'emprunt adaptées sur mesure aux besoins et capacités des organisations bénéficiaires. – Soutien non financier aux clients. – Personnel basé à l'échelon régional, accessible aux clients potentiels. – Financé intégralement par des capitaux privés, ne dépend pas de fonds publics. – Liens solides et bonnes relations de travail au sein du secteur.
Sources de financement	Fonds privés (organisations caritatives religieuses, principalement les Sœurs de la Présentation; depuis 2007, Fondation pour le financement social).
Budget	s/o.

Italie
JEREMIE Sicily ESF Social Finance: un système de microfinancement

Principaux acteurs concernés	Banca Popolare Etica (BPE), Fonds européen d'investissement (FEI).
Niveau de mise en œuvre	Régional.
Date de mise en œuvre	2013-2016.
Domaines d'action politique	Accès au financement; aide au développement des entreprises.
Approche politique	Mise à disposition de fonds; intermédiaire financier; consulting pour les entreprises; encadrement et mentorat; éducation et formation.
Objectifs	Soutenir la création et le développement des PME et des entreprises sociales destinées à promouvoir l'autonomisation économique des travailleurs précaires en facilitant l'accès au marché du travail au moyen d'un système de microfinancement.
Fondements	À la suite de la crise économique, le chômage a augmenté en Sicile, tandis que les PME et les entreprises sociales ont été confrontées à des difficultés pour accéder aux prêts bancaires traditionnels.
Principales activités	– Prestation de services financiers: création d'un portefeuille de prêts destinés à favoriser à la fois le démarrage et la consolidation des PME et des entreprises sociales. – Prestation de services d'aide aux entreprises (en partenariat avec un consortium d'organisations): orientation vers les services de crédit et financiers, analyse de préfaisabilité, sélection et évaluation des propositions économiques, élaboration et évaluation de plans d'affaires, services d'encadrement et d'appui pour le développement des compétences des entrepreneurs. – Promotion du programme: communication par voie de presse, brochures, listes de diffusion; organisation d'ateliers et d'événements promotionnels; promotion de l'initiative au sein des réseaux locaux et régionaux d'entreprises, d'industries et d'associations professionnelles. – Suivi des interventions et de l'évaluation, y compris sur l'impact social des projets financés.
Impact	En juillet 2016, 82 entreprises (8,14 % des candidats) avaient reçu des prêts individuels de 56 453 euros en moyenne. Les demandes retenues après évaluation préliminaire des partenaires non financiers ont eu un taux de réussite supérieur (73,5 %), prouvant ainsi la capacité des partenaires à générer de la valeur et à définir un modèle d'entreprise innovant pour le secteur du microfinancement. Chaque entreprise ayant bénéficié d'un prêt a créé en moyenne deux emplois.
Principaux problèmes rencontrés	– Ressources insuffisantes pour couvrir les coûts des services non financiers, principalement supportés par les bénéficiaires. – Procédures d'évaluation rigides, avec pour conséquence des processus d'évaluation lents. – Procédures du FSE trop complexes et bureaucratiques pour les entrepreneurs. – Manque de communication entre les partenaires financiers et non financiers. – Système de suivi faible.
Facteurs de succès	– Impact bénéfique fort des prestataires de services non financiers, agissant comme des «filtres» et des «organismes fiduciaires» pour l'intermédiaire financier. – Ciblage d'une large variété d'entités (allant des PME à but social aux entreprises sociales proprement dites). – Encadrement entre pairs, réseautage et création d'une communauté de pratique entre bénéficiaires, entre autres, sont cités comme points forts du système.
Sources de financement	Fonds social européen et Banca Popolare Etica.
Budget	5 millions d'euros (2013-2016).

Pays-Bas
Social Impact Factory: une structure d'aide aux entreprises

Principaux acteurs concernés	La Social Impact Factory, créée par la municipalité d'Utrecht et la Kirkman Company.
Niveau de mise en œuvre	Local.
Date de mise en œuvre	Lancée en 2014; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au marché; aide au développement des entreprises.
Approche politique	Partenariat public-privé; réseautage; sensibilisation.
Objectifs	1. Inspirer, relier et encourager les entreprises pour l'adoption de comportements socialement responsables. 2. Créer un environnement propice aux entreprises sociales.
Fondements	Tandis que les entreprises traditionnelles redéfinissent de plus en plus leur rôle pour créer davantage de valeur pour la société, le rôle des pouvoirs publics locaux évolue aussi vers l'adoption d'une approche de plus en plus participative. Afin de soutenir ce processus, la Factory a pour but de lutter contre les problèmes de communication entre les secteurs (à but lucratif, non lucratif, public) dont les motivations et le langage sont différents.
Principales activités	1. Achats socialement responsables: la Factory a mis au point une plateforme commerciale en ligne baptisée Social Impact Market, à destination des entreprises traditionnelles qui souhaitent acheter des produits ou des services sociaux auprès d'entreprises sociales. 2. Impact Challenges: un programme sur six mois qui met en relation différentes parties prenantes autour d'un problème social spécifique, soumis par la municipalité, afin d'imaginer des solutions d'une manière qui s'inscrit dans l'esprit d'entreprise. 3. Susciter le changement: activités de communication, de recherche et de lobbying pour accélérer le changement vers une société dans laquelle faire des affaires de manière équitable, durable et inclusive sera la norme.
Impact	En 2015, le réseau de la Factory comprenait 90 entrepreneurs sociaux, 7 grandes entreprises traditionnelles et 15 municipalités. Durant les six premiers mois de son existence, le Social Impact Market a donné lieu à 21 transactions, pour un total de 75 000 euros de recettes. En 2015, 10 «problèmes complexes» soumis par les autorités locales ont été traités: 75 organisations ont participé et le budget total investi s'est élevé à 130 000 euros.
Principaux problèmes rencontrés	– Trouver l'équilibre entre l'autonomie financière et les objectifs sociaux est difficile. – Malgré une ambition commune de favoriser l'entrepreneuriat social, le caractère distinct et les spécificités des organisations de financement (un acteur public et une société privée) ont conduit à des réticences à conclure des partenariats avec certaines organisations. – La Factory a dû se battre pour comprendre ce qui était possible ou interdit dans le cadre juridique en vigueur, notamment pour les procédures d'appel d'offres.
Facteurs de succès	– Favorise une culture d'inclusion et de collaboration qui accueille favorablement la participation des organisations ayant une ambition commune. – Clarifie les visions et les intérêts des parties prenantes dès le départ pour éviter les conflits et travailler sur un pied d'égalité. – Assure l'indépendance de la plateforme en ayant son propre modèle de recettes.
Sources de financement	Fonds publics (subventions); contributions privées (contributions des fondateurs); recettes propres (services, fourniture de produits).
Budget	45 000 euros des partenaires fondateurs (2015); 200 000 euros de la municipalité d'Utrecht (2015-2016).

Pologne
ES Fund TISE: un fonds de prêt pour les entreprises sociales

Principaux acteurs concernés	Ministère du développement économique; ministère de la famille, du travail et de la politique sociale; Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK); Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych (TISE).
Niveau de mise en œuvre	National.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2013; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au financement; aide au développement des entreprises.
Approche politique	Fourniture de financement (prêts); conseil aux entreprises.
Objectifs	Le programme vise à procurer aux entreprises sociales existantes un financement remboursable afin de favoriser l'investissement et la création d'emplois nécessaires à l'expansion de leurs activités.
Fondements	Les prestataires de financement traditionnels sont réticents à investir dans les entreprises sociales et ne proposent pas de capitaux dans des conditions adéquates, tandis que les entreprises sociales ne possèdent pas les compétences économiques requises et se heurtent à des difficultés pour obtenir des financements extérieurs.
Principales activités	– Communication et partenariats: pour la promotion du projet, TISE a initié 40 partenariats avec de grandes organisations non gouvernementales (ONG) centralisées, des centres de soutien à l'économie sociale (OWES), des fondations et des associations, ainsi que des particuliers, pour lesquels il organise des formations et des ateliers. – Fourniture de prêts préférentiels: prêts à taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché (avec un montant individuel emprunté de 25 000 euros maximum), à la moitié ou au quart du taux de réescompte, sans commission initiale ni frais administratifs, et sans frais supplémentaires. TISE, l'intermédiaire financier, est responsable de l'intégralité du processus de prêt. – Services de conseil: chaque emprunteur peut bénéficier d'un maximum de 30 heures de services de conseil gratuits fournis par des experts internes ou des conseillers externes.
Impact	En mai 2016, TISE avait accordé 431 prêts à 371 entreprises sociales. Les prêts se sont avérés être un outil efficace de lutte contre le chômage, avec une capacité de création d'emplois (436 nouveaux postes) et de préservation des lieux de travail. Les conseils après investissement fournis à 241 entreprises ont permis d'améliorer les performances des emprunteurs et l'efficacité globale des projets.
Principaux problèmes rencontrés	– Difficulté à mobiliser les structures de soutien existantes de l'économie sociale pour aider les bénéficiaires à prendre part au projet. – Manque d'expérience des acteurs publics dans la mise en œuvre d'instruments financiers dans les affaires sociales. – Système de marchés publics ancien, qui ne laisse pas beaucoup de place à la flexibilité pour faire appel à des entreprises sociales.
Facteurs de succès	– Adéquation aux attentes du groupe cible, notamment en termes de financement à bas coût. – Reconnaissance du programme et égalité d'accès dans tout le pays avec allocation et distribution des fonds à l'échelon régional. – Services de conseil gratuits pour améliorer les compétences professionnelles des entrepreneurs sociaux et accroître la probabilité de remboursement du prêt.
Sources de financement	Fonds publics: 85 % du Fonds social européen, 15 % de sources publiques nationales.
Budget	9,3 millions d'euros (2013-2016).

Portugal
Portugal Inovação Social: une approche intégrée pour l'innovation sociale

Principaux acteurs concernés	Portugal Inovação Social, gouvernement portugais, Fondation Calouste Gulbenkian, Laboratório de Investimento Social.
Niveau de mise en œuvre	National.
Statut	Lancé en 2015; période de financement du programme 2016-2020.
Domaines d'action politique	Accès au financement; visibilité.
Approche politique	Mise à disposition de fonds; renforcement des capacités; soutien du marché; sensibilisation.
Objectifs	Établir et promouvoir un marché de l'investissement pour les entreprises sociales afin de catalyser et mobiliser les Fonds structurels de l'UE.
Fondements	Après d'importants efforts de sensibilisation et de lobbying (avec notamment divers documents de recherche, des études de faisabilité et un plan d'action élaboré par le groupe de travail portugais sur l'investissement social), le gouvernement portugais a lancé la création de Portugal Inovação Social afin de lutter contre les inadéquations de financement entre l'offre et la demande dans le secteur social.
Principales activités	Les fonds de l'UE sont alloués à quatre programmes de financement qui devraient être mis en place entre 2016 et 2020: 1. «Renforcement des capacités pour l'investissement social», qui vise à faciliter l'accès des entreprises sociales à une aide fournie par des prestataires spécialisés, dans des domaines tels que gestion financière, modélisation économique, évaluation d'impact, leadership et gouvernance; 2. «Partenariats pour l'impact social», qui encourage le mécénat d'entreprise au Portugal au moyen d'un système de cofinancement; 3. «Instrument de financement d'obligations à impact social», qui promeut l'importance d'une focalisation sur le rendement social auprès des entités publiques; 4. «Fonds d'innovation sociale», un fonds de gros pour le co-investissement dans les entreprises sociales et les produits d'investissement social au Portugal qui présentent un potentiel avéré de générer des retours sociaux et financiers.
Impact	Preuves limitées de l'impact compte tenu du lancement très récent des programmes.
Principaux problèmes rencontrés	– Entreprises sociales marquées par une culture de mesure de l'impact social globalement faible, qui gêne à la fois la sélection initiale et la gestion continue des performances. – Marchés sous-développés de prestataires et d'évaluateurs spécialisés, surtout importants pour le renforcement des capacités et l'instrument de financement pour les programmes d'obligations à impact socila (OIS). – Période relativement courte pour tirer des leçons du marché et adapter les programmes si besoin.
Facteurs de succès	– Programmes de financement variés, répondant aux besoins des entreprises sociales à tous les stades de développement. – Soutien politique solide quel que soit la structure partisane en place.
Sources de financement	Fonds structurels de l'UE.
Coût total	150 millions d'euros (2016-2020).

Espagne
Le décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables

Principaux acteurs concernés	Conseil municipal de Barcelone.
Niveau de mise en œuvre	Local.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2013; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Cadre réglementaire; accès au marché.
Approche politique	Marchés publics.
Objectifs	Utiliser la commande publique pour créer des opportunités de travail pour les membres les plus vulnérables de la société et améliorer ainsi la cohésion sociale; favoriser la collaboration entre les différents secteurs et développer le secteur social [centres d'emploi; entreprises sociales d'insertion par le travail (ESI); organisations à but non lucratif].
Fondements	Le décret vise à faciliter l'emploi dans les catégories précaires, notamment pour les personnes sans emploi qui ne perçoivent aucune forme de revenus (la moitié des chômeurs), les jeunes sans emploi (43,6 %) et la population vivant sous le seuil de pauvreté (18,3 %).
Principales activités	Les clauses sociales pour les contrats de commande publique ont été adoptées par le biais d'un processus participatif et incluent: – des contrats réservés pour des centres d'emploi et des ESI spécifiques, correspondant à un montant de 8 millions d'euros par an et alloués par le fonds de réserve sociale de Barcelone; – les soumissionnaires (comptant 50 employés ou plus) doivent prouver qu'au moins 2 % de leurs salariés sont handicapés à au moins 33 %, qu'au moins 5 % du personnel des entreprises retenues en lien avec le contrat sont des personnes qui éprouvent des difficultés à s'insérer sur le marché du travail et qu'au moins 5 % du budget consacré au contrat par les entreprises retenues est utilisé pour sous-traiter des services de centres d'emploi et d'ESI spécifiques. Les entreprises qui dépassent ces objectifs reçoivent de meilleures notes; – la mise en place de critères environnementaux pour tous les aspects des opérations et des achats des soumissionnaires.
Impact	– Durant la première année de mise en œuvre, 75 % de tous les contrats présentés ont inclus les clauses sociales stipulées et 770 personnes en situation d'exclusion sociale ou exposées à un risque d'exclusion sociale ont bénéficié du décret. – Le décret n'a pas encore déployé tout son impact, notamment en raison du fait que de nombreux contrats municipaux pluriannuels n'intégreront les critères sociaux que lorsqu'ils seront proposés au renouvellement. – De nombreuses municipalités du pays ont reproduit la méthode, le texte et la structure appliqués à Barcelone.
Principaux problèmes rencontrés	Lors de la phase de conception du décret: – inertie administrative et résistance au changement; – soupçons d'intérêts idéologiques de la part de certains groupes politiques, pensant que le décret violait les principes de l'économie de marché; – inquiétudes exprimées par une partie du secteur privé invoquant des engagements sociaux non volontaires, des surcoûts et des restrictions dans la liberté d'entreprendre. Lors de la phase de mise en œuvre du décret: – mise en place d'un système uniformisé pour vérifier le respect des clauses sociales; – perfectionnement du système de mesure de l'impact; – inclusion d'autres critères sociaux (par exemple égalité des sexes, commerce équitable, droit du travail, éthique et transparence fiscale) dans les marchés publics responsables.
Facteurs de succès	– Création d'un forum spécifique (Commission mixte) pour discuter des problèmes et veiller à ce que toutes les parties prenantes bénéficient de la même écoute. – Développement d'un langage et d'une terminologie communs. – Leadership et soutien solides de la part du maire.
Sources de financement	Fonds publics.
Budget	s/o.

Espagne
El Hueco: un incubateur local

Principaux acteurs concernés	El Hueco, créé par Cives Mundi (ONG).
Niveau de mise en œuvre	Régional.
Date de mise en œuvre	2012, ouverture d'un bureau à Bruxelles en 2014; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Aide au développement des entreprises; accès au financement; visibilité.
Approche politique	Incubation; mentorat; réseautage; communication; partage de connaissances; financement; lobbying; sensibilisation.
Objectifs	Mettre en place un environnement favorable pour la création et le développement des entreprises sociales dans les régions peu peuplées, telles que la région de Soria, en Espagne.
Fondements	La région de Soria est la zone géographique la moins densément peuplée d'Espagne. Il est nécessaire de retenir et d'attirer des talents d'entrepreneurs afin de développer des initiatives économiques, sociales et environnementales durables qui génèrent de la croissance et des emplois de qualité.
Principales activités	Le cœur d'El Hueco se compose d'un espace de travail partagé qui propose toute une gamme de services et d'activités visant à stimuler l'interaction entre les entrepreneurs sociaux et d'autres parties prenantes: – le Programme espagnol d'immersion dans l'entrepreneuriat social (SEIP): un incubateur d'entreprises sociales avec une formation et un mentorat sur mesure; – «Impulso»: un programme d'accélération sur six mois qui propose un mentorat et un financement durant la phase d'amorçage; – «El Hueco Starter»: un concours annuel visant à attirer et à former des entrepreneurs sociaux potentiels; – les rencontres de printemps: des événements internationaux de grande ampleur réunissant des entrepreneurs sociaux, des investisseurs et des institutions afin de susciter le réseautage et le partage de connaissances; – l'entrepreneuriat social dans les régions peu peuplées (SOCENT SPAs Interreg): améliorer la mise en œuvre des politiques et programmes de développement régional, en particulier les programmes pour l'investissement en faveur de la croissance et de l'emploi et, le cas échéant, les programmes de coopération territoriale européenne, soutenant les PME à tous les stades de leur cycle de vie en vue de développer et d'atteindre la croissance et de s'engager dans l'innovation.
Impact	En 2015, El Hueco a contribué à créer 22 organisations et 120 emplois et a attiré 115 conseillers d'entreprises. Son espace de travail commun a accueilli 30 organisations. Par le biais de ses différentes manifestations, du réseautage, de campagnes de communication et de sa présence dans les médias, El Hueco a permis de faire connaître les entreprises sociales et les difficultés qu'elles rencontrent.
Principaux problèmes rencontrés	– Manque de ressources (surtout financières) pour mener les activités. – Obtenir le soutien des pouvoirs publics et d'institutions privées de premier plan tout en asseyant sa légitimité dans la région et au-delà. – Développer et pérenniser ses activités pour soutenir l'entrepreneuriat social à travers des collaborations et des partenariats dans une région où aucun autre acteur ne propose les mêmes services.
Facteurs de succès	– Accès au savoir-faire d'une organisation du secteur tertiaire bien établie. – Travail et communication actifs avec les partenaires publics et privés.
Sources de financement	Fonds publics et privés sur la base de projets; recettes propres (location de l'espace de travail commun, services aux entrepreneurs et dons privés) couvrant les coûts de fonctionnement et/ou l'investissement dans les infrastructures.
Budget	349 200 euros (2015).

Royaume-Uni
«Big Potential»: un programme pour faciliter l'investissement, Angleterre

Principaux acteurs concernés	Big Lottery Fund, Social Investment Business (SIB).
Niveau de mise en œuvre	Territorial.
Date de mise en œuvre	2014-2017.
Domaines d'action politique	Accès au financement; aide au développement des entreprises; visibilité.
Approche politique	Mise à disposition de fonds; conseil aux entreprises; sensibilisation; partage de connaissances
Objectifs	1. Aider les entreprises communautaires, bénévoles et sociales à se préparer pour l'investissement ou pour remporter des marchés publics. 2. Promouvoir les approches d'investissement pour les ECBS.
Fondements	Au Royaume-Uni, les ECBS se heurtent souvent à des obstacles qui les empêchent d'accéder à l'investissement. Parmi ces obstacles figurent le manque de compétences financières et de compréhension de l'investissement social, l'absence de systèmes de filtres, la mauvaise coordination des différents soutiens et la complexité des transactions par rapport au montant des fonds concerné.
Principales activités	«Big Potential» est un programme d'aide financé par le Big Lottery Fund et géré par un partenariat sous l'égide de la Social Investment Business. Il comporte deux volets basés sur le niveau de préparation à l'investissement du bénéficiaire et le montant d'investissement souhaité: a. le fonds spécialisé du volet «Breakthrough» (novice) aide les ECBS à se lancer dans les premières étapes de l'investissement social et à entreprendre un travail approfondi de préparation à l'investissement; b. le volet «Advanced» (avancé) accompagne les organisations plus avancées sur leur parcours d'investissement social qui recherchent des investissements dont le total s'élève à plus de 595 000 euros (500 000 livres sterling).
Impact	– En mars 2016, «Big Potential» avait approuvé 128 subventions pour le volet Breakthrough (sur 246 candidatures reçues) et 23 subventions pour le volet Advanced (sur 58 candidatures reçues). – Il avait réuni et accrédité 39 prestataires d'aide pour le volet Breakthrough et 24 pour le volet Advanced. – En juin 2015, le programme Breakthrough avait donné lieu à quatre investissements couronnés de succès dans des ECBS, pour un total de 1,2 million d'euros de financement.
Principaux problèmes rencontrés	– Placer les organisations caritatives et les entreprises sociales dans la même catégorie, alors que leur culture et leurs besoins en soutien sont différents. – Tensions entre les membres du comité et les prestataires d'aide à propos de la valeur monétaire du travail à accomplir. – Prestataires d'aide qui n'adhèrent pas aux valeurs des ECBS.
Facteurs de succès	– Désignation d'un partenaire d'évaluation dès le départ, ce qui permet d'introduire des changements et d'améliorer les opérations en cours de programme. – Échanges d'idées au-delà des candidats retenus par l'intermédiaire de la publication de ressources d'information sur le site internet et mise en place d'une plateforme commerciale en ligne pour les fournisseurs. – Réalisation de recherches préalables sur les besoins des organisations qui nécessitent un soutien et adaptation du programme aux besoins différents des entreprises sociales et des organisations caritatives plus traditionnelles.
Sources de financement	Fonds publics.
Budget	23,8 millions d'euros (20 millions de livres sterling) (2014-2015).

Royaume-Uni (Écosse)
Le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales

Principaux acteurs concernés	Gouvernement écossais, Social Enterprise Scotland, Social Entrepreneurs Network for Scotland (Senscot), Social Firms Scotland.
Niveau de mise en œuvre	Territorial.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2011; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Cadre politique; aide au développement des entreprises; accès aux marchés et au financement.
Approche politique	Approche intégrée; événements de réseautage; partage de connaissances.
Objectifs	1. Informer, encourager et soutenir les entreprises sociales à la base pour améliorer leur profil grâce à l'engagement sur l'action politique et à la communication; reconnaître la valeur qu'elles apportent aux communautés locales et leur contribution au respect des objectifs du gouvernement au niveau local et national. 2. Améliorer l'influence collective du secteur et sa contribution au développement des politiques, à l'échelon aussi bien national que local; renforcer les capacités, la base des adhérents et la viabilité des organisations partenaires.
Fondements	Les domaines de compétence de nombreux organismes d'aide écossais se chevauchent souvent, avec pour effet que les entreprises sociales peuvent avoir du mal à s'y retrouver dans leur choix de la meilleure organisation pour obtenir des conseils et/ou une aide. La stratégie a incité ces organismes à travailler ensemble pour apporter de la clarté et de la cohérence tant au niveau du secteur qu'au niveau du gouvernement.
Principales activités	– Conseille ses membres sur les flux de fonds et les initiatives et soutient le programme d'événements pour les échanges entre entreprises sociales (Social Enterprise Exchange), qui encourage le dialogue et le partage des connaissances. – Contribue à l'élaboration des politiques en organisant des tables rondes avec des praticiens du secteur et des responsables politiques et en soumettant des réponses aux consultations du gouvernement, des questions et des motions parlementaires, ainsi que des bulletins d'information électroniques aux organisations membres et aux parlementaires. – Met en avant et promeut la valeur des entreprises sociales dans les médias et auprès des communautés locales en coordonnant un calendrier d'événements national et des activités de presse et relations publiques, et en appliquant une stratégie de communication visant à améliorer le profil de l'entreprise sociale vis-à-vis de toute une série de parties prenantes écossaises et britanniques. – Informe, conseille et soutient les entreprises sociales à la base en facilitant les rencontres entre réseaux d'entreprises sociales, en proposant des conseils en tête à tête et par voie électronique (sites internet, lettres d'information, visites d'étude, etc.) et en nouant des partenariats public-privé pour stimuler les opportunités d'investissement et l'engagement en faveur des entreprises sociales.
Impact	Le partenariat qui appuie cette stratégie a permis d'accroître le travail collaboratif, aussi bien par des intermédiaires qu'entre les différentes entreprises sociales, au niveau local comme au niveau national. La «culture d'entreprise axée sur la synergie» développée dans le cadre de la stratégie a permis d'attirer davantage l'attention d'autres secteurs d'activité et d'autres régions. L'élaboration d'une nouvelle stratégie est en cours en Écosse.
Principaux problèmes rencontrés	– Nouer une relation de confiance entre les participants en tenant compte de leurs «domaines de compétence» qui se chevauchent. – Animosité entre les autorités locales et le gouvernement écossais, ayant conduit à des incohérences dans le pays. – Maintien d'un leadership fort.
Facteurs de succès	– Une approche systémique et holistique couvrant tous les aspects de l'écosystème des entreprises sociales et encourageant les connexions entre les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du secteur. – Les relations étroites entre les principales entités organisatrices et les facilitateurs du secteur ont contribué au succès de l'initiative. – Reconnaissance du fait qu'il est important de recourir à toute une palette de ressources non financières (capital social, légitimité et expertise) et que chaque partenaire apporte une contribution unique.
Sources de financement	Fonds publics.
Coût total	Environ 405 000 euros par an.

Plusieurs pays, Danemark
Specialisterne et SAP: un partenariat pour l'accès aux marchés

Principaux acteurs concernés	Specialisterne, Specialisterne Foundation (SPF), SAP (une multinationale des logiciels).
Niveau de mise en œuvre	Local, national, mondial.
Date de mise en œuvre	Specialisterne: lancé en 2004; toujours en cours – SPF: lancée en 2008; toujours en cours – programme «Autism at Work»: lancé en 2013; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au marché; compétences et éducation.
Approche politique	Partenariat multipartite; encadrement et mentorat; éducation et formation; partage de connaissances; sensibilisation.
Objectifs	1. Ouvrir de nouvelles voies d'exploitation des compétences des personnes atteintes de troubles du spectre autistique (TSA) et favoriser leur autonomie en les mettant en relation avec des entreprises à la recherche d'experts en informatique. 2. Mettre en place des procédures et des opérations durables en accomplissant la mission de SAP d'un leadership éclairé sur l'innovation globale et en instaurant un programme d'apprentissage pour toutes les parties impliquées. 3. Remanier et réorienter les politiques et processus de ressources humaines de SAP afin d'intégrer pleinement la neurodiversité (de manière à ce que le processus d'intégration parallèle du programme ne soit plus nécessaire pour accéder aux talents des personnes atteintes de TSA).
Fondements	Bien que les personnes atteintes de TSA possèdent des aptitudes uniques (par exemple une mémoire exceptionnelle, une perception remarquable des détails, une méthode de travail structurée), elles éprouvent des difficultés pour l'interaction sociale et la communication personnelle. Cela les empêche d'accéder au marché du travail.
Principales activités	SAP a conclu un partenariat avec SPF pour la mise en œuvre du programme «Autism at Work». Deux activités principales sont menées au niveau local: – processus de présélection et formation préalable à l'embauche: en collaboration avec des partenaires locaux, des responsables locaux de SAP recensent les postes potentiels à pourvoir au sein de SAP et forment un groupe de candidats. Les candidats retenus suivent une semaine de formation en «compétences relationnelles» afin de se familiariser avec les normes sociales d'un lieu de travail professionnel, puis une formation préalable à l'embauche de six semaines pour apprendre les méthodologies SAP. SAP propose aussi une formation étendue de sensibilisation sur l'autisme à ses équipes. – mise en relation candidats/employeurs: les responsables locaux du programme de SAP collectent des informations sur les capacités des candidats et leur présentent les postes disponibles ou de futures opportunités.
Impact	Mi-2016, le programme «Autism at Work» de SAP était opérationnel dans 12 bureaux SAP de 8 pays (Allemagne, Australie, Brésil, Canada, États-Unis, Inde, Irlande et République tchèque) et avait proposé des offres d'emploi à plus d'une centaine de personnes.
Principaux problèmes rencontrés	– Faire évoluer la mentalité des responsables politiques concernant les aptitudes des personnes atteintes de TSA. – Convaincre les parties prenantes de collaborer dans le cadre de partenariats à long terme. – Accéder aux subventions publiques pour financer le coût des formations adaptées et accéder aux investisseurs à impact social qui fournissent des aides ou des capitaux patients.
Facteurs de succès	– Convergence des objectifs, regroupement des ressources et engagement solide des deux côtés. – Collaboration avec les organisations publiques et à but non lucratif qui aident à naviguer entre les programmes, politiques et réglementations publics spécifiques à chaque lieu; rôle déterminant dans la mobilisation des financements (aides publiques, subventions, dons); a permis de recenser les candidats.
Sources de financement	Fonds privés; activités générant des revenus; fonds publics en fonction du pays.
Budget	S/O.

Plusieurs pays
Junior Achievement Europe: un réseau de formation

Principaux acteurs concernés	Junior Achievement Europe (JA Europe).
Niveau de mise en œuvre	National; réseau européen de 40 organisations nationales à but non lucratif Junior Achievement.
Date de mise en œuvre	Lancé en 2001; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Compétences et formation; visibilité.
Approche politique	Éducation et formation; encadrement et mentorat; partenariats public-privé; réseautage; partage de connaissances; sensibilisation.
Objectifs	Faire connaître le plus tôt possible aux jeunes le monde de l'entreprise et de l'entrepreneuriat, en particulier l'entrepreneuriat social, en faisant collaborer le secteur public et le secteur privé dans l'éducation; favoriser la pensée innovante et l'amélioration des aptitudes professionnelles et sociales chez les jeunes.
Fondements	Les activités de JA Europe trouvent leur raison d'être dans l'explosion du chômage des jeunes, la rareté des programmes éducatifs sur l'entrepreneuriat et les faibles taux de lancement d'entreprises dans de nombreux pays européens. Des études ont montré que l'investissement dans des formations à l'entrepreneuriat à l'école se traduit par des niveaux supérieurs d'activités entrepreneuriales plus tard dans la vie.
Principales activités	JA met au point des programmes et des activités en coopération étroite avec ses organisations membres nationales, qui adaptent les contenus aux cursus et aux contextes nationaux spécifiques. Ils sont axés sur le développement de compétences telles que le travail en équipe, la résolution de problèmes, le leadership, l'esprit d'initiative et la créativité. Ils renforcent la capacité des élèves à transformer leurs idées en actions, analyser les informations, gérer des projets ou des entreprises commerciales, établir des budgets, faire de la gestion financière, comprendre le marketing et la vente. Les deux programmes principaux consacrés à la formation sur l'entrepreneuriat social sont les suivants: – «Social Enterprise 360» (SE360): des activités sur une année dans le cadre desquelles les élèves créent de mini-entreprises sociales et participent à divers concours organisés par JA au niveau national, européen et mondial; – «Social Innovation Relay» (SIR): grâce à une plateforme de mise en relation dédiée, JA Europe associe des équipes d'élèves menées par un enseignant issues de plusieurs pays avec des volontaires d'entreprise du NN Group, qui les aident à traduire leurs idées de réponse aux besoins sociaux en concepts économiques viables.
Impact	En 2014-2015, les organisations de JA ont réuni 3,5 millions d'élèves en Europe, avec le soutien de 117 000 enseignants et 164 000 volontaires d'entreprise. Une étude menée sur le programme SIR a révélé que 78 % des élèves participants étaient plus confiants dans leur capacité à lancer une entreprise sociale, que 86 % étaient davantage conscients des questions sociales au sein de leur propre communauté et que 84 % étaient davantage conscients du caractère complémentaire des objectifs sociaux et économiques.
Principaux problèmes rencontrés	– Faire passer l'initiative à l'échelle supérieure et attirer davantage de conseillers volontaires pour maximiser son impact. – Les initiatives dépendent de la motivation et de la volonté des enseignants. – Nécessité d'avoir davantage d'évaluation, d'outils d'évaluation et de recherches sur l'impact ainsi que sur les pratiques des enseignants.
Facteurs de succès	– Faible coût de mise en œuvre. – Favorise la prise de conscience des bénéfices de la formation sur l'entrepreneuriat (social). – Propose une formation pertinente aux enseignants et aux directeurs d'établissement.
Sources de financement	82 % de fonds privés, 14 % de fonds publics, 4 % provenant d'autres sources de revenus. Financement de l'UE en fonction des projets.
Budget	8 millions d'euros (2015).

Plusieurs pays
NESsT: une structure d'aide à plusieurs volets

Principaux acteurs concernés	NESsT.
Niveau de mise en œuvre	National (plusieurs pays).
Date de mise en œuvre	Lancé en 1997; toujours en cours.
Domaines d'action politique	Accès au financement; aide au développement des entreprises; éducation et formation.
Approche politique	Mise à disposition de fonds; conseil aux entreprises; partage de connaissances; mentorat.
Objectifs	Développer et investir dans des entreprises de plusieurs pays qui utilisent des solutions basées sur le marché pour créer des opportunités d'emploi et de génération de revenus pérennes.
Fondements	À la fin des années 90, les organisations de la société civile d'Europe centrale ont subi les conséquences de la réduction des fonds étrangers et d'un mécénat local sous-développé, réticent à financer le développement de telles organisations. En outre, il existait une envie d'explorer de nouvelles approches orientées sur le marché: ce moment s'est avéré propice au développement des entreprises sociales.
Principales activités	– Renforcement des capacités: ateliers, activités de portefeuille, conférences, séminaires et consultations individuelles sur la planification d'affaires, les compétences financières, la préparation à l'investissement; réseau de conseil aux entreprises composé de professionnels locaux et internationaux, qui proposent leur expertise et leurs réseaux à titre gracieux. – Aide financière: 1) instruments de financement, notamment subventions remboursables pour les plans de croissance, prêts patients pour les investissements dans les infrastructures, fonds de roulement et garanties de prêts pour aider à mobiliser des sources d'investissement tierces; 2) capitaux mixtes; 3) recensement d'autres financeurs aptes à proposer les capitaux manquants en tant que cofinanceurs. – Mesure et gestion de l'impact: outil de gestion des performances servant à définir des objectifs et des cibles, à mesurer les bases de référence et à suivre régulièrement les performances par rapport à des indicateurs convenus adaptés à chaque entreprise sociale.
Impact	En 2015: – soutien apporté à 167 entreprises sociales; – investissement de 10 millions d'euros dans l'aide financière et le renforcement des capacités; – formation à l'entrepreneuriat social et à la planification d'affaires pour 12 000 dirigeants de 5 300 organisations; – les entreprises NESsT génèrent en moyenne 25 % de croissance de leurs revenus.
Principaux problèmes rencontrés	Lors de la phase de conception: – manque de connaissance du concept d'entreprise sociale et rareté des partenaires; – manque de ressources financières et humaines pour le développement des entreprises sociales. Actuellement: – atteindre la viabilité financière; – réunir des fonds pour investir dans le portefeuille de changement d'échelle: capitaux patients proposés limités entre 25 000 et 250 000 euros.
Facteurs de succès	– Leadership fort et personnel très qualifié, innovant et engagé. – Implication des entreprises et des fondations dans le cadre d'un réseau professionnel étendu. – Méthodologie robuste dans le développement des entreprises sociales et l'impact social.
Sources de financement	Fondations (47 %), revenus générés par les services de consulting (32 %), contributions d'entreprises (12 %), subventions des gouvernements et d'organisations multilatérales (5 %) et dons de particuliers (4 %).
Budget	2,3 millions d'euros (2014).

Exemples de bonnes pratiques pour le développement des entreprises sociales

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 2

La Fabrique de l'innovation sociale: une structure pour aider les entreprises à se lancer, Belgique (Flandre)

La Fabrique de l'innovation sociale est une structure de soutien pour les entreprises qui démarrent, dont la mission est aussi de favoriser la prise de conscience sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social. Ce chapitre décrit les objectifs de l'organisation, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes qu'elle rencontre dans la mise en œuvre de ses programmes et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

La Fabrique de l'innovation sociale a été créée à Bruxelles (Belgique) en 2013 par une association d'organisations de la société civile (OSC), d'entreprises sociales et de sociétés privées. Sa mission est de favoriser la prise de conscience sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social et de permettre aux acteurs concernés d'aborder les problèmes d'une façon socialement innovante inspirée par l'esprit d'entreprise.

En Belgique, l'innovation relève de la compétence des gouvernements régionaux. Les principales subventions de la Fabrique proviennent de l'Agence pour l'innovation et l'entrepreneuriat (née de la fusion récente entre l'Agence pour l'entrepreneuriat et l'Agence pour l'innovation par la science et la technologie), placée sous l'autorité du Ministère du Travail, ministère flamand de l'emploi, de l'économie, de l'innovation et des sports. Au départ, la Fabrique a été conçue comme une plateforme pour l'innovation financée par l'Agence pour l'innovation par la science et la technologie, qui subventionnait alors différentes plateformes pour l'innovation servant de structures de soutien afin de promouvoir l'innovation dans des secteurs spécifiques tels que l'alimentation, la mobilité, les médias et la logistique.

En Flandre, la notion d'«innovation sociale» a d'abord été définie comme innovation sur le lieu de travail (SERV, 2008), avant d'être étendue plus tard de manière à inclure toutes les réponses innovantes aux défis sociétaux (VRWI, 2011). L'une des principales tâches de la Fabrique de l'innovation sociale en tant que plateforme pour l'innovation est de recenser les projets couverts par le budget réservé à l'innovation sociale et de contribuer à leur développement. La Fabrique ne doit donc pas être perçue comme une organisation focalisée exclusivement sur l'aide au lancement des entreprises sociales.

Sa force et son impact majeurs résident dans son action d'information et d'aide pour les personnes qui démarrent un projet d'entrepreneuriat, sans les accompagner obligatoirement tout au long de leur parcours, jusqu'au lancement de leur produit ou service. La Fabrique propose par exemple une assistance individuelle par des responsables de processus, des sessions d'enrichissement avec des innovateurs expérimentés, des ateliers et des camps d'entraînement. Elle organise également de grandes campagnes de communication et de sensibilisation, et permet de multiples opportunités de réseautage pour toutes les parties concernées. Elle a déjà aidé plus de 300 innovateurs à tester et valider leurs idées et recensé un grand nombre de facilitateurs (bailleurs de fonds et experts) qui soutiennent les innovateurs si nécessaire.

Parmi les caractéristiques intéressantes de la Fabrique de l'innovation sociale, il y a également la monnaie d'échange alternative avec laquelle elle travaille, le SIF. Les gens utilisent les services de la Fabrique en échange d'une aide apportée à quelqu'un d'autre; toutes les transactions opérées dans cette monnaie virtuelle sont transposées en euros dans le système de comptabilité financière, de sorte que les ressources en nature se retrouvent converties en ressources financières.

Faits essentiels

La Fabrique de l'innovation sociale a été créée officiellement en tant qu'«association sans but lucratif» [*vereniging zonder winstoogmerk* (vzw), le terme juridique néerlandais désignant une organisation à but non lucratif] en mars 2013. Le consortium de 15 partenaires fondateurs est constitué d'un mélange d'entreprises sociales (1), de sociétés privées (2) et d'OSC (3).

Le gouvernement flamand s'est engagé à financer la Fabrique à hauteur de 640 000 euros maximum (80 %) par an, à condition que celle-ci réunisse 160 000 euros (20 %) de fonds de cofinancement d'ici fin 2016. Cette règle budgétaire stricte 80 %-20 % s'appliquera au bout de quatre ans, période à l'issue de laquelle le financement du gouvernement devra être reconsidéré et, si possible, revu à la baisse; jusqu'à cette date, l'équilibre de financement pourra varier chaque année. En 2016, la Fabrique a reçu environ 250 000 euros de fonds de l'Union européenne (4) au titre du projet «Spark Social Enterprise» courant sur la période 2016-2019.

Les deux organes constitutifs de la Fabrique sont son conseil d'administration et son assemblée générale, qui comptaient tous deux un nombre strictement paritaire de membres issus d'entreprises (sociales) et de membres issus d'OSC pour 2013-2016. Le conseil d'administration se compose de 9 personnes et l'assemblée générale, de 16, réparties équitablement entre représentants de sociétés et/ou d'entreprises sociales, d'OSC et du gouvernement. En avril 2016, sur la base d'une évaluation des trois premières années d'activité et des futurs problèmes et besoins (surtout en termes de financement), l'assemblée générale a modifié certains statuts de la Fabrique et supprimé l'obligation de strict «équilibre» dans les deux organes. Par conséquent, la sélection des nouveaux membres du conseil d'administration peut désormais s'opérer davantage en fonction des compétences individuelles plutôt qu'au regard du statut professionnel (5).

Les services de la Fabrique ciblent en priorité les innovateurs, c'est-à-dire des personnes qui ont une idée concrète et veulent mettre un projet en pratique. Toutefois, la Fabrique s'adresse aussi aux «innovateurs potentiels», des personnes qui semblent être en bonne position pour explorer une approche de leur travail plus innovante socialement, ainsi qu'au grand public et aux facilitateurs. Au fil des années, elle a bâti un réseau étendu de financeurs et d'experts, prêts à aider les innovateurs sociaux et les entrepreneurs sociaux.

Objectifs

Le travail de la Fabrique est défini par trois principes essentiels. Premièrement, la Fabrique s'adresse à tous les individus et à toutes les organisations, que leur orientation soit commerciale ou non (Fabrique de l'innovation sociale, 2015a). Ceci permet l'implication réelle de tous les acteurs de la société et enrichit grandement leurs connaissances et leurs compétences. Deuxièmement, la Fabrique intervient dès les premiers stades du parcours d'innovation. Troisièmement, la Fabrique s'appuie sur une approche ascendante.

L'objectif à long terme de la Fabrique est d'aider tous les types d'acteurs concernés (organisations sociales, entreprises, individus, universitaires et acteurs gouvernementaux) à contribuer au bien-être social de la société. Dans ce but, elle vise à:

- favoriser la prise de conscience sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social;
- permettre aux acteurs concernés d'aborder les problèmes de manière socialement innovante avec esprit d'entreprise.

À ses débuts, la Fabrique a appris à travailler avec quatre groupes cibles: le grand public, les innovateurs potentiels, les innovateurs et les facilitateurs des groupes de la société civile, des entreprises sociales et des sociétés privées[6] (Fabrique de l'innovation sociale, 2016a). Bien que la Fabrique encourage tous les acteurs à construire une base financière solide pour leurs innovations, elle n'exclut pas les projets qui génèrent uniquement des gains sociétaux, sans retours économiques.

Fondements

Le contexte sociétal global en Flandre s'inscrit dans une prise de conscience croissante de «problèmes complexes», comme l'obésité, la pauvreté et les défis environnementaux, par exemple. Les responsables politiques et les acteurs sociaux ont commencé à comprendre que ces problèmes ne pouvaient pas être résolus par les méthodes connues ou les acteurs traditionnels à eux seuls. Ils nécessitent des approches neuves et innovantes.

Les réductions de subventions ont intensifié le besoin d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social. De nombreuses OSC ont vu leurs subventions baisser ces dernières années et étudient de plus en plus des moyens de générer des revenus issus de sources non gouvernementales. Dans le même temps, les bailleurs de fonds traditionnels des OSC se focalisent de plus en plus sur la mesure d'impact, souvent liée à la valorisation économique. Cette tendance s'illustre dans l'intérêt grandissant pour les obligations à impact social.

Plusieurs OSC s'intéressent à l'innovation sociale depuis quelques années, même si les politiques d'innovation ciblent généralement d'abord l'innovation technologique et sa valorisation économique, plutôt que les gains sociaux. En 2009, dans une note adressée au gouvernement flamand, l'organisation fédérative des OSC Verenigde Verenigingen a défini l'innovation sociale comme l'un des domaines de travail prioritaires de la société civile (Verenigde Verenigingen, 2009). Les entreprises privées montrent également un intérêt croissant dans la contribution à une meilleure société à travers des initiatives de «responsabilité

sociale d'entreprise» [par exemple Kauri et Business and Society, qui ont récemment fusionné pour donner naissance à The Shift[7]] qui rapprochent les acteurs de la société civile et les entreprises.

En 2012, des acteurs de la société civile (représentés par Verenigde Verenigingen) et l'entreprise sociale I-Propeller ont adressé une demande officielle au ministre chargé de l'innovation en vue du financement de la Fabrique de l'innovation sociale. Le gouvernement a accueilli favorablement cette proposition, voyant ainsi la nécessité de faire prendre conscience de nouveaux concepts tels que l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social. Le soutien apporté à la demande par certaines grandes entreprises a probablement été déterminant dans la décision du gouvernement. À peu près à la même époque, un fonds d'investissement à impact social récemment créé (SI2-fund) avait collecté près de 12 millions d'euros en très peu de temps: un autre indice de la volonté des fonds privés de rejoindre le mouvement.

Activités

La Fabrique souhaite inspirer les individus issus de différents secteurs, comme les sports, la jeunesse, la culture ou l'éducation, ainsi que les entreprises, pour que tous regardent le monde à travers le prisme de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social. Ceux qui ont une idée ou un concept peuvent assister à une session d'orientation. En suivant un modèle standard, ils présentent leur idée aux responsables de la Fabrique, qui les informent sur l'accès au financement, aux connaissances et/ou aux contacts. Certains innovateurs sont redirigés vers des services de suivi.

Règlement des services: parmi les éléments innovants figure la monnaie virtuelle utilisée par la Fabrique, baptisée «SIF». Un innovateur qui bénéficie d'une aide lors d'une session d'enrichissement doit payer une somme donnée en SIF, inscrite dans un compte de débit; l'innovateur solde ensuite son compte au moyen d'une contribution en nature (par exemple en aidant un autre innovateur à étoffer un concept, en faisant une intervention ou en écrivant un article dans un blog sur l'innovation sociale) et reçoit tous les documents comptables requis, avec une facture pour les services reçus et des notes de crédit correspondant aux services rendus. Un système de suivi rigoureux veille à ce que tous les comptes soient soldés dans l'année, ce qui permet à la Fabrique de gérer la croissance du réseau d'apprentissage. Toutes les transactions en SIF sont converties en euros dans le système comptable de la Fabrique. Ainsi, les ressources en nature sont comptées comme des revenus générés à titre privé et peuvent être utilisées pour atteindre l'obligation de 20% de cofinancement. Grâce au SIF, les participants se sentent reconnus et utiles, et ils apprécient beaucoup cette façon créative et innovante de travailler (Fabrique de l'innovation sociale, 2015b).

Réseautage (réseau d'apprentissage de la Fabrique): la Fabrique réunit des innovateurs et des facilitateurs à l'occasion d'événements annuels, dans des groupes spécialisés et sur des opportunités de réseautage [comme la Social Pitch Box[8]]. Elle a constitué une base de données étendue qui met en relation des innovateurs ayant des besoins spécifiques avec des innovateurs ou des facilitateurs qui possèdent l'expertise correspondante; les deux parties sont ensuite invitées à participer ensemble à une session d'enrichissement. La Fabrique organise aussi des ateliers (par exemple sur le lancement, le financement et la modélisation économique en fonction de l'impact), des tables rondes entre pairs (sur le gaspillage alimentaire ou les soins communautaires) et des camps d'entraînement sur l'entrepreneuriat social.

Renforcement des connaissances: pour renforcer les connaissances dans le domaine, la Fabrique a lancé une **«recherche-action»** sur la mesure et l'évaluation d'impact[9]. Aux côtés du projet européen «Spark Social Enterprise», elle a pour but d'améliorer les capacités des entreprises

sociales en créant des modèles et des outils de support plus efficaces. La Fabrique propose aussi aux innovateurs potentiels des «visites sur le terrain» (baptisées «safaris») pour découvrir les innovations en lien avec leur secteur et organise des «sessions d'inspiration» qui présentent aux entreprises ou aux organisations des exemples positifs d'innovation sociale dans leur secteur.

Communication: en mai 2015, la Fabrique et plusieurs partenaires [notamment le journal *De Standaard*[10]] ont organisé la campagne «Radical Innovators», une grande consultation destinée à recenser les innovations radicales pour un monde meilleur. Elle a permis d'en dénombrer 335, parmi lesquelles un jury en a retenu 10. Grâce à une couverture médiatique étendue, la campagne a informé un large public sur les notions d'innovation sociale et d'entrepreneuriat social.

Problèmes rencontrés et impact

Problèmes rencontrés

La Fabrique réceptionne tous les thèmes ou demandes soumis par les innovateurs ou les facilitateurs, et n'impose donc pas d'approche thématique spécifique. Par conséquent, certains acteurs, notamment certains ministres du gouvernement flamand, ont craint que la Fabrique n'absorbe des fonds qui auraient pu être consacrés à d'autres domaines d'action politique. Certaines OSC se sont également inquiétées du fait que la participation d'acteurs d'abord motivés par des gains financiers risquait de mettre en péril des innovations sociales qui ne généreront jamais de recettes commerciales. Enfin, les acteurs à but lucratif ont critiqué la baisse des budgets pour l'innovation initialement destinés aux entreprises. Toutefois, grâce à l'audace et au dévouement d'un petit groupe d'individus engagés et bien placés (issus de mouvements majeurs de la société civile, de grandes entreprises, d'entreprises sociales pionnières et de cabinets gouvernementaux), les réticences de départ ont été balayées assez rapidement.

La force et la mission principales de la Fabrique résident dans son action d'information et d'aide pour les personnes qui se lancent, sans les accompagner tout au long de leur parcours d'innovation. Néanmoins, il est difficile de définir à quel moment précis il convient d'interrompre l'aide. La Fabrique va devoir étudier cette question en collaboration avec toute une série de structures de soutien et d'organisations intermédiaires (en train d'émerger), en fonction de la manière dont elles perçoivent leur rôle.

Compte tenu de la future baisse des subventions, la participation limitée des grandes institutions (acteurs traditionnels de la société civile, notamment syndicats et organisations socioculturelles, et entreprises sociales) au réseau de la Fabrique devra être revue. Les relations de la Fabrique avec ces parties prenantes sont plutôt faibles, probablement en raison de sa forte focalisation sur l'innovation, ainsi que des nouvelles tendances et organisations émergentes. Par conséquent, la Fabrique va devoir s'atteler au renforcement de ses relations avec des acteurs «établis» plus importants travaillant dans ses secteurs d'activité.

Dans le même ordre d'idée, malgré l'intérêt croissant des grandes entreprises envers l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale, et leur soutien initial à la Fabrique, un faible nombre d'entre elles sont réellement engagées dans le réseau. Les entreprises qui finissent par s'adresser à la Fabrique présentent souvent des stratégies de «responsabilité sociale d'entreprise» bien développées, mais elles n'intègrent pas l'impact social directement dans leurs activités principales.

Pour finir, la situation de financement de la Fabrique est menacée dans un futur proche. Le gouvernement estime que les entreprises et les groupes de la société civile doivent endosser eux-mêmes la responsabilité de la poursuite du développement des innovations sociales et se retire progressivement du jeu. Même si une telle évolution était prévisible, la Fabrique doit impérativement trouver des sources de revenus alternatives, par exemple en ayant recours au parrainage, aux partenariats et à la facturation des frais de participation, d'intervention et de service.

Impact

La première publication en anglais de la Fabrique (Fabrique de l'innovation sociale, 2015b) présente une vue d'ensemble des questions sociales traitées par son réseau, comme la pauvreté, le vieillissement de la population, le changement climatique, la diversité, la cohésion sociale et l'urbanisation; la majeure partie des innovateurs travaillent sur la création de nouveaux partenariats et connexions.

La Fabrique les aide à développer leur modèle économique, trouver des partenaires, évaluer leur impact, changer d'échelle et analyser leur groupe cible. Dans une moindre mesure, elle leur apporte aussi un soutien en matière de communication, de proposition de valeur, de méthodologie et de cocréation (Fabrique de l'innovation sociale, 2015b).

La Fabrique est parvenue à toucher un public très large et divers en un laps de temps relativement court, favorisant la prise de conscience sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social parmi les acteurs de la société civile. Les observateurs notent une évolution culturelle au sein de la société civile, avec un nouveau langage sur l'impact et l'ouverture à de nouveaux modes de financement[11]. Ce pourrait être une opportunité de développer davantage les activités de la Fabrique.

Plus de 400 innovateurs ont testé et validé leurs idées auprès de la Fabrique, qui reçoit un afflux constant de nouveaux innovateurs. Si la plupart sont des particuliers qui ne font pas partie d'une structure organisée, des entreprises sociales existantes innovent elles aussi.

La Fabrique de l'innovation sociale travaille avec un ensemble d'indicateurs clés de performance (ICP), qui sont évalués chaque année dans le cadre du contrat de subvention avec le gouvernement. Le plan d'action 2016 de la Fabrique contient le tableau suivant de présentation des résultats attendus et effectifs sur les ICP (tableau 2.1).

Tableau 2.1 **ICP de la Fabrique de l'innovation sociale**

ICP	2016 cible	2013	2014	Attendu pour 2015	Attendu pour 2016	2013-2020 total attendu
ICP-1 – Nombre d'entreprises/organisations contribuant financièrement aux coûts de fonctionnement	48	11	48	83	85	227
ICP-2 – Contribution (en EUR) des entreprises aux projets lancés durant l'année en cours	8,83 million	140 810	1,1 million	1,1 million	1 million	3,37 million
ICP-3 – Nombre d'activités et événements organisés (ou co-organisés)	204	22	60	65	60	207
ICP-4 – Participants aux événements	6 510	1 005	2 400	2 900	2 400	8 705
ICP-5 – Nouveaux services et/ou produits générés par les projets	30	–	7	15	10	32
ICP-6 – Nombre d'entreprises ou organisations flamandes impliquées dans les projets de la Fabrique	256	7	27	87	65	186
ICP-7 – Nombre d'entreprises et organisations utilisant les résultats d'un projet dans un parcours commercial ou de R&D	96	–	…	58		96
ICP-8 – Nombre de propositions de projets européens avec la participation ou la facilitation de la Fabrique	10	1	3	2	2	8

Source: Fabrique de l'innovation sociale (2016b).

La Fabrique supervise toute une série d'autres indicateurs de performance, notamment le nombre d'acteurs atteints (7 018 en 2015), le nombre de réunions d'orientation organisées (111 en 2015) et le nombre de sessions d'enrichissement organisées (55 en 2015) (Fabrique de l'innovation sociale, 2015a).

Le tableau 2.2 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (strengths, weaknesses, opportunities, threats — SWOT) de la Fabrique.

Tableau 2.2 **Analyse SWOT de la Fabrique de l'innovation sociale**

Forces	Faiblesses
• Réseau étendu, avec une large variété d'acteurs • Performances élevées: nombre croissant d'innovations initiées par des individus (ne faisant pas partie d'organisations existantes) • Rôle d'intermédiaire au sein d'un réseau étendu et diversifié • Intervention forte aux premiers stades du parcours d'innovation • Modèle d'organisation allégé, dans lequel des coûts de fonctionnement relativement modestes génèrent des résultats substantiels • Focalisation sur un rôle d'intermédiaire au sein d'un immense réseau pour la mise en relation des innovateurs avec les facilitateurs pour obtenir un impact plus important	• Faibles performances: nombre limité d'innovations initiées par des organisations sociales existantes • Difficulté à définir quand l'aide doit être interrompue
Opportunités	**Menaces**
• Évolution culturelle en cours dans les OSC, avec un nouveau langage sur l'impact et l'ouverture à de nouveaux modes de financement	• Instabilité de la situation de financement • Faiblesse des relations avec les acteurs établis (groupes traditionnels de la société civile, grandes entreprises)

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

Pour soutenir l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social, il est nécessaire d'avoir une demande solide, associée à une masse critique d'intermédiaires travaillant déjà sur ces questions. Sans une demande de cette sorte, une initiative telle que la Fabrique court le risque de n'être rien de plus qu'un outil promotionnel, avec des utilisateurs qui continuent d'agir comme d'habitude.

Cette demande doit être exprimée par différents acteurs de la société. En Flandre, elle s'est étoffée en parallèle au sein des groupes de la société civile, des entreprises sociales, des entreprises privées, des bailleurs de fonds et du gouvernement, ce qui a conduit à un partenariat bâti sur un pied d'égalité où personne ne s'est senti manipulé.

Durant la phase de lancement, les acteurs de la société civile et les entreprises sociales engagés dans la Fabrique ont passé beaucoup de temps à parvenir à une compréhension commune des notions d'«innovation sociale» et d'«entrepreneuriat social». À partir de quand une action est-elle «socialement innovante»? Une organisation à but non lucratif peut-elle être qualifiée d'«entreprise sociale»? Le conseil consultatif de la Fabrique a défini 13 critères pour déterminer le caractère socialement innovant d'un concept. Ils admettent cependant que parvenir à un consensus peut être compliqué, mais que cela ne doit pas empêcher d'agir.

Conditions de reproductibilité potentielle

En tant que structure de soutien, la Fabrique pourrait être copiée dans d'autres pays ou régions. En revanche, dans la mesure où les retours économiques directs qu'elle génère restent limités, une autorité locale, régionale ou nationale est obligée d'en assurer le financement, du moins jusqu'à ce que la majorité des parties prenantes reconnaissent largement la valeur ajoutée de l'innovation sociale.

Le gouvernement doit aussi intégrer un critère d'impact social dans sa politique d'innovation. La Fabrique est couverte par la politique sur l'innovation de la Région flamande, au départ axée davantage sur la technologie et la valorisation économique des innovations. Grâce à la Fabrique, l'organisme gouvernemental chargé de l'innovation a inclus un critère de valeur sociale dans sa liste de critères de financement, invitant ainsi non seulement les acteurs sociaux à innover, mais aussi tous les acteurs à prendre en compte la dimension sociale de leurs innovations.

Les bénéfices de cette fertilisation croisée découlant du regroupement des acteurs de la société civile et des entreprises (sociales) au sein d'une structure unique représentent un autre élément intéressant. En accordant la même importance à l'esprit d'entreprise et aux compétences d'un côté, et à la connaissance des questions de société de l'autre, les deux groupes se retrouvent réellement sur un pied d'égalité et peuvent collaborer pour le bien de tous.

Enfin, l'emploi d'une monnaie alternative ouvre le réseau d'apprentissage à tous, valorise les compétences de tous les participants et motive effectivement tous les membres du réseau. Cet aspect innovant présente un bon potentiel de reproductibilité. Toutefois, il conviendra de demander un avis sur les aspects juridiques et fiscaux pour établir une monnaie alternative, afin d'éviter les accusations de fraude ou de concurrence déloyale, en particulier lorsque d'autres acteurs du marché proposent des services analogues en échange d'un paiement «normal».

Notes

(1) I-Propeller; Joker Toerisme; Boobs-n-Burps; Youth & Urban Projects; Social Innovation Accelerator; Triodos Bank.

(2) Tessenderlo Chemie.

(3) Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen; Bond Beter Leefmilieu Vlaanderen; Nationaal Verbond van Socialistische Mutualiteiten (Union nationale des mutualités socialistes); Algemeen Christelijk Werknemersverbond (Mouvement ouvrier chrétien); Federatie van Organisaties voor Volksontwikkelingswerk; De Ambrassade; vzw Samen; Forum voor Amateurkunsten.

(4) Dans le cadre d'Interreg 2 mers 2014-2020, un programme de coopération territoriale européenne qui couvre la Belgique (Flandre), la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni (Angleterre), cofinancé par le Fonds européen de développement régional. Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.interreg2seas.eu/fr*

(5) Entretien avec Kaat Peeters, directrice générale de la Fabrique de l'innovation sociale.

(6) En Belgique, les entreprises sociales opèrent dans le cadre de diverses structures juridiques, par exemple associations sans but lucratif, coopératives, coopératives à finalité sociale, sociétés à finalité sociale, voire entreprises classiques. Une société commerciale peut choisir de devenir une «société à finalité sociale» (*vennootschap met sociaal oogmerk*). Ces entreprises intègrent un objectif social dans leurs statuts et sont soumises à des restrictions concernant le versement de dividendes. Lors de sa création, la Fabrique de l'innovation sociale a décidé de ne pas se focaliser exclusivement sur les «sociétés à finalité sociale», car les entités qui opèrent effectivement comme des entreprises sociales n'ont pas toutes adopté ce statut juridique. Une étude récente a révélé la nécessité d'établir un meilleur cadre juridique et fiscal pour les entreprises sociales (I-Propeller, 2013).

(7) Pour en savoir plus, voir le site: *https://theshift.be/fr*

(8) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.socialpitchbox.com/*

(9) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.impactnetwerk.be/*

(10) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.standaard.be/*

(11) Basé sur un entretien de 2016 avec Ann Demeulemeester.

Bibliographie

Conseil flamand pour la science et l'innovation (Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie — VRWI) (2011), «Een pleidooi voor verdere beleidsvorming rond Sociale Innovatie» (Un plaidoyer pour une politique plus poussée sur l'innovation sociale), *http://www.vrwi.be/pdf/Eindrapport%20iRG%20'Sociale%20Innovatie'.pdf*

Fabrique de l'innovation sociale (2016a), «Actieplan 2016» (Plan d'action 2016), Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles.

Fabrique de l'innovation sociale (2016b), «Jaarverslag 2015» (Rapport annuel 2015), Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles.

Fabrique de l'innovation sociale (2015a), *Innovatie waar iedereen bij wint* (Innovation pour le bénéfice de tous), #2, Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles.

Fabrique de l'innovation sociale (2015b), *Accelerating social innovation*, Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles, *http://www.politeia.be/nl-be/book/social-innovation-factory-accelerating-social-innovation/SOCIAL958Z.htm*

Fabrique de l'innovation sociale (2015), «Jaarverslag 2014» (Rapport annuel 2014), Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles.

Verenigde Verenigingen (2009), «Memorandum naar aanleiding van de Vlaamse en Europese verkiezingen» (Mémorandum en réponse aux élections flamandes et européennes), *http://www.deverenigdeverenigingen.be/images/2009_Vlaams_Memorandum.pdf*

Lectures complémentaires

Conseil socio-économique de Flandre (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen — SERV), (2008), briefadvies met betrekking tot sociale innovatie en werkbaarheid, gericht aan de heer Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming (avis sur l'innovation sociale et l'employabilité, adressé à Monsieur Frank Vandenbroucke, ministre flamand de l'emploi, de l'enseignement et de la formation), http://www.serv.be/uitgaven/1473.pdf

Fabrique de l'innovation sociale (2014a), «Jaarverslag 2013» (Rapport annuel 2013), Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles.

Fabrique de l'innovation sociale (2014b), I*nnovatie waar iedereen bij wint* (L'innovation au bénéfice de tous), Fabrique de l'innovation sociale, Bruxelles.

I-Propeller (2013), «Mapping Social Enterprises in Belgium, Research Project conducted for the King Baudouin Foundation», I-Propeller, Louvain, *http://www.oksigenlab.eu/sites/default/files/selusi_belgium_key_findings_e_0.pdf*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 3

SAW-B: une fédération de services de formation et de conseil, Belgique (Wallonie, Bruxelles)

SAW-B est une fédération d'acteurs de l'économie sociale, ainsi qu'un centre de recherche et de formation, qui propose un soutien intégré aux entreprises sociales et participe à la construction, grâce à des actions de lobbying, d'un paysage institutionnel favorable à leur développement. Ce chapitre présente les objectifs, les fondements et les principales activités de l'organisation, ainsi que l'impact généré et les problèmes rencontrés. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de cette initiative dans d'autres contextes.

Résumé

Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (SAW-B) a été créé en Wallonie en 1981 afin de pallier le manque de soutien politique en faveur du nombre croissant de coopératives de producteurs et d'organismes d'insertion socioprofessionnelle. La fédération a pour but de regrouper les acteurs de l'économie sociale provenant de tous les secteurs d'activité, afin d'échanger sur les pratiques et de relayer leurs préoccupations au niveau politique.

SAW-B comptait 124 membres (des entreprises sociales pour la plupart) en 2014. Dès sa création, l'organisation a élargi son champ d'action pour inclure des activités de formation, de recherche et de conseil. SAW-B propose aujourd'hui un soutien intégré aux entreprises sociales, agissant au niveau aussi bien au niveau microéconomique (entreprises individuelles) que macroéconomique (institutions). C'est un acteur reconnu qui procure une légitimité à ses membres et ses actionnaires dans le secteur de l'économie sociale, avec pour but ultime de faciliter l'accès des entreprises sociales au marché et au financement.

SAW-B dépend massivement des subventions publiques, qui ont représenté 87 % du total de ses revenus en 2014 (SAW-B, 2015).

SAW-B a développé son portefeuille d'activités au fil du temps et entre donc dans le domaine de diverses actions politiques. Il s'agit d'abord et avant tout d'une structure de soutien qui conseille et représente les entreprises sociales au niveau politique. En deuxième lieu, elle est active dans l'éducation et la formation, dans le but de renforcer les compétences des entrepreneurs sociaux. En troisième lieu, elle procure une légitimité aux entreprises sociales en général et à ses propres membres en particulier. Enfin, elle favorise indirectement l'accès au marché et au financement, en concluant des partenariats avec des acteurs privés et publics pour des projets spécifiques visant à développer l'entrepreneuriat social [par exemple, SAW-B est à l'origine d'ImpulCera [(1)], un programme public-privé qui alloue des subventions aux aspirants entrepreneurs sociaux pour la réalisation d'études de faisabilité].

Le principal impact de SAW-B se traduit par le façonnage du paysage institutionnel, en offrant une variété d'activités complémentaires qui répondent aux besoins des entreprises sociales à leurs débuts. Les services de conseil (par exemple pour définir les besoins en formation et y répondre sur des questions telles que les formes juridiques, le financement ou la gestion des bénévoles) ancrent SAW-B dans la vie quotidienne des entrepreneurs sociaux. SAW-B mène également des recherches visant à renforcer ses connaissances afin de mettre au point des outils pratiques (notamment un guide pour savoir comment répondre aux appels d'offres publics) et communique sur son positionnement politique et ses activités de lobbying pour contribuer à façonner l'environnement réglementaire des entreprises sociales.

SAW-B pourrait être reproduite avec succès dans d'autres régions, en tenant compte de quatre facteurs critiques. Tout d'abord, la portée géographique de l'initiative ne devrait pas être trop étendue et devrait s'inscrire dans le principe de subsidiarité, aussi bien pour maintenir la fédération proche de ses activités de conseil et de formation que pour déterminer le niveau politique le plus influent pour les entreprises sociales. Dans le cas de SAW-B et de la Belgique, le niveau régional est compétent pour la plupart des aspects de l'écosystème dans lequel les entreprises sociales évoluent. Deuxièmement, les activités devraient être transversales, afin d'englober toute l'économie sociale et de maintenir la sensibilisation aux innovations qui gravitent à ses frontières. Troisièmement, l'implication d'une large variété d'acteurs (au-delà des seuls fondateurs et gestionnaires) contribuera au développement des entreprises sociales. Enfin, les autorités publiques devraient rapidement fournir une aide financière substantielle si la reproduction vise à développer les trois pôles d'activité de manière transversale.

Faits essentiels

Solidarité des alternatives wallonnes (SAW) a été créée en 1981 en réaction à l'émergence des coopératives de producteurs, ainsi que de nouveaux concepts et initiatives (notamment le commerce équitable et le développement durable), dans le but de regrouper les organisations visant à bâtir une économie sociale en Wallonie (Belgique). En 2004, l'organisation a officialisé sa présence dans la région de Bruxelles en devenant SAW-B (le «B» signifiant «bruxelloises»).

Au fil du temps, SAW-B a élargi son portefeuille d'activités. Son rôle est aujourd'hui celui d'une fédération qui soutient les entreprises sociales et mène des activités de lobbying en leur faveur, en tant que centre de recherche, d'éducation et de formation et comme organisme de conseil. Elle s'est engagée dans une large variété de partenariats aussi bien avec des partenaires traditionnels (y compris des acteurs institutionnels, par exemple des centres de recherche universitaire et des plateformes de concertation sur l'économie sociale) qu'avec des acteurs innovants (comme les communautés actives et les initiatives citoyennes), en fonction de l'activité menée. Certains partenariats étendent son champ d'action (par exemple dans des projets et/ou des activités de lobbying) au-delà de sa portée majoritairement régionale vers

un niveau transrégional, national et européen. À titre d'exemple, SAW-B est membre de Social Economy Europe, la fédération européenne des entreprises sociales et de l'économie sociale.

SAW-B est une organisation transversale qui compte des membres de divers secteurs d'activité, ainsi que de l'économie sociale au sens large (tableau 3.1).

Tableau 3.1 **Répartition des membres de SAW-B, 2014**

Dimension	Répartition (124 membres)
Forme juridique	● Associations sans but lucratif – 73 % ● Coopératives – 23 % ● Sociétés anonymes à finalité sociale – 2 % ● Fondations / autres – 2 %
Taille	≤ 10 employés à temps plein (ETP) – 43 % ≥ 11 et ≤ 30 ETP – 27 % ≥ 31 et ≤ 50 ETP – 7 % ≥ 51 et ≤ 100 ETP – 11 % ≥ 101 ETP – 12 %
Âge	< 5 ans – 29 % ≥ 5 et ≤ 30 ans – 65 % > 30 ans – 6 %

Source: SAW-B (2015).

La majeure partie (87 %) des ressources de SAW-B provient de fonds publics, dont seulement 50 940 euros (3,9 % du financement total) sont issus de fonds européens [2]. Le budget de SAW-B (tableau 3.2) couvre principalement les ressources humaines (71 %) et l'organisation d'activités professionnelles et promotionnelles (16 %).

Tableau 3.2 **Synthèse de l'état des recettes et dépenses de SAW-B (2014)**

Structure financière (2014)	**EUR**	**%**
Ventes (organisme de conseil, location de salles, etc.)	123 600	10
Dons, cotisations des membres	31 000	2
Subventions structurelles (financement public en fonction des accréditations, par exemple pour l'organisme de formation et de conseil sur l'économie sociale)	449 000	35
Subventions occasionnelles (financement public pour des projets spécifiques)	454 700	35
Subventions pour services (financement privé pour des projets spécifiques)	40 800	3
Autres (déclarations fiscales, taux d'intérêt, etc.)	192 100	15
Total	1 291 200	
Dépenses (2014)	**EUR**	**%**
Production, activités	202 600	16
Opérations	95 600	7
Ressources humaines (salaires, compensations, etc.)	915 200	71
Formation des employés de SAW-B	1 400	1
Amortissements, etc.	16 800	1
Autres dépenses de fonctionnement	41 000	3
Dépenses financières (intérêts, frais bancaires, etc.)	9 400	1
Total	1 282 000	

Source: SAW-B (2015).

Objectifs

Selon la version la plus récente de ses statuts (2004), SAW-B «*vise à rassembler, défendre, représenter, promouvoir et développer les entreprises et acteurs de terrain de l'économie sociale ou solidaire wallonne et bruxelloise afin de contribuer au développement d'une économie dont la finalité est le développement humain et non le profit. L'association soutient les groupes et les personnes qui "reprennent*

pouvoir" sur un ou plusieurs aspects de la vie économique et sociale, ainsi que dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture, de l'information, de l'habitat, de l'énergie, de la consommation, des transports…, et ce, dans une perspective de solidarité, de coopération, de développement durable, d'autogestion, de fonctionnement démocratique, de transparence dans la gestion, de qualité de vie».

Ainsi, le soutien apporté par SAW-B aux entreprises sociales est à la fois plus large et plus restreint que celui défini par l'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne, même si les deux s'appuient sur la définition des entreprises sociales donnée par le réseau EMES (Borzaga et Defourny, 2001; Noya, 2009). SAW-B englobe tous les acteurs et entreprises de l'économie sociale (y compris les fondations et les mutuelles, dont certaines sont exclues de la notion d'«entreprise sociale» de l'initiative pour l'entrepreneuriat social) et soutient tous les groupes et individus (même les sociétés non commerciales) qui souhaitent créer une économie plus humaine et plus démocratique. Cependant, elle diverge de l'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne dans la mesure où elle considère que la redistribution des excédents aux propriétaires et aux actionnaires doit être réalisée sur la base de considérations plus strictes que leur «simple» impact social. En outre, SAW-B défend clairement un système de gouvernance fondé sur le principe «une personne = une voix» au niveau de l'assemblée générale.

L'approche politique de SAW-B soutient le développement des entreprises sociales afin de susciter un changement global du modèle économique et s'appuie sur les objectifs suivants:

- démontrer la viabilité du modèle d'entreprise sociale dans une large variété de marchés et de secteurs, en couvrant tous les acteurs de l'écosystème des entreprises sociales: entrepreneurs sociaux, dirigeants et salariés; autorités politiques; autres structures de soutien (à savoir autres fédérations d'entreprises sociales); et publics plus généraux (étudiants, citoyens, etc.);
- soutenir les projets innovants, poser les fondements pour des projets futurs analogues et aider les entreprises sociales à pénétrer de nouveaux secteurs d'activité, en proposant des services de développement des entreprises et une participation financière en parts de capitaux propres dans les entreprises sociales individuelles;
- développer les compétences professionnelles des entrepreneurs sociaux et de leurs salariés grâce à la formation et l'éducation;
- plus récemment, contribuer à établir et légitimer les entreprises sociales sur le marché en menant des études.

Fondements

Dans les années 70, de nombreuses entreprises belges en faillite ont été reprises par leurs salariés pour devenir des coopératives. Faisant écho à l'émergence des mouvements utopistes du XIXe siècle, celles-ci appelaient à l'autogestion et à la transformation du capitalisme. Le début des années 80 voit l'apparition d'initiatives en faveur du commerce équitable et des organismes d'insertion socioprofessionnelle, mais ceux-ci souffrent d'un manque de reconnaissance de la part du gouvernement et des deux fédérations de coopératives de l'époque (axées principalement sur les coopératives de producteurs). Ces mouvements avaient donc besoin d'un lieu pour se retrouver et échanger leurs idées.

SAW voit le jour en 1981 sous l'impulsion de Max Delespesse[(3)] en tant que première fédération pluraliste dont la vocation est de représenter, coordonner, promouvoir et développer les initiatives alternatives (SAW-B, 2006). Son objectif initial est «*d'ouvrir les gens à un état d'esprit: celui des coopératives*» (SAW-B, 2006) en travaillant sur le cadre juridique et en mobilisant (en particulier pour l'insertion socioprofessionnelle) à la fois le secteur public et le secteur privé.

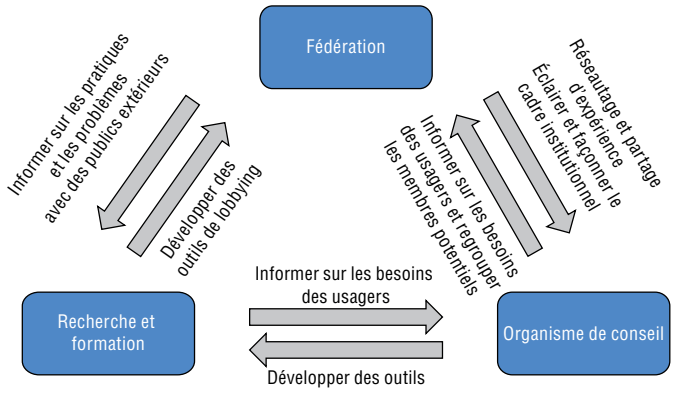
Le nombre croissant et la diversité des entreprises sociales en Wallonie finissent par rendre nécessaire le rapprochement des politiques publiques et des besoins et de la réalité du terrain. SAW décide alors de former et d'éduquer ces entrepreneurs «alternatifs», admettant ainsi le fait que la professionnalisation du secteur allait renforcer leur légitimité en tant qu'acteurs économiques. Au départ, la formation dispensée par SAW se limitait au partage des bonnes pratiques, avant d'évoluer par la suite en programmes de formation structurés (SAW-B, 2005).

En 1985, avec le soutien financier des autorités wallonnes, SAW met en place des services de conseil pour aider les entrepreneurs alternatifs à se lancer avec succès et promouvoir l'économie sociale.

Activités

SAW possède trois grandes fonctions: celle de fédération regroupant les acteurs de l'économie sociale, celle d'organisme de conseil pour les entreprises sociales émergentes et établies, et celle de centre de recherche et de formation. Ces différents rôles s'appuient les uns sur les autres (voir graphique 3.1) pour finalement renforcer le rôle de SAW-B comme acteur majeur de l'entrepreneuriat social.

Graphique 3.1 **Activités de SAW-B**



Fédération: SAW-B a pour but de regrouper et de représenter les entreprises sociales dans l'arène politique et d'influer sur le cadre institutionnel en suivant les politiques publiques et en menant des activités de lobbying [par exemple, SAW-B a contribué à la mise en place d'un organe consultatif sur l'économie sociale en Wallonie [(4)].

Outre un lobbying actif, SAW-B est parfois sollicitée pour donner son avis (l'organisation a notamment conseillé le Parlement fédéral belge en 2015 à propos d'une nouvelle forme juridique pour les coopératives de salariés et elle conseille les organismes publics qui souhaitent intégrer des clauses sociales dans leurs commandes publiques). Elle organise également des actions de sensibilisation sur l'entrepreneuriat social pour les citoyens et les étudiants.

SAW-B procure une légitimité et démontre son engagement en acquérant des parts dans certaines entreprises sociales. Un tel financement reste limité et concerne souvent des initiatives innovantes et des entreprises sociales qui s'engagent dans des secteurs d'activité moins traditionnels ou des projets à très grande échelle (SAW-B détient des parts dans New-B, un projet de banque coopérative éthique).

Recherche et formation: SAW-B propose depuis toujours une formation aux dirigeants d'entreprise sociale et aux entrepreneurs sociaux; plus récemment, l'organisation s'est également mise à former leurs salariés. SAW-B est devenue officiellement une «organisation d'éducation permanente»[5] (depuis 2009). À ce titre, elle perçoit des fonds à condition d'organiser des événements, des formations et des échanges de pratiques (par exemple sur l'incitation à la participation des salariés) et mène chaque année une étude sur un thème différent. Par ailleurs, elle publie chaque année une quinzaine de courtes notes analytiques dans les domaines suivants: 1) présentation, objectifs et fonctionnement de l'économie sociale; 2) l'économie sociale et les défis politiques; 3) l'économie sociale et le travail; et 4) production et consommation alternatives dans différents secteurs (culture, alimentation, logement, services, etc.). Une tendance récente vise à définir plus spécifiquement ce que signifie être un acteur de l'entreprise sociale (salarié, actionnaire, bénéficiaire ou consommateur).

Organisme de conseil: SAW-B propose des conseils et des services en développement des entreprises pour soutenir la création d'entreprise sociale, le changement d'échelle et/ou la restructuration dans tous les secteurs d'activité. Ses services de *consulting* englobent les domaines juridique, financier, des ressources humaines et de la gouvernance, ainsi que l'élaboration de plans d'affaires et d'outils de communication et/ou l'aide à l'obtention d'agréments par les autorités publiques. Ce large spectre de services s'appuie sur des outils méthodologiques tels que des tableurs adaptés pour les plans financiers, des fiches techniques (sur les formes juridiques par exemple), l'expérience de terrain et le réseau d'entrepreneurs et d'experts de SAW-B. SAW-B n'applique pas un modèle d'aide standard et privilégie des activités de conseil sur mesure en fonction des besoins de l'entrepreneur social concerné. Par conséquent, l'organisation peut prodiguer des conseils lors d'entretiens en tête à tête, suivre l'entrepreneur social sur place, organiser des discussions de groupe avec d'autres entrepreneurs ayant des besoins similaires ou complémentaires, etc.

Récemment, SAW-B a commencé à réunir différents acteurs (notamment une entreprise sociale, des acteurs du secteur traditionnel, des travailleurs sociaux et des autorités politiques) autour d'un projet commun afin de définir les actions nécessaires pour institutionnaliser ou développer un nouveau secteur d'activité [par exemple l'agriculture sociale en faveur des personnes menacées d'exclusion[6]].

Problèmes rencontrés et impact

Selon sa directrice générale[7], le principal problème pour SAW-B consiste à surmonter la résistance au changement (notamment de la part des autorités publiques) face au caractère innovant et alternatif des initiatives. Cette lutte pour la reconnaissance et la structuration du secteur au moyen de politiques dédiées (comme des contrats de financement publics) et de textes législatifs (par exemple formes juridiques spécifiques et reconnaissance officielle du rôle de l'économie sociale) sous-tend l'existence de SAW-B.

L'intérêt croissant des citoyens et des autorités publiques envers l'entrepreneuriat social a mis en lumière les valeurs et le dynamisme de l'économie sociale et a conduit au développement de nouveaux produits financiers (comme les obligations et l'investissement à impact social). Toutefois, l'émergence de nouveaux acteurs (telles des plateformes d'économie collaborative ou de partage), qui n'assument que partiellement les valeurs de l'économie sociale et privilégient la compensation au lieu de la complémentarité par rapport à l'action publique, tend à brouiller les lignes de définition de l'entreprise sociale et crée de la confusion vis-à-vis des autres modèles d'organisation. Si l'aptitude de SAW-B à collaborer avec de nouveaux acteurs en fait un élément central de l'écosystème des entreprises sociales, elle peut

aussi mettre en péril sa capacité à défendre le modèle d'entreprise sociale. Le défi consiste donc à tenir compte de ces évolutions, sans diluer les principes de la démocratie économique et la redistribution limitée des excédents.

En tant que fédération, SAW-B a pour mission de coordonner les actions de soutien à l'entrepreneuriat social. Cela peut donner un avantage concurrentiel à l'organisme de conseil, induisant une possible confusion quant à son rôle (aussi bien en tant que fédération coordonnant les divers acteurs qu'en tant qu'organisme de conseil qui regroupe les acteurs à coordonner). SAW-B ne cesse d'œuvrer pour atténuer cette faiblesse.

La nature transversale de SAW-B permet aux entreprises sociales innovantes de prospérer au moyen d'activités de soutien généralistes conçues sur mesure dans toute une palette de secteurs. À l'avenir cependant, cette approche élargie risque d'empêcher SAW-B d'imaginer davantage de solutions personnalisées répondant aux besoins de certains entrepreneurs sociaux qui requièrent un plus haut niveau d'expertise spécialisée.

Le tableau 3.3 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de SAW-B.

Tableau 3.3 **Analyse SWOT de SAW-B**

Forces	Faiblesses
• Caractère transversal, ouvert • Activités complémentaires, permettant aussi aux opérations de SAW-B d'atteindre une taille critique • Financement par les pouvoirs publics et reconnaissance en tant qu'interlocuteur légitime	• Manque de spécialisation (cause de perte de légitimité potentielle) et de connaissances approfondies • Problème potentiel en tant qu'organisme principal • Structure financière fragile en raison de la dépendance envers les fonds publics
Opportunités	**Menaces**
• Intérêt croissant de la part des citoyens et des pouvoirs publics envers l'entrepreneuriat social • Visibilité accrue des valeurs et du dynamisme de l'économie sociale • Émergence de nouveaux acteurs • Nouveaux outils de financement	• Caractère flou des limites du secteur de l'économie sociale • Baisse des fonds externes en raison de la persistance des effets de la crise financière [1]

[1] Par exemple, les subventions versées aux organismes d'insertion socioprofessionnelle pour les personnes handicapées ont baissé de 500000 euros en 2014 à Bruxelles (Baele, 2014).

Impact

Bien que SAW-B évalue régulièrement ses procédures (en termes de gestion des ressources humaines, de production, etc.), aucune donnée n'est disponible concernant la rentabilité, l'efficacité ou l'impact social mesuré de ses actions. Compte tenu du fait que son action cible principalement le long terme et ne saurait être résumée sous forme d'analyses annuelles (à titre d'exemple, ses activités de lobbying influent sur le cadre juridique et le soutien politique aux entreprises sociales), SAW-B effectue une analyse qualitative ex post de ses procédures et de ses activités, qui donne une indication partielle de leur impact social. Son travail de sensibilisation a directement contribué à la création d'un organisme consultatif sur l'économie sociale en 1988, l'adoption d'une définition légale de l'économie sociale (grâce à des contacts étroits avec des parlementaires), la création d'un statut juridique d'organisation (la société à finalité sociale) et l'instauration officielle d'agréments ou labels délivrés par les pouvoirs publics (par exemple pour les organismes d'insertion socioprofessionnelle).

Au niveau microéconomique, SAW-B encourage la création ou le développement d'entreprises sociales individuelles: une cinquantaine d'entreprises sociales ont bénéficié de ses services de conseil en 2014 (SAW-B, 2015). L'organisation les aide pour leur financement par

une participation au capital et assure la gestion des programmes de subventions (ImpulCera) pour le compte d'autres acteurs publics et privés.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

En premier lieu, le succès de SAW-B met en lumière la valeur ajoutée de l'offre d'une série de services complémentaires sous un seul toit. SAW-B apporte un soutien à différents niveaux d'action tout au long du cycle de vie d'une entreprise sociale, en lui permettant d'atteindre une taille critique et en renforçant sa légitimité aux yeux des autres entreprises sociales et des acteurs extérieurs.

En second lieu, s'engager dans des partenariats collaboratifs avec d'autres acteurs a permis à SAW-B de s'appuyer sur leurs forces tout en proposant de nouveaux services et en exploitant les ressources plus efficacement, contribuant ainsi à structurer le terrain et à attirer de nouveaux acteurs vers le secteur.

Conditions de reproductibilité potentielle

L'organisation SAW-B est profondément ancrée dans le contexte régional wallon et bruxellois et, bien qu'elle collabore et partage ses bonnes pratiques avec d'autres acteurs européens, elle n'a jamais cherché à reproduire son modèle ailleurs.

Néanmoins, son travail institutionnel à plusieurs niveaux de soutien aux entreprises sociales et à l'entrepreneuriat social, fruit d'une combinaison d'activités à la fois ascendantes et descendantes, semble assez unique en son genre (Battilana, Leca et Boxenbaum, 2009). Nonobstant le principe de subsidiarité, cette approche est probablement reproductible à un niveau régional, selon la nature de l'autorité publique ayant le plus de pouvoir pour agir sur le développement des entreprises sociales (en Belgique, ce sont les autorités régionales qui élaborent de nombreuses politiques en lien avec l'économie sociale). Le niveau régional assure également un certain degré de cohérence entre les activités menées en tant que fédération et celles ciblant directement les entrepreneurs sociaux.

Le caractère transversal des membres et des activités de SAW-B (en particulier ses activités de conseil) lui permet d'identifier les domaines d'innovation et sa reproduction devrait être prise en considération.

Les actions visant une large variété de parties prenantes, c'est-à-dire non seulement les fondateurs et les dirigeants, mais aussi les salariés, les pouvoirs publics, les acteurs des mouvements sociaux (syndicats ou réseaux d'activistes, par exemple), les consommateurs et les citoyens, sont celles qui soutiennent le plus efficacement l'émergence et le changement d'échelle des entreprises sociales et elles sont vitales pour la reproduction dans d'autres contextes.

Enfin, un certain niveau d'aide des pouvoirs publics, en particulier par le financement, semble être une condition pour la reproduction du modèle de SAW-B.

Notes

(1) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.saw-b.be/spip/Appel-a-projets-ImpulCera*

(2) Ce chiffre devrait augmenter dans les comptes 2015 grâce à un projet du Fonds européen de développement régional pour les activités de recherche et de conseil.

(3) Ancien prêtre et philosophe, Max Delespesse était employé dans l'administration provinciale au moment de la création de SAW. Il s'est toujours intéressé personnellement et très étroitement aux initiatives d'aide aux travailleurs, en particulier les coopératives de travailleurs.

(4) Grâce au lobbying de SAW, les autorités régionales créent en 1988 le Conseil wallon de l'économie sociale, composé de représentants des salariés, des syndicats, des entreprises sociales et des institutions universitaires, qui présente des avis sur l'élaboration des politiques touchant l'économie sociale et les entreprises sociales. Avec cet organisme et en collaboration avec des chercheurs, SAW a contribué à dessiner les limites d'une définition officielle de l'économie sociale et des entreprises sociales en Wallonie. Adoptée en 1990, cette définition a permis de structurer le domaine, en lui donnant une légitimité et en veillant à l'élaboration de politiques spécifiques, y compris un soutien financier public.

(5) Décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente (Communauté française de Belgique), version consolidée disponible sur: *http://www.ejustice.just.fgov.be/loi/loi.htm*

(6) *http://www.saw-b.be/spip/Agriculture-sociale*

(7) Entretiens menés le 22 avril 2016 avec Marie-Caroline Collard, directrice générale de SAW-B, ainsi que les 22 avril et 7 juin 2016 avec Frédérique Konstantatos, coordinatrice «Plaidoyer et Communication». Les auteurs ont également échangé plusieurs courriers avec ces deux personnes. Un ensemble de 15 coupures de presse remontant jusqu'à 2012 a par ailleurs été utilisé à titre d'information contextuelle.

Bibliographie

Baele, M. (2014), «Moins de subsides pour les ETA à Bruxelles: le secteur est inquiet», RTBF.be Info, 3 décembre 2014, *https://www.rtbf.be/info/regions/detail_moins-de-subsides-pour-les-eta-bruxelles-lesecteur-est-inquiet?id=8503532* (consulté le 5 juin 2016).

Battilana, J., Leca, B., et Boxenbaum, E. (2009), «How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship», Academy of Management Annals, vol. 3(1), p. 65-107.

Borzaga, C., et Defourny, J. (éd.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londres et New York.

Conseil national de la coopération, (2015), «Rapport annuel d'activité 2014», Conseil national de la coopération, Bruxelles.

Noya, A. (éd.) (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264055513-en*

SAW-B (non daté), *http://www.saw-b.be*

SAW-B (2015), «Rapport d'activités 2014», SAW-B, Monceau-sur-Sambre.

SAW-B (2014), «Rapport d'activités 2013», SAW-B, Monceau-sur-Sambre.

SAW-B (2013), «Rapport d'activités 2012», SAW-B, Monceau-sur-Sambre.

SAW-B (2011), «30 ans — Portraits de l'alternative économique», SAW-B, Monceau-sur-Sambre.

SAW-B (2006), «25 ans», SAW-B, Monceau-sur-Sambre.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 4

La stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social, Croatie

La stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social a pour but d'établir un cadre politique propice et cohérent pour le développement des entreprises sociales en Croatie. Ce chapitre décrit les objectifs de la stratégie, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes qu'elle rencontre dans sa mise en œuvre et se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Adoptée en 2015, la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social en République de Croatie pour la période 2015-2020 représente un document fondateur pour la création d'un cadre de politique en faveur des entreprises sociales [(1)]. L'objectif principal de la stratégie est de stimuler la création et la croissance des entreprises sociales en Croatie, en établissant un environnement institutionnel et financier plus propice.

La stratégie est le fruit d'une approche ascendante adoptée par un réseau d'organisations de la société civile (OSC) et d'entreprises sociales, en partenariat avec le gouvernement. Elle s'inspire largement des politiques de l'Union européenne, en particulier de l'initiative pour l'entrepreneuriat social. Elle identifie les entreprises sociales sur la base de neuf critères et détermine les principaux domaines et activités pour l'amélioration de l'environnement institutionnel. Ses principales mesures ont pour but: 1) de développer et améliorer les cadres législatif et institutionnel; 2) d'établir un cadre financier adéquat et favorable; 3) de promouvoir l'entrepreneuriat social par l'éducation; et 4) d'accroître la visibilité des entreprises sociales.

La mise en œuvre globale de la stratégie s'appuie sur une approche horizontale et verticale qui réunit de multiples parties prenantes: autres ministères et institutions gouvernementales nationales concernés, en tant que coresponsables de la stratégie; autorités locales; agences

de développement locales et régionales; OSC; entreprises sociales; établissements financiers; et universités. La première étape opérationnelle a été la création du service gouvernemental chargé de mettre en œuvre la stratégie et de coordonner les activités entre ses coresponsables.

Plusieurs facteurs clés pourraient améliorer la transférabilité de cette initiative dans d'autres contextes: adoption d'une approche ascendante, en développant un réseau ou une organisation fédérative représentant les intérêts et les besoins des entreprises sociales; instauration d'un partenariat avec le gouvernement (en tant que responsable du processus); création d'un modèle de préparation et de mise en œuvre transparent et participatif, avec des acteurs issus de secteurs multiples et une consultation publique; et prise en compte des documents stratégiques et des politiques de l'UE, assurant ainsi la cohérence avec les priorités stratégiques de l'UE et l'amélioration de l'accès aux ressources financières de l'UE.

Faits essentiels

La stratégie a été élaborée par le ministère du travail et des régimes de retraite (MTRR) et adoptée par le gouvernement croate en avril 2015. Le MTRR, également chargé de la gestion du Fonds social européen (FSE) pour 2007-2013 et 2014-2020, a mis en place le département pour la préparation et la mise en œuvre des projets dans le domaine de l'entrepreneuriat social, chargé de coordonner la mise en application de la stratégie. Le ministère des politiques sociales et de la jeunesse, le ministère de l'entrepreneuriat et de l'artisanat, l'Office gouvernemental pour la coopération avec les organisations non gouvernementales et la Fondation nationale pour le développement de la société civile comptent parmi les plus importants partenaires et coresponsables de la stratégie. Parmi les autres coresponsables au sein du gouvernement figurent le Service croate pour l'emploi, le ministère des anciens combattants et le ministère des sciences, de l'éducation et des sports. Des partenaires d'autres secteurs, notamment des instituts de recherche, des établissements d'enseignement ou de formation professionnelle, des agences régionales de développement, des établissements financiers, des autorités locales et régionales, des OSC, des entreprises sociales, des médias et des partenaires sociaux, vont également contribuer à la mise en œuvre de la stratégie.

La stratégie prescrit la mise en place du Conseil pour le développement de l'entrepreneuriat social, un organisme consultatif chargé de superviser la mise en œuvre. Les membres du Conseil seront nommés par le gouvernement et compteront en leur sein des représentants des institutions gouvernementales, des OSC, des entreprises sociales, des établissements financiers et des milieux universitaires, qui se réuniront régulièrement pour discuter des problèmes rencontrés par les entreprises sociales et proposer des recommandations stratégiques en vue d'un développement ultérieur.

Les mesures et les activités prévues par la stratégie (notamment l'augmentation du nombre des entreprises sociales et de leurs effectifs, ainsi que leur pérennisation) figurent dans le programme opérationnel FSE «Ressources humaines efficaces 2014-2020» et correspondent à l'objectif spécifique 9.v «Promouvoir l'entrepreneuriat social et l'insertion professionnelle dans les entreprises sociales et l'économie sociale et solidaire afin de faciliter l'accès à l'emploi» [(2)]. Au total, près de 37 millions d'euros (32 millions d'euros du FSE et le restant issu du budget national) ont été alloués à la mise en œuvre de la stratégie. Environ 60 % de ce montant ont pour but d'améliorer les instruments financiers destinés aux entreprises sociales et seront mis à disposition par l'intermédiaire de systèmes de subventions non remboursables. Les quelque 40 % restants seront également attribués au moyen de systèmes de subventions non remboursables à trois autres domaines prioritaires: activités éducatives (27,7 %), amélioration

des cadres juridique et institutionnel (6,6%) et accroissement de la visibilité du secteur auprès du grand public (6%) (gouvernement de la République de Croatie, 2015a).

Objectifs

Le principal objectif de la stratégie est de créer un environnement propice aux entreprises sociales en Croatie, de manière à réduire les disparités régionales, faire baisser le chômage et assurer une distribution plus équitable des richesses sociales. Favoriser l'entrepreneuriat social peut aussi permettre d'atteindre d'autres objectifs stratégiques nationaux, notamment favoriser la cohésion sociale, lutter contre la pauvreté, réduire le chômage, créer de nouveaux produits et services, accroître la compétitivité et protéger l'environnement (gouvernement de la République de Croatie, 2015a).

La stratégie s'appuie largement sur les documents et politiques de l'UE, en particulier l'initiative pour l'entrepreneuriat social (Commission européenne, 2011), dont la définition des entreprises sociales a inspiré la compréhension et l'approche de la stratégie.

La stratégie définit les entreprises sociales comme des «entreprises fondées sur les principes de durabilité sociale, environnementale et économique, dans lesquelles les profits/excédents sont réinvestis en totalité ou en partie au bénéfice de la communauté» (gouvernement de la République de Croatie, 2015a). Les mesures pour la création d'un environnement plus propice visent en particulier quatre domaines prioritaires: 1) développer et améliorer les cadres législatif et institutionnel pour les entreprises sociales; 2) établir un cadre financier adéquat et favorable pour les entreprises sociales; 3) promouvoir l'importance et le rôle de l'entrepreneuriat social par l'éducation formelle et informelle; et 4) accroître la visibilité des entreprises sociales en Croatie. Les activités dans chaque domaine sont gérées par des coresponsables délégués ou des partenaires et englobent des indicateurs définis pour évaluer la mise en œuvre, ainsi que des calendriers spécifiques et des ressources financières dédiées.

La stratégie couvre plusieurs domaines d'action politique: 1) **accès au financement**, au moyen de systèmes de subventions (en lien avec les fonds de l'UE et les fonds publics) visant à favoriser l'emploi des personnes vulnérables, ainsi que des services et produits sociaux innovants, un dispositif/fonds pour faciliter l'accès au financement, des instruments innovants adaptés aux entreprises sociales et d'autres incitations financières; 2) **activités éducatives**, par l'intermédiaire de programmes éducatifs à la fois formels et informels à différents niveaux d'enseignement, ainsi que des formations, des transferts de connaissances et de compétences et des activités de recherche; et 3) **accès au marché**, au moyen de labels et déclarations de produit spécifiques, comme l'Écolabel européen et la certification EMAS (système de management environnemental et d'audit de l'UE)[3]. Son approche politique cible la mise à disposition de fonds, les programmes éducatifs et les capacités, ainsi que la recherche. Elle défend aussi la création de bases de données, de rapports statistiques et d'exemples de bonnes pratiques et autres produits intellectuels en lien avec les entreprises sociales en Croatie.

Fondements

La stratégie a été élaborée afin de reconnaître les spécificités et les besoins uniques du secteur émergent des entreprises sociales et de fournir des incitations et des avantages adaptés à celles-ci. Avant la stratégie, le discours politique considérait l'entrepreneuriat social seulement comme une composante de la société civile et les entreprises sociales devaient se battre pour se plier à des réglementations inadaptées et parfois contradictoires.

L'idée de développer un document stratégique national est née d'une approche ascendante en 2011. Plusieurs OSC pionnières se sont d'abord regroupées en 2009 au sein du Forum de l'entrepreneuriat social, puis dans le cadre du Groupement pour l'innovation et le développement écosocial [(4)], mais ces organisations se sont heurtées à l'absence globale de mécanismes institutionnels et financiers aptes à stimuler la croissance. Elles ont vu dans le document stratégique une étape cruciale vers la création d'institutions propices et l'ouverture de l'accès aux sources financières. L'association avec un partenaire gouvernemental engagé, le MTRR [(5)], a rendu l'initiative plus explicite et plus officielle. La coopération solide entre les acteurs du secteur à but non lucratif et du secteur public a assuré un engagement plus fort envers cet objectif, malgré les obstacles, en particulier le manque de reconnaissance politique de haut niveau, qui ont ralenti l'adoption du document.

Le gouvernement donne son feu vert en 2013 et un groupe de travail officiel composé de 44 membres de différents secteurs (autorités gouvernementales, OSC, partenaires sociaux, organisations professionnelles, agences de développement et établissements d'enseignement) est alors créé pour rédiger la stratégie. Le groupe de travail se réunit à sept reprises en 2013 et 2014 pour formuler des suggestions et proposer des commentaires jusqu'à la consolidation de la version finale. Le document est également mis à disposition en ligne de manière à ce que tous les citoyens intéressés puissent ajouter leurs commentaires et leurs remarques [(6)]. En 2014, le projet de stratégie est soumis au débat public lors de manifestations organisées dans tout le pays. Cette approche a contribué au caractère transparent et inclusif du processus et a permis de faire en sorte que le document final reflète avec précision les besoins des entrepreneurs sociaux.

Activités

L'une des premières étapes de mise en œuvre de la stratégie consistera à créer un Registre officiel des entreprises sociales, géré par le MTRR. En plus de mettre un point final aux querelles de chiffres sur le nombre d'entreprises sociales en Croatie (estimé entre 40 et 150), ce registre donnera aux entrepreneurs sociaux un statut officiel en tant qu'«entreprise sociale», une expression encore utilisée de manière arbitraire par les différents acteurs concernés. Ainsi, quelle que soit lar forme juridique, les organisations et/ou les individus souhaitant être considérés comme entreprises sociales/entrepreneurs sociaux devront répondre à neuf critères cumulatifs. Ils devront:

1. fixer des objectifs sociaux, environnementaux et économiques équilibrés;
2. produire des biens et/ou fournir des services, ou générer des revenus sur le marché, avec un impact favorable sur l'environnement et la société;
3. générer au moins 25 % de leurs revenus annuels à partir de leurs activités entrepreneuriales, sur la base d'un exercice opérationnel ou de planification sur trois ans;
4. investir au moins 75 % de leurs bénéfices/excédents dans leurs activités et/ou objectifs;
5. proposer une adhésion volontaire et ouverte, ainsi que l'autonomie de gestion;
6. ne pas être financés exclusivement par la République de Croatie, une autorité autonome locale/régionale ou une autorité publique;
7. appliquer les règles de gouvernance démocratique, selon lesquelles la prise de décision relève à la fois des parties concernées et des détenteurs d'actions ou des membres;
8. suivre et évaluer leur impact social, économique et environnemental;

9. transférer leurs actifs à une autre entreprise sociale ou à une autorité locale ou régionale en cas de cessation d'activité (verrouillage des actifs).

Le statut d'«entreprise sociale» est valable trois ans, au cours desquels l'entreprise devra présenter des rapports annuels d'activité et d'impact social. Elle devra renouveler son statut à l'issue de la période; dans le cas contraire, elle sera radiée du registre. Le registre servira à déterminer l'éligibilité pour répondre aux appels d'offres visant les entreprises sociales.

La stratégie comprend quatre mesures principales, chacune incluant plusieurs activités.

La mesure concernant le **cadre législatif et institutionnel** implique la mise en place d'une entité institutionnelle dédiée et d'un registre officiel des entreprises sociales, la réalisation d'une analyse approfondie des besoins des entreprises sociales existantes et du cadre juridique actuel, l'harmonisation de la législation et l'instauration d'avantages et d'incitations pour les entreprises sociales, la mise à disposition d'espaces et de bâtiments publics non utilisés pour les entreprises sociales, le développement de partenariats entre organismes publics pour soutenir l'entrepreneuriat social et le développement d'un appui en faveur des études qualitatives et quantitatives ainsi que d'une méthode de mesure d'impact social. Cette mesure vise à produire des conclusions fondées sur des données probantes concernant l'impact global des entreprises sociales.

La mesure concernant le **cadre financier** implique la mise au point d'un dispositif/fonds de garantie unique, la mise en place d'une aide financière systématique (systèmes de subventions) reliée à un cofinancement entre les fonds de l'UE et le budget national, la mise à disposition de prêts et autres incitations pour les entreprises sociales et le développement d'instruments financiers et de systèmes de subventions innovants visant à favoriser l'emploi de personnes vulnérables, ainsi que l'innovation sociale, les services sociaux communautaires et les échanges solidaires [7].

La mesure relative à **l'éducation** est destinée à promouvoir l'entrepreneuriat social à tous les niveaux d'enseignement, en appuyant (aussi bien financièrement que non financièrement) des programmes éducatifs et des projets d'apprentissage permanent, ainsi qu'en produisant des publications informatives pour la promotion de l'entrepreneuriat social, en reproduisant les programmes éducatifs innovants et en encourageant davantage la formation à l'entrepreneuriat social pour les enseignants, les adultes, les fonctionnaires et les entrepreneurs sociaux.

Enfin, la mesure consistant à **accroître la visibilité et les canaux d'information** a pour but de mieux faire connaître les entreprises sociales en informant les médias et le grand public de leur importance, en produisant des documents promotionnels et en mettant en lumière les exemples de bonnes pratiques, en favorisant la promotion conjointe des entreprises sociales et de leurs produits sur le marché et en développant des labels commerciaux pour les entreprises sociales.

Le document définit brièvement un cinquième volet sur le suivi et l'évaluation, qui prévoit des réunions annuelles de suivi pour le Conseil pour le développement de l'entrepreneuriat et une évaluation à mi-parcours pouvant conduire à une éventuelle révision de la stratégie.

Problèmes rencontrés et impact

Impact

Dès lors que la mise en œuvre n'est pas encore effective à ce jour, aucune donnée n'est disponible concernant l'impact, l'efficacité ou la rentabilité des activités. Le tableau 4.1 présente les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de la stratégie.

Problèmes rencontrés

Plusieurs problèmes ont entravé la mise en œuvre de la stratégie. Le premier concerne l'absence d'engagement global de la part des acteurs politiques. L'entrepreneuriat social reste encore en marge de l'agenda politique, comme le démontre la grande lenteur dans l'application des mesures stratégiques. Bien que l'entité institutionnelle soit en place, les autres activités n'ont pas encore démarré. En juillet 2016, le MTRR a finalement lancé le premier appel d'offres en lien avec la stratégie, qui attribuera les premières subventions aux entreprises sociales.

Le processus général de développement de la stratégie a duré plus longtemps que prévu, surtout en raison du manque de reconnaissance institutionnelle et de volonté politique, en particulier au plus haut niveau, et de la nécessité de concilier des approches contradictoires de l'entreprise sociale. Un long débat a eu lieu autour de l'emploi des termes «*socijalno*» ou «*društveno*», qui signifient tous les deux «social», mais avec des connotations différentes. Alors que la plupart des parties concernées utilisaient auparavant le terme «*socijalno*», la stratégie emploie uniquement celui de «*društveno*» (les deux sont toujours utilisés dans le langage courant). Ces discussions sémantiques n'ont pas permis d'aboutir à plus de clarté et de cohérence terminologiques.

Tableau 4.1 **Analyse SWOT de la stratégie nationale pour le développement de l'entrepreneuriat social**

Forces	Faiblesses
• Définit les critères pour l'entreprise sociale, favorise la reconnaissance et la sensibilisation et contribue à clarifier le secteur • Institutionnalise le statut d'«entreprise sociale», limitant l'usage arbitraire ou abusif de l'expression • A acquis sa légitimité par l'approbation et l'acceptation («appropriation») du secteur des entreprises sociales • Crée des instruments pour l'obtention de ressources financières provenant des fonds de l'UE et du budget national • Ouvre un espace pour des changements et des améliorations du cadre législatif et fiscal • Instaure une entité gouvernementale unique comme outil pour une coordination plus efficace du secteur • Harmonisation avec les priorités de l'UE, qui renforce le soutien des institutions et des fonds de l'UE	• Absence globale de reconnaissance publique des entreprises sociales • Position marginale et faible priorité des entreprises sociales dans l'agenda politique • Petite taille du secteur des entreprises sociales existant • Capacité limitée des entreprises sociales à demander et utiliser des ressources financières • Manque de capacités humaines au sein des organismes publics chargés de mettre en œuvre la stratégie • Procédures trop bureaucratiques pour obtenir le statut d'entreprise sociale et présenter des preuves de respect des critères • Manque d'engagement des autres coresponsables / partenaires du gouvernement • Procédures non définies pour la coordination et le suivi de la mise en œuvre
Opportunités	**Menaces**
• Le registre donnera une idée de la taille et de la structure du secteur • Ressources financières transparentes et éligibles provenant du FSE • La disponibilité des ressources financières pour les entreprises sociales est susceptible d'accroître l'intérêt envers l'entrepreneuriat social • Par l'intermédiaire du Conseil pour le développement de l'entrepreneuriat, le secteur des entreprises sociales aura la possibilité d'influer sur la mise en œuvre de la stratégie • Politiques de l'UE favorables, grâce à la popularité croissante des questions d'économie sociale dans le contexte européen • Harmonisation des objectifs de la stratégie avec d'autres domaines stratégiques nationaux	• La majorité des entreprises sociales existantes ont du mal à respecter les 9 critères • Capacités humaines insuffisantes dans le secteur • Changements législatifs fréquents et imprévisibles, associés à une production constante de stratégies, facteur d'insécurité et de réticence à prendre des risques économiques • Instabilité politique risquant de ralentir l'administration publique et la mise en œuvre de la stratégie et des politiques connexes • Risque d'attirer des entreprises sociales opportunistes

Le manque de compréhension de l'entrepreneuriat social implique que la modification des systèmes législatif et fiscal pour aider les entreprises sociales et leur donner des incitations rencontrera certainement une plus forte résistance de la part d'éléments moins bien informés

des institutions gouvernementales. Le petit nombre de fonctionnaires employés au sein du nouveau département du MTRR chargé de coordonner la collaboration interministérielle n'est pas encourageant. La plupart des institutions gouvernementales participant à la stratégie vont probablement avoir du mal à mobiliser les capacités humaines adéquates pour la mettre en œuvre.

Pour finir, le secteur des entreprises sociales est encore peu étendu, avec des capacités limitées. De nombreuses entreprises sociales risquent d'avoir des difficultés à répondre aux exigences (en particulier l'obligation de tirer au moins 25 % de leurs revenus d'activités économiques, ce qui reste rare dans le secteur) pour obtenir le statut officiel, et donc l'accès au financement. Par ailleurs, la quantité importante de ressources mises à la disposition des entreprises sociales risque d'attirer des individus et des organisations plus opportunistes, susceptibles de gonfler le nombre d'entreprises sociales sur une courte période, mais sans contribuer au développement du secteur à long terme.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Conditions de reproductibilité potentielle

Plusieurs facteurs peuvent influencer la transférabilité de l'initiative vers d'autres contextes nationaux, surtout dans les pays dont la situation culturelle, socio-économique et politique est semblable.

Mettre en œuvre une approche ascendante: les entreprises sociales doivent former un réseau pour formuler clairement leurs besoins et leurs intérêts, et définir les types d'appui institutionnel, de dispositifs financiers ou de législation dont elles ont besoin. En proposant et en organisant un cadre politique, les entreprises sociales auront plus d'influence lorsqu'elles militeront pour des changements institutionnels.

Créer un partenariat entre le secteur des entreprises sociales et le gouvernement: en adoptant cette approche, les acteurs du secteur s'assureront que les outils d'action politique sont bien administrés par une entité institutionnelle ou un organe de gestion, et que les besoins du secteur sont correctement représentés.

Mettre en place une procédure à haut niveau de participation dans le processus de développement et de mise en œuvre de la stratégie: le groupe de travail, et ultérieurement le conseil consultatif, devra comprendre des parties prenantes de plusieurs secteurs et mener des consultations publiques et en ligne pour assurer la légitimité du document final. La coopération multipartite permet de garantir la transparence, l'inclusivité et l'engagement à long terme, sur la base d'un sens de l'«appropriation».

Relier étroitement la stratégie aux documents et politiques de l'UE: une telle approche permettra d'assurer la cohérence avec les priorités stratégiques nationales plus larges, ainsi qu'au sein de l'Union européenne; elle pourra aussi ouvrir la porte des Fonds structurels de l'UE et faciliter l'accès aux ressources financières, avec la possibilité de renforcer la taille et les capacités du secteur.

Problèmes de reproduction possibles

L'absence de compréhension globale de l'entreprise sociale et le manque de volonté qui en résulte pour l'inscrire à l'ordre du jour de l'agenda politique national risquent d'entraver la mise en œuvre d'une stratégie dans ce domaine. L'engagement institutionnel apporté lors de la préparation de la stratégie risque de ne pas se traduire en actions. En outre, le manque de capacités humaines dans les organismes concernés peut ralentir le processus.

Les activités figurant dans la stratégie doivent donc être réalistes et proportionnelles aux capacités disponibles.

Enfin, les changements potentiels de climat politique et de pouvoir exécutif sont imprévisibles mais restent des facteurs importants qui influent sur la mise en œuvre. En fonction de la variation des priorités politiques, les questions concernant l'entrepreneuriat social peuvent avancer ou reculer dans l'agenda politique. Par conséquent, les efforts de sensibilisation doivent se concentrer sur la création de conditions dans lesquelles le développement de l'entreprise sociale sera considéré comme l'une des priorités du développement socio-économique.

Notes

(1) Il existe encore des incohérences terminologiques dans le discours croate, dans lequel les termes «entrepreneuriat social», «entreprise sociale» et «entrepreneur social» sont souvent utilisés de manière interchangeable.

(2) Pour en savoir plus sur le programme opérationnel FSE «Ressources humaines efficaces 2014-2020», voir le site: *http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/FINAL-OP-EHR.pdf*

(3) L'écolabel européen et la certification EMAS sont des labels ou des initiatives fondés sur le volontariat pour la conception et la promotion de produits, services et entreprises respectueux de l'environnement.

(4) Le Forum de l'entrepreneuriat social est un réseau informel d'entreprises sociales croates lancé en 2009 pour aider les entreprises sociales et contribuer au développement d'un environnement plus propice. Le Groupement pour l'innovation et le développement écosocial né de cette initiative en 2012 est une organisation officielle et son organe opérationnel.

(5) À l'époque, il s'agissait du ministère de l'économie, du travail et de l'entrepreneuriat.

(6) Selon les amendements à la loi sur le droit d'accès à l'information (gouvernement de la République de Croatie, 2015b), l'e-conseil fait partie du processus de gouvernement transparent et ouvert. Les organes de l'État sont obligés de consulter le grand public, en général sur une période de 30 jours.

(7) Les échanges solidaires désignent la mise en relation directe, sans intermédiaire, entre les citoyens et les producteurs locaux, sur la base de la confiance et de la solidarité, ce qui permet de stimuler, protéger et soutenir la production durable locale et les petits producteurs.

Bibliographie

Commission européenne (2011), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comite des régions 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, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&rid=1*

Gouvernement de la République de Croatie (2015a), stratégie pour le développement de l'entrepreneuriat social en République de Croatie 2015-2020, gouvernement de la République de Croatie, Zagreb, *https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/2015/226%20sjednica%20Vlade/226%20-%207.pdf*, p. 7.

Gouvernement de la République de Croatie (2015b), «Act on the Right of Access to Information», Journal officiel de la République de Croatie 85/2015, http://www.pristupinfo.hr/wp-content/uploads/2014/03/ZPPI-procisceni-tekst-eng.pdf

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 5

Copenhagen Project House: un incubateur pour les start-up sociales, Danemark

Copenhagen Project House est un incubateur local destiné à faciliter le processus de création d'entreprise, de l'idée à l'action. Le modèle économique sous-jacent de l'incubateur KPH repose sur un système de mentorat multipartite robuste et des partenariats solides. Ce chapitre décrit les objectifs de KPH, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du système et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Copenhagen Project House est un incubateur danois destiné à faciliter le processus de création d'entreprise, de l'idée à l'action, pour les entreprises sociales et les organisations innovantes qui travaillent sur des initiatives sociales, culturelles et environnementales. KPH soutient non seulement les entreprises sociales (dont la définition est très restreinte au Danemark), mais aussi les entrepreneurs ayant une mission sociale.

Au départ, KPH était entièrement financé par la ville de Copenhague. Son objectif est de devenir financièrement indépendant d'ici à 2021, en développant un modèle économique comprenant des cotisations d'adhésion en tant que revenus principaux, complétés par l'investissement dans une fondation ou des services de conseil, ainsi qu'un possible financement de l'Union européenne.

KPH se définit lui-même comme une «zone d'innovation sociale» axée sur l'inclusion sociale et la responsabilité sociale. Son principal objectif est de soutenir les entreprises culturelles et sociales à leurs débuts et lors de leur changement d'échelle, de façon à en faire

des entreprises et des projets viables. KPH opère également dans un environnement ouvert qui stimule l'innovation et se fonde sur des programmes de mentorat robustes: tous les membres de KPH sont tenus contractuellement de parrainer les nouveaux membres et de partager avec eux leurs connaissances et leur expérience, et ce pendant au minimum trois heures par mois. KPH propose aussi un mentorat assuré par des experts externes, ainsi que plusieurs activités et réseaux pour aider ses membres.

KPH accueille actuellement plus de 300 entrepreneurs sociaux, plus de 60 entreprises et organisations et une vingtaine d'événements culturels permanents au sein d'une organisation appelée KPH Volume. Ces cinq dernières années, KPH a accueilli plus de 2 400 entrepreneurs travaillant dans plus de 400 entreprises créatives et sociales enregistrées.

Cette étude de cas donne un aperçu des leçons à retenir sur la mise en place d'un incubateur apolitique, indépendant et durable pour les entreprises sociales et évoque les principaux facteurs qui permettent leur changement d'échelle et leur croissance. Les clés du succès de cette initiative résident dans l'adoption d'une définition large des entreprises sociales et dans la mise en œuvre de conditions de gouvernance spécifiques permettant à l'incubateur d'attirer de nouveaux flux de recettes et de diversifier son portefeuille de services.

Faits essentiels

KPH est une organisation sans but lucratif établie en 2009 par un groupe d'organisations culturelles [1] de jeunes issus d'un quartier défavorisé de Copenhague. KPH loue un vieux dépôt de tramways encore en usage partiellement, qui est progressivement rénové dans le cadre du plan de reconversion économique développé par la ville.

Entre 2009 et 2012, KPH a perçu un budget annuel d'environ 400 000 euros (2,9 millions de couronnes danoises) du service «Culture et loisirs» de la ville de Copenhague. Bien que KPH ait été conçu originairement comme une initiative pour la fourniture de services gratuits, il est apparu très vite qu'il était difficile de maintenir la qualité sans afflux de recettes. Afin d'améliorer son professionnalisme, KPH a changé de modèle économique pour pouvoir demander des cotisations à ses membres et des frais de location pour l'espace mis à disposition. Cette évolution n'a pas découragé les entrepreneurs sociaux; au contraire, elle a créé une culture d'accélération couronnée de succès.

Entre 2013 et 2016, le deuxième accord d'exploitation avec la ville a pris en compte ce changement en modifiant légèrement la structure du budget: KPH recevrait désormais 320 000 euros (2,4 millions de couronnes danoises) par an en financement direct, et 80 000 euros (600 000 couronnes danoises) sous forme de «pack de croissance» pour la location et les équipements, afin de gérer son nouveau programme «4th Floor».

KPH prépare actuellement sa candidature pour la période de financement 2017-2020 et prévoit de devenir financièrement autosuffisant à 100 % et indépendant des fonds municipaux d'ici à 2021. Cela nécessitera d'étendre l'espace de travail et peut-être de créer une fondation, ce qui permettra de proposer des services différents et d'accepter d'autres sources de financement.

Objectifs

KPH a adopté une approche interdisciplinaire axée sur l'innovation culturelle et sociale. Son principal objectif est de créer de la valeur pour la société en aidant les jeunes entrepreneurs à développer des modèles économiques novateurs centrés sur une mission sociale. KPH soutient exclusivement des projets et des organisations ayant une mission sociale et crée de

la valeur par les actions suivantes: 1) il délivre un service public d'une manière innovante; 2) il crée un service qui renforce l'offre de service public; 3) il peut contribuer à une économie considérable de fonds publics, notamment en proposant des services préventifs (par exemple en créant des emplois ou en délivrant des compétences d'entrepreneuriat pour des jeunes sortant de prison); 4) il crée des opportunités d'emploi pour les personnes qui éprouvent des difficultés à se faire embaucher (comme les migrants); et 5) il développe un service social axé sur le résultat (entre autres en opérant au sein de l'économie solidaire ou en réduisant le gaspillage alimentaire).

L'accord initial entre KPH et la ville de Copenhague définissait les objectifs suivants:

- favoriser le développement des entreprises sociales, créatives et traditionnelles;
- contribuer à la communauté dans le domaine social, culturel et environnemental;
- La direction et le conseil d'administration de KPH ont ajouté les objectifs suivants [(2)]:
- renforcer les partenariats intersectoriels en se mettant activement en relation avec les secteurs public, privé et du bénévolat;
- donner à Copenhague un rôle de leader dans l'innovation sociale, culturelle et environnementale;
- cibler les secteurs où le marché est défaillant, dans lesquels la municipalité n'est pas active et où il existe un besoin de nouveaux services.

Fondements

De nos jours, ce sont les entreprises sociales qui permettent d'innover au sein du secteur public, en particulier dans l'action sociale; elles apportent une réponse à des questions sociales auxquelles le secteur public n'a pas su répondre. Le défi à l'échelon européen est de faire croître et de soutenir le bon type de structures d'aide pour ces acteurs économiques et sociaux émergents. Les incubateurs et les accélérateurs jouent un rôle crucial pour favoriser, soutenir et faire prospérer les entreprises sociales.

Les pays scandinaves sont actuellement confrontés à d'importantes difficultés pour maintenir et développer leur système social, et le Danemark ne fait pas exception. Comme l'a souligné la Commission européenne en 2014, bien que le Danemark possède «une longue tradition de recours au secteur tertiaire et au bénévolat pour la fourniture de prestations sociales» et l'appui à la culture et à la société danoises au sens large, «les notions d'*économie sociale* et d'*entreprise sociale* sont relativement nouvelles» dans le pays. Cela se traduit par l'absence de définition commune des entreprises sociales et de consensus sur leur potentiel. La stratégie nationale pour la société civile du gouvernement, établie en 2010, définit les entreprises sociales comme des entreprises sans but lucratif qui:

- ont un objectif social, en lien avec la santé et/ou l'environnement;
- vendent des services et/ou des produits;
- réinvestissent leurs excédents dans l'entreprise et sa mission;
- sont indépendants du secteur public dans leur organisation;
- sont immatriculées au Registre central des entreprises (c'est-à-dire qu'elles sont officiellement enregistrées comme entreprises).

Cela signifie que le Danemark fait essentiellement la distinction entre les entreprises sociales, les projets sociaux et les organisations bénévoles qui dépendent intégralement des contributions de leurs membres et des fonds publics (Commission européenne, 2014). Adoptée en 2013, la loi danoise sur l'immatriculation des entreprises sociales reflète cette définition restreinte et met en place un système d'enregistrement volontaire pour les entreprises sociales [(3)] . Cependant, de nombreuses entreprises sociales craignent que leur immatriculation les empêche d'attirer des financements, car beaucoup d'investisseurs et acteurs des secteurs public et privé pensent que les entrepreneurs sociaux n'ont pas vraiment le sens des affaires [(4)]. En effet, des études montrent que la plupart des organisations qui répondent à la définition d'une entreprise sociale s'enregistrent sous d'autres formes juridiques, notamment associations, organisations bénévoles, sociétés privées à responsabilité limitée, établissements autogérés, fonds et fondations [(5)].

Des tentatives ont été entreprises pour évaluer la taille et le potentiel du secteur des entreprises sociales au Danemark, mais ces données varient sensiblement en fonction de la définition employée. Selon les estimations les plus récentes, le pays compterait environ 300 entreprises sociales, avec près de 3 500 employés à temps plein (Commission européenne, 2014). Ce chiffre représente seulement une petite part des entreprises et de l'emploi au Danemark; il ne reflète pas le secteur plus large des entreprises sociales ni le nombre total des contrats de volontariat dans le pays.

Au départ, l'économie sociale a bénéficié d'un soutien politique solide au niveau national, comme le prouve la création du Centre pour l'entrepreneuriat social et du Centre pour l'économie sociale au milieu des années 2000. En revanche, le nouveau gouvernement en place depuis 2015 se montre moins enclin à un tel soutien, en raison du manque de demandes d'immatriculation émanant d'entreprises sociales et de la valeur économique perçue comme marginale attendue de la part de l'économie sociale. Le gouvernement explore cependant des moyens de soutenir l'innovation sociale (Beck-Nilsson, non daté) en s'orientant sur une définition plus large des entreprises sociales et de leur potentiel de transformation, en particulier dans le contexte d'une réforme du système social, dans le but d'améliorer la cohésion sociale et l'efficacité d'exploitation des ressources.

Le marché des entreprises sociales dépend non seulement de la politique nationale, mais aussi de la volonté des municipalités danoises de fournir des services par l'intermédiaire des entreprises sociales. À l'échelon municipal, les parties prenantes interrogées pour ce recueil [(6)] ont exprimé le sentiment que de multiples silos devaient être surmontés pour soutenir et développer efficacement les entreprises sociales. Elles citent le faible niveau de collaboration entre les politiques locales/nationales et les initiatives des entreprises sociales, ce qui empêche ces dernières de changer d'échelle. Elles font également remarquer que les municipalités cherchent davantage à se distinguer les unes des autres qu'à collaborer et à s'aligner entre elles, affaiblissant encore plus l'impact de l'innovation sociale au niveau régional et national.

Activités

En coopération avec la ville de Copenhague, KPH offre un espace de travail abordable et un réseau interdisciplinaire ouvert proposant une formation professionnelle et des événements de réseautage. Les entreprises nouvelles et établies, les entrepreneurs et les acteurs du secteur public se rencontrent et discutent de leurs idées, ce qui aboutit souvent à des collaborations

qui produisent de meilleures solutions pour la société, ainsi que de nouvelles opportunités économiques pour les entrepreneurs sociaux et culturels.

Le modèle économique sous-jacent de l'incubateur KPH repose sur un système de mentorat multipartite robuste et des partenariats solides. Les activités principales suivantes viennent notamment en appui de ces partenariats collaboratifs:

- **soutien intégré de la ville et des principaux partenaires concernés:** des représentants du secteur privé et la communauté des organisations sans but lucratif interviennent régulièrement lors d'événements organisés par KPH et proposent des conseils à ses membres. En retour, le personnel permanent expérimenté de KPH et les entreprises sociales de son incubateur aident souvent la ville de Copenhague à développer des approches sur des sujets tels que l'économie solidaire et les modèles d'entreprise sociale écologique. Par ailleurs, le conseil d'administration de KPH, composé de membres d'autres incubateurs associés, de fondations et d'établissements de financement social, propose des conseils et un accès aux connaissances et aux informations;
- **services de développement des entreprises:** le principal objectif du programme de KPH est d'aider les entreprises sociales et culturelles à devenir des entreprises et des projets viables. KPH propose aussi bien une assistance au lancement qu'une aide au changement d'échelle pour les entreprises plus matures (qui ont en général deux ans d'existence) pendant une période de quatre à cinq ans en moyenne;
- **encadrement et mentorat:** chaque membre de KPH est tenu de servir de mentor à des pairs pendant au moins trois heures par mois. Les membres du réseau étendu de KPH, notamment des experts venus des secteurs public et privé, assurent également des activités de mentorat au cas par cas.

KPH propose ses services dans différents bâtiments et à différents étages, qui ont donné leur nom à ses principales activités:

- le 3e étage (**3rd Floor**) est un incubateur et un accélérateur où de jeunes entrepreneurs sociaux et culturels [âgés de 15 à 30 ans [7]] rencontrent leurs pairs et obtiennent de l'aide pour concrétiser leurs idées. Chaque nouvel entrepreneur se voit assigner un mentor du 4e étage qui favorise la collaboration entre les résidents du 3e étage, les présente aux autres entrepreneurs, sociétés et organisations de KPH et fait en sorte qu'ils participent aux activités et aux événements organisés par le réseau de KPH;
- le 4e étage (**4th Floor**) est un espace de colocation pour des entreprises sociales plus établies, présentant une bonne diversité en termes de taille, de secteur d'activité et de compétences. Son caractère unique par rapport à d'autres centres économiques traditionnels réside dans le fait que ses membres doivent passer au moins trois heures chaque mois à encadrer de nouveaux entrepreneurs du 3e étage. Cela favorise la cohérence au sein de l'écosystème de KPH, ainsi que le partage des compétences et des ressources;
- **KPH Volume** est un espace événementiel multifonction qui a ouvert ses portes en 2011 et peut accueillir jusqu'à 800 participants. Les membres de KPH et d'autres personnes extérieures peuvent louer cet espace pour organiser des manifestations visant à faire connaître leurs projets et leurs entreprises et à récolter des soutiens. L'espace a déjà accueilli plus de 200 événements, avec 20 000 participants chaque année.

Problèmes rencontrés et impact

Problèmes rencontrés

Le principal problème de KPH est de faire diminuer sa dépendance envers la ville de Copenhague, tout en conservant des relations fortes avec le secteur public. Son objectif est de parvenir à une relation plus équilibrée et collaborative avec cette dernière. L'accord entre KPH et la ville comporte un certain nombre de mesures et d'objectifs pour KPH qui font l'objet d'un suivi et doivent être atteints chaque année. KPH souhaite mettre en place des objectifs mutuels qui concerneraient aussi la municipalité, comme par exemple le nombre de partenariats réussis négociés pour les entreprises sociales, les services fournis par les entreprises sociales, les événements coorganisés avec KPH ou les heures de mentorat effectuées. KPH est également confronté à la concurrence croissante entre les espaces de travail partagés. Ses principaux défis à relever sont la nécessité de diversifier ses sources de financement et de déterminer de manière cohérente la valeur qu'il apporte à la société.

Impact

KPH accueille aujourd'hui plus de 300 entrepreneurs sociaux, plus de 60 entreprises et organisations et une vingtaine d'événements culturels permanents au sein de KPH Volume. En 2015, 3 740 personnes (360 salariés permanents d'entreprises sociales et de KPH, 70 stagiaires et 3 310 bénévoles) ont travaillé sur les projets incubés chez KPH. Ces cinq dernières années, plus de 2 400 entrepreneurs travaillant dans plus de 400 entreprises créatives et sociales enregistrées ont participé aux activités de KPH.

Le tableau 5.1 donne une vue d'ensemble du nombre de projets soutenus par KPH et de personnes employées dans ces projets, mesuré en équivalents temps plein (ETP).

Les activités de KPH ont eu un impact positif sur les membres du réseau et la communauté dans son ensemble, comme indiqué ci-dessous.

Partenaires d'entraînement: le réseau étendu de partenaires privés de KPH a permis de répondre aux petits besoins pratiques des entrepreneurs (par exemple équipements audio et d'éclairage professionnels, camionnette, sponsors, disc-jockeys et même bénévoles). Le réseau a aussi servi d'intermédiaire dans des partenariats importants, en offrant des opportunités de tester des idées en coopération avec des entrepreneurs, des organisations et des entreprises expérimentés, ainsi que de développer de nouvelles perspectives économiques et de trouver des investisseurs.

Tableau 5.1 **Nombre de projets soutenus par KPH et de personnes employées dans le cadre de ces projets**

Année	Nombre de projets soutenus par KPH (y compris entreprises sociales)	Nombre de personnes employées dans le cadre de ces projets (ETP)
2009	33	117
2010	32	127
2011	36	280
2012	87	510
2013	80	500
2014	52	450
2015	90	500

Source: KPH (2016).

Coopération locale: grâce à sa localisation dans le sud-ouest de Copenhague, KPH a mis en place de nombreuses collaborations avec des acteurs locaux, notamment le *skatepark* voisin et l'organisation de sports de rue pour la jeunesse GAME. KPH prévoit aussi de travailler avec deux quartiers de Copenhague, Meatpacking (réputé pour sa vie commerciale et culturelle) et Carlsberg (en plein développement pour attirer des jeunes gens créatifs). En outre, KPH envisage un partenariat avec le nouveau campus Carlsberg de l'Université UCC [8].

Réseautage: les entrepreneurs sociaux et culturels de KPH ont organisé plus de 400 événements locaux, nationaux et internationaux chez KPH et au KPH Volume, ainsi que plus de 3 300 événements et activités autour de Copenhague. KPH a contribué à la création de réseaux et au développement de nouveaux concepts et talents. Citons par exemple la Social Business Company, qui a organisé des réunions et des miniconférences chez KPH, où des réseaux de cadres chargés de la responsabilité sociale d'entreprise et d'entreprises socialement responsables élaborent des solutions qui créent de la valeur sociale et économique.

Partenariats public-privé: KPH coopère avec plusieurs institutions et autorités publiques. Il sert de catalyseur pour les partenariats public-privé: son secrétariat est à la fois une porte d'entrée vers le secteur public pour les membres de KPH et un intermédiaire entre les organismes publics et les entrepreneurs sociaux. Par exemple, le projet «Sharing Copenhagen», qui fournit un cadre pour des partenariats écologiques entre la ville et ses nombreux acteurs environnementaux, a conclu un partenariat public-privé avec KPH. Depuis 2014, KPH a également bâti un réseau d'entreprises à mission sociale dans la communauté urbaine de Copenhague [9]. En 2015, il a facilité la mise en œuvre de divers programmes de préaccélérateur pour des entreprises sociales prometteuses employant des personnes handicapées à Copenhague.

Programme de mentorat: KPH gère et anime un programme de mentorat pour sept entreprises sociales enregistrées, mises en relation avec dix mentors des secteurs public, privé et éducatif. L'objectif est d'aider les entreprises sociales lorsqu'elles ont prouvé le succès de leur concept et sont en passe de devenir des entreprises matures.

Le tableau 5.2 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de KPH.

Tableau 5.2 **Analyse SWOT de KPH**

Forces	Faiblesses
• Système d'organisation indépendant (ne fait pas partie des services municipaux) • Espace de travail partagé • Partage des connaissances • Application d'une «méthode d'accélération rapide» par l'intermédiaire de ses systèmes de mentorat • Contrat clair avec les membres • Diversité des modèles économiques soutenus par KPH • Objectifs de résultats clairs • Création de valeur sociale • Culture d'innovation ouverte • Partenariat direct avec la municipalité	• Trop peu d'importance accordée à l'image de marque, aux relations publiques et à la communication • Accord de partenariat qui donne trop de droits à la municipalité, empêchant la participation d'autres partenaires ou investisseurs potentiels • Localisation de KPH dans un quartier qui a fait partie des priorités du plan de développement de la ville avant 2016 • Pas d'isolation correcte des locaux de KPH Volume, utilisation possible uniquement pendant les mois d'été, un seul WC, ne peut donc pas être utilisé à des fins commerciales • Appellation «KPH» trop connotée en rapport avec la ville, empêchant le franchisage de l'approche • Manque d'expertise dans la collecte de fonds
Opportunités	**Menaces**
• Passage à un modèle économique autosuffisant • Croissance en créant plus d'espace pour les entreprises sociales • Approche future pouvant inclure un concept de franchise pour d'autres municipalités danoises ou à l'échelon international • Création d'un fonds d'innovation • Meilleure promotion au moyen d'un usage stratégique des médias sociaux • Impact plus fort en suscitant plus de collaboration entre les membres de KPH et les secteurs public et privé • Focalisation sur les étudiants entre différents cursus éducatifs (y compris formation professionnelle) • Focalisation sur les jeunes sans emploi • Alignement sur les autres priorités politiques de Copenhague, notamment industries créatives, économie solidaire, économie circulaire et start-up éducatives; focalisation sur l'efficacité des ressources et un style de vie écologique • Collaboration internationale	• Réduction possible du financement municipal • Concurrence élevée pour l'obtention des fonds municipaux • Autres espaces de travail partagés émergents • Pas d'accord à long terme avec la ville concernant le bâtiment et les équipements • Manque d'intérêt des politiques nationales envers les entreprises sociales • Les responsables politiques pourraient décider de rapatrier en interne des services satellites de KPH financés par la municipalité

Source: Entretien avec Anne Katrine Heje Larsen le 22 mars 2016.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

KPH est une histoire d'innovation et d'apprentissage permanents. KPH a été créé grâce à un partenariat solide avec le service «Jeunesse, emploi et culture» de la ville de Copenhague. Au départ, ses missions devaient correspondre au programme de travail de ce service. Pour l'avenir, KPH espère pouvoir travailler avec divers services au niveau aussi bien municipal que national, selon la politique la mieux adaptée.

Leçons à retenir

Dans le cadre du processus de création d'un incubateur indépendant pour les entreprises sociales, KPH a tiré les leçons majeures suivantes:

- **système d'organisation indépendant:** afin de se prémunir contre les changements de priorités politiques risquant de conduire à une restructuration de l'administration municipale, KPH prévoit de devenir financièrement indépendant à 100 % d'ici à 2021;
- **permettre un mélange de flux de financements**: KPH a évolué. Il dispose désormais de différentes sources de financement provenant de la ville et d'autres municipalités; il tire également des revenus de la location de son espace de bureaux et d'autres activités commerciales;

- **accès à des options de financement plus larges grâce à un modèle économique hybride:** en tant qu'acteur à but non lucratif, KPH peut prétendre au financement par une fondation, de l'investissement privé ou des instruments financiers de l'UE (par exemple Fonds structurels ou Horizon 2020). Si KPH était couvert par les institutions culturelles chapeautées par la municipalité, il ne pourrait pas créer un modèle économique hybride;
- **travail entre services au sein des silos de la ville**: KPH a contribué à la réhabilitation de bâtiments et de tout un quartier et, à ce titre, est parvenu à travailler avec plusieurs services de la ville. En tant qu'établissement distinct agissant pour le compte de ses membres, il est très bien placé pour jouer le rôle de médiateur entre différents services;
- **bâtir des partenariats avec les entreprises de multiples façons:** KPH a produit un impact en intégrant des individus dans les programmes de mentorat et en organisant des parrainages pour différents événements ou activités;
- **vision stratégique stimulée par la demande**: en restant fidèle à sa vision et sa mission de service public, KPH s'assure de répondre aux exigences à la fois de ses membres et de ses financeurs. Sa vision stratégique s'appuie sur l'impact social concret qu'il peut obtenir dans la ville de Copenhague.

Conditions de reproductibilité potentielle

Un incubateur qui souhaite reproduire le modèle de KPH serait bien inspiré de:

- **déterminer comment mesurer la valeur sociale:** étant donné que les entreprises sociales sont bien placées pour stimuler la croissance économique et la création d'emplois, les incubateurs doivent déterminer comment mesurer la valeur qu'ils apportent à la société. À l'heure actuelle, il existe très peu d'études systématiques dans ce domaine (le Danemark, par exemple, n'a encore mené aucune étude sur les entreprises sociales), qui mérite pourtant une attention particulière;
- **de faire partie de l'écosystème plus large des start-up:** les incubateurs devraient collaborer étroitement avec d'autres environnements de start-up privées (comme des espaces de travail partagés);
- **d'être expérimental:** KPH est en train de mettre en place un fonds socio-économique et un «FabLab»[10] et envisage de nouveaux projets stratégiques avec des acteurs nationaux et internationaux majeurs.

Une municipalité qui envisagerait de soutenir une initiative comme KPH devrait:

- **soutenir un incubateur avec un modèle économique viable visant l'autosuffisance:** le financement des services d'incubation peut provenir de nombreuses sources, notamment fonds publics, fondations, financement social ou services de conseil gérés en parallèle;
- **travailler en réel partenariat:** les entreprises sociales devraient pouvoir accéder aux budgets municipaux et nationaux en tant que prestataires de services ou bénéficiaires de subventions. Si le financement est vital pour de telles initiatives, les municipalités devraient aussi supprimer les lourdeurs administratives (par exemple revoir les certifications et les modalités d'enregistrement), proposer une contribution en nature pour les nouvelles idées d'entreprise sociale et apporter de la crédibilité aux entreprises sociales en faisant appel à elles et/ou en faisant leur promotion;

- **favoriser le changement dans les administrations municipales:** l'entrepreneuriat social est transversal et peut concerner de nouvelles thématiques de protection sociale, l'éducation, l'emploi des jeunes, les questions d'immigration, la cohésion sociale ou la réinsertion sociale d'anciens détenus. Les municipalités devraient envisager la création d'une approche en «guichet unique» pour les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales, afin de coordonner l'agenda de l'innovation sociale horizontalement entre les municipalités et verticalement au sein des secteurs, par l'intermédiaire de plateformes numériques ou de partenariats (comme KPH). Elles pourraient mettre à disposition un interlocuteur travaillant avec les entreprises sociales pour définir les accélérateurs, les événements et les espaces pour l'incubation adéquats;
- **envisager le renforcement de l'écosystème:** les entrepreneurs sociaux ont besoin d'un écosystème dynamique proposant options de financement, réseautage, mentorat et soutien, que d'autres acteurs peuvent leur fournir en plus des incubateurs.

Notes

(1) GAME, Bureau Detours, Supertanker, Republikken et Copenhagen Unfair.

(2) Entretien avec la fondatrice et directrice, Anne Katrine Heje Larsen, le 16 août 2016.

(3) La loi danoise sur l'immatriculation des entreprises sociales (*L 148 Forslag til lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder*) a été votée en 2013. Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.ft.dk/samling/20131/lovforslag/l148/index.htm*

(4) Entretien avec Anne Katrin Heje Larsen le 16 août 2016.

(5) Voir le site: *http://socialvirksomhed.dk/filer/anbefalingsrapporter-og-bilag/appendiks-2-kortlaegning-af-socialokonomiske-virksomheder-i-danmark.pdf*

(6) Entretiens avec Anne Katrine Heje Larsen et Karsten Frølich Hougaard, coauteur de *Sammen om velfærd — Bedre løsninger med social innovation* (Créer ensemble un système de protection sociale — De meilleures solutions pour l'innovation sociale) (2014).

(7) KPH permet volontairement à des jeunes de demander un espace de travail dès l'âge de 15 ans. Leurs demandes concernent généralement les heures après les cours et les week-ends; on compte également parmi les candidats des élèves en situation de décrochage scolaire qui veulent mettre sur pied un projet ou une entreprise.

(8) Le partenariat avec le campus Carlsberg pourrait s'inspirer du modèle de KPH pour organiser des incubateurs temporaires dans des locaux vides du quartier.

(9) Ce réseau englobe des entreprises sociales, des fondations, des acteurs du secteur privé et des acteurs municipaux.

(10) Laboratoire de fabrication.

Bibliographie

Bason, C. (2010), «Co-creation is key to innovation in government», *Understanding Society*, hiver 2010, Ipsos Mori, Royaume-Uni.

Beck-Nilsson, C. T. (non daté), «Ny komité vil fastholde fokus på socialøkonomi» (Le nouveau comité tiendra son accent sur l'économie sociale), *Altinget*, *http://www.altinget.dk/artikel/ny-komite-vil-fastholde-fokus-paa-socialoekonomi*

Boelman e.a. (2014), «Growing Social Innovation — A Guide for Policy Makers», un livrable du projet «The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe» (TEPSIE), Commission européenne — 7e programme-cadre, Commission européenne, direction générale de la recherche et de l'innovation, Bruxelles

Commission européenne (2014), «A map of social enterprises and their eco-systems in Europe — Country Report: Denmark», Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socentcntryrepts&mode=advancedSubmit&langI&langId=en*

Conseil des entreprises socio-économiques (2015), *Årsrapport 2015* (Rapport annuel 2015), Conseil des entreprises socio-économiques, *http://socialvirksomhed.dk/om/radet-for-socialokonomiske-virksomheder/vaekstcenter_arsrapport2015_web.pdf*

Conseil des ministres des pays nordiques (2015), *Social entrepreneurship and social innovation in the Nordic countries — Initiatives to promote social entrepreneurship and social innovation*, Secrétariat du Conseil des ministres des pays nordiques, Copenhague.

Jensen, E. (2012), «Fokus på socialøkonomiske virksomheder — Notat om socialøkonomiske virksomheder met beskæftigelsesfremmende og jobskabende formål» (Focus sur les entreprises sociales — Note sur l'objectif de l'insertion professionnelle et de l'emploi des entreprises sociales), CABI, ministère de l'emploi, Copenhague.

Keller Lauritzen, J., et Frøhlich Hougaard, K. (2014), *Sammen om velfard — Bedre losninger med social innovation* (Créer le bien-être ensemble — Meilleures solutions pour l'innovation sociale), Gyldendal Public, Copenhague, *http://www.gyldendalbusiness.dk/products/9788702152074.aspx*

Mandag Morgen (2010) *Velfærdens iværksættere — En dansk strategi for socialt iværksætteri* (Les entrepreneurs du bien-être — Une stratégie danoise pour l'entrepreneuriat social), Mandag Morgen, Copenhague, *http://kooperationen.dk/media/115019/Velfaerdens-ivaerksaettere_Share.pdf*

Municipalité de Copenhague (2013), «Evaluering af Københavns Kommunes strategi for Socialøkonomiske virksomheder 2010-2013» (Évaluation de la stratégie de la municipalité de Copenhague pour les entreprises sociales 2010-2013 *http://socialvirksomhed.dk/filer/kommuners-socialokonomiske-strategier/evaluering-af-kobenhavn-kommunes-strategi-for-socialokonomiske-virksomheder.pdf*

Siboni Lund, C. (2016), «Social Innovation in Denmark», Social Innovation Community, *https://www.siceurope.eu/sic-themes/education/public-school-system-reform-denmark-claus-hjortdal-open-school?alt_path=node/123*

Sorensen, A., et Frederiksen, H. A. (2010), «Social Innovation in Denmark», article du site internet Social+, *https://socialeopfindelser.dk/viden/social-innovation-in-denmark/*

Thuesen, F. e.a. (2013), *Socialøkonomiske virksomheder i Danmark — Når udsatte bliver ansatte* (Les entreprises sociales au Danemark — Lorsque les groupes vulnérables deviennent employés), Centre national danois pour la recherche sociale, Copenhague, *http://socialvirksomhed.dk/filer/mere-viden-om-socialokonomi-1/socialokonomiske-virksomheder-i-danmark-nar-udsatte-bliver-ansatte.pdf*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 6

Alter'Incub: un incubateur régional, France

Alter'Incub est le premier incubateur régional favorisant la création d'entreprises sociales en France. Il développe une réponse multipartite à des besoins locaux non satisfaits et crée un écosystème propice aux entreprises sociales. Ce chapitre présente les objectifs et les fondements sur lesquels s'appuie la création d'Alter'Incub, ainsi que les principales activités et l'impact de l'incubateur. Il traite également des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la structure de soutien, des leçons à retenir et des conditions de reproduction de cette approche dans d'autres contextes.

Résumé

Alter'Incub [(1)] est le premier incubateur régional dédié aux entreprises sociales en France. L'organisation a été créée en 2007 par l'Union régionale des sociétés coopératives et participatives Languedoc-Roussillon (URSCOP-LR) [(2)], en partenariat avec le Conseil régional de Languedoc-Roussillon [(3)]. Ces deux entités partagent la même ambition d'agir en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de la création d'entreprises sociales.

Comme tout incubateur, la mission principale d'Alter'Incub est d'assister les entrepreneurs et de leur proposer un soutien juridique, financier et commercial afin de créer des entreprises socialement innovantes. Il les aide également à conclure des partenariats qui maîtrisent les compétences nécessaires pour lancer leur entreprise. Alter'Incub met en avant la démarche partenariale, la gestion participative, la gouvernance démocratique et le partage des profits.

Alter'Incub est un laboratoire d'idées et d'actions pour l'innovation sociale. Il a non seulement conduit à la création d'entreprises sociales et d'emplois, mais il a aussi favorisé une meilleure compréhension du secteur en France. Afin de partager les expériences pratiques avec les autres pays européens et d'expérimenter de nouveaux moyens de promouvoir l'innovation sociale, Alter'Incub a organisé la première Conférence internationale sur l'innovation sociale en 2013 à Montpellier, ainsi qu'une autre conférence sur le financement de l'innovation sociale en

novembre 2015. Il participe aussi régulièrement à des événements internationaux de premier plan [4]. En 2016, Alter'Incub a rejoint le réseau européen Social Innovation Accelerators Network coordonné par Benisi, gagnant ainsi en visibilité internationale.

Alter'Incub a conçu son propre schéma de reproduction et est aujourd'hui à la tête d'un réseau de cinq incubateurs dans trois régions de France [5].

Faits essentiels

Alter'Incub est né d'un partenariat entre la région Languedoc-Roussillon, le Fonds européen de développement régional (FEDER), la Caisse des dépôts et consignations (CDC) (un établissement financier public) et plusieurs acteurs majeurs du secteur de l'ESS, notamment le mouvement des sociétés coopératives, des fonds mutuels (Fondation Macif) et des banques coopératives (caisses d'épargne). Alter'Incub est le premier programme d'ESS de France financé par le FEDER en tant que projet d'innovation.

Le budget annuel d'Alter'Incub s'élève à près de 500 000 euros, dont 70 % sont utilisés pour soutenir les projets et 30 % pour coordonner le système.

Le coût moyen d'un projet incubé est d'environ 22 000 euros par an, dont la moitié est dépensée en *consulting* externe (étude de marché, conseils juridiques, etc.).

La région Languedoc-Roussillon et le FEDER fournissent 90 à 95 % de l'aide financière d'Alter'Incub et le mouvement des sociétés coopératives (URSCOP ou CGSCOP) finance 5 à 10 % du système par le biais de l'autofinancement.

La combinaison entre fonds publics et privés a permis d'intégrer Alter'Incub dans l'écosystème régional et institutionnel. Alter'Incub travaille avec d'autres incubateurs et accélérateurs technologiques qui encouragent l'innovation et le secteur de l'ESS. Il collabore également avec des centres de recherche en sciences sociales et des universités (notamment Montpellier et Aix-Marseille) pour faire en sorte que les entrepreneurs bénéficient des études scientifiques les plus récentes.

Alter'Incub est géré par 5 salariés de l'URSCOP: 1 président, 2,5 postes de mentor en équivalents temps plein chargés de suivre les projets sociaux (2 mentors durant la phase de prélancement et 1 durant la phase de démarrage, qui partage son temps de travail entre Alter'Incub et l'URSCOP) et 1 salarié à temps partiel chargé des tâches de communication et d'administration.

L'organisation s'appuie sur trois comités:

- le comité de pilotage se compose des financeurs (représentants des banques et investisseurs) et de l'incubateur universitaire régional Languedoc-Roussillon Innovation (LRI), et détermine les orientations stratégiques d'Alter'Incub;
- le comité de sélection est constitué de 20 professionnels issus de divers horizons, notamment secteur public, secteur de l'ESS, incubateurs technologiques/universitaires et chercheurs;
- le comité technique compte quatre à cinq personnes présentes au cœur du système (URSCOP, région, LRI), qui décident de retenir ou non un projet.

En outre, Alter'Incub a réuni un groupe d'universitaires chercheurs en gestion et en économie. Ils analysent Alter'Incub et les systèmes analogues d'un point de vue local, national et européen, en se concentrant davantage sur les conditions qui favorisent l'émergence des écosystèmes plutôt que sur l'impact social des projets. Des étudiants de troisième cycle et des doctorants effectuent également une évaluation continue du projet [6].

Depuis 2007, Alter'Incub a reçu 275 candidatures de personnes souhaitant créer des entreprises socialement innovantes, ce qui a donné lieu à 138 entretiens avec des entrepreneurs, environ 90 mentorat et 41 créations d'entreprises sociales.

Objectifs

Alter'Incub a trois objectifs principaux:

Premièrement, stimuler la création d'entreprises sociales qui renforcent le développement économique, social et local, et créer des emplois. La région Languedoc-Roussillon présente le taux de chômage le plus élevé de France et la plupart de ses revenus proviennent de dispositifs de redistribution des richesses. Dans ce contexte, soutenir le développement du secteur de l'ESS et la création d'entreprises sociales, quel que soit leur statut, permet de répondre aux besoins locaux. Répondre à cet intérêt commun est une condition pour l'investissement du secteur public dans le modèle économique d'Alter'Incub.

Deuxièmement, Alter'Incub met en relation les besoins sociaux recensés à l'échelon local avec la recherche en sciences humaines et sociales et les opportunités d'entrepreneuriat. Cette interaction permet aux projets sociaux de bénéficier de la recherche scientifique et de devenir plus innovants; elle peut aussi faciliter le développement entrepreneurial des incubateurs technologiques. Plus largement, Alter'Incub développe une réponse multipartite à des besoins locaux non satisfaits et renforce l'écosystème pour l'entrepreneuriat social. Dans ce contexte, le modèle des coopératives [par exemple les sociétés coopératives d'intérêt collectif[7]], qui met l'accent sur la gouvernance et fait participer les salariés aussi bien que les parties prenantes du secteur public et privé, semble être un statut adéquat pour les entreprises sociales créées.

Troisièmement, comme n'importe quel incubateur, Alter'Incub soutient les équipes entrepreneuriales dans le développement de réponses innovantes et économiquement viables qui aboutiront à la création d'entreprises sociales à l'issue de la période d'incubation. L'objectif est de profiter de toutes les synergies possibles pour transférer l'innovation sociale de la sphère théorique à la sphère économique dans des secteurs tels que le logement, l'environnement et la consommation. Indépendamment de leur statut juridique, tous les projets doivent présenter un modèle économique viable et une finalité sociale et/ou environnementale. Conformément au modèle de société coopérative, marque de fabrique d'Alter'Incub, ils doivent aussi comporter une gestion participative et un but lucratif limité, qui assure le bien-être à long terme des salariés et la redistribution des bénéfices entre salariés et actionnaires.

Fondements

L'innovation sociale intervient lorsque différents acteurs possédant des aptitudes hétérogènes travaillent en étroite collaboration pour créer des solutions afin de répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits[8]. Plus précisément, les synergies entre les territoires (qui ont une compréhension précise des besoins de la population), les sciences humaines et sociales et les entrepreneurs doivent déboucher sur des solutions entrepreneuriales socialement innovantes. Les incubateurs universitaires centrés autour de l'innovation orientée sur l'économie ont eu une grande influence sur la conception d'Alter'Incub. L'idée consistait à transposer le modèle existant vers une innovation d'un nouveau genre, l'innovation sociale, dans le contexte français.

Malgré un intérêt national envers l'entrepreneuriat social dès le début des années 2000, il n'existait quasiment aucune aide en France pour l'innovation sociale et la création d'entreprise. Alter'Incub a été un pionnier en aidant les projets à tirer profit des instruments existants du système économique traditionnel. En tant que projet test, Alter'Incub a contribué à développer

des politiques de soutien aux initiatives d'entreprise sociale. Avise (l'agence chargée de la promotion des initiatives socio-économiques, créée en 2002) et Mouves (le mouvement des entrepreneurs sociaux, créé en 2010) ont tous deux cité en exemple le modèle d'Alter'Incub pour mettre en lumière l'innovation sociale, contribuant ainsi à sa reconnaissance, son développement et sa légitimité.

Alors que le secteur de l'ESS était très peu institutionnalisé, l'URSCOP-LR a agi comme une interface d'unification entre les parties prenantes. La rareté des entreprises sociales et des coopératives dans la région Languedoc-Roussillon a encouragé l'URSCOP-LR à booster leur développement. Au lieu de promouvoir son propre réseau de coopératives, comme elle en avait l'intention au départ, l'URSCOP-LR s'est progressivement mise à promouvoir le développement du secteur de l'ESS et de l'économie en général à l'échelon régional. Jusqu'à ce jour, ces approches inclusives fondées sur des valeurs communes et des relations personnelles ou institutionnelles étroites ont prévalu sur la lutte d'influence et la résistance au changement.

Alter'Incub a contribué à créer un écosystème global qui soutient les entreprises sociales à chaque étape de leur création, dans un contexte où le conseil régional de Languedoc-Roussillon avait la volonté de soutenir toutes les initiatives économiques innovantes. En effet, sa politique était fortement favorable aux organisations et programmes de soutien à la création d'entreprises innovantes, comme le Business & Innovation Centre, l'incubateur universitaire LRI et le réseau Synersud, qui réunit des incubateurs et des accélérateurs. En bénéficiant du réseau régional d'universités et de centres de recherche, ces organisations et programmes ont été inclus dans la stratégie régionale pour d'innovation [9] et un service chargé de l'innovation sociale a été créé au sein de l'Agence régionale pour l'innovation. Peu à peu, cet écosystème a été étendu pour englober les entreprises sociales et l'ESS au sein d'un écosystème plus large [10] et deux incubateurs ont été créés: Alter'Incub (qui soutient les projets lors de leur phase de prélancement) et Realis (un centre pour l'économie sociale et l'entrepreneuriat qui assiste les projets dans la phase de démarrage). Alter'Incub a ainsi permis aux systèmes d'aide aux entreprises traditionnels de s'impliquer dans des projets socialement innovants.

Activités

Le processus général d'Alter'Incub dure 15 mois.

La **période de préincubation** dure 3 mois, au cours desquels l'équipe entrepreneuriale, son mentor et un consultant externe réalisent une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) du projet et décident collectivement s'il est éligible pour la deuxième phase.

À ce stade, un comité de sélection évalue le projet pour la deuxième fois et décide ou non de l'accompagner dans le **processus d'incubation** de 12 mois, durant lequel il bénéficiera d'un soutien individuel et collectif et de l'aide (complémentaire) d'un expert extérieur.

Pour être sélectionnés, les projets doivent répondre aux trois exigences suivantes:

- cibler un marché nouveau ou existant d'une manière innovante et proposer des biens et des services en gardant à l'esprit l'intérêt public;
- opter pour une forme de gestion collective, soit en coopérative (par exemple SCOP ou SCIC), soit en faisant participer les usagers et/ou les autorités locales, sans toutefois contraindre les entrepreneurs à un statut juridique particulier;
- conduire à la création de plus d'un emploi de qualité offrant un bon salaire et de bonnes conditions de travail.

Ces dernières années, Alter'Incub a non seulement fourni aux entrepreneurs une assistance technique, mais leur a aussi ouvert l'accès à de nouvelles opportunités et ressources: les partenaires régionaux voient l'admission auprès d'Alter'Incub comme un «label de qualité», car le projet est soumis à un processus de sélection strict pour intégrer l'incubateur.

Le programme d'incubation d'Alter'Incub comprend:

- un soutien individuel: aider les entrepreneurs pour le réseautage, les études de marché, la planification financière et économique, le choix du statut juridique et la gestion;
- un soutien collectif: des sessions de formation collectives pour susciter une dynamique de groupe positive; une meilleure communication entre les initiateurs de projets; l'acquisition de compétences stratégiques, commerciales et de gestion; et la compréhension de ce que signifie être un entrepreneur;
- un soutien extérieur: mobilisation de partenariats avec des experts locaux pour répondre aux besoins des projets innovants, en particulier lorsque les entrepreneurs recherchent des ressources particulières (par exemple conseils juridiques spécifiques, études de marché détaillées) qui ne seraient pas disponibles autrement.

Problèmes rencontrés et impact

Alter'Incub a été créé à une époque où il n'existait aucune politique publique ni définition commune pour les entreprises sociales. Malgré cet environnement peu propice, Alter'Incub a contribué à définir l'innovation sociale et les entreprises sociales en France, tout en lançant de nouvelles actions publiques au niveau régional dans le but de construire un écosystème.

Problèmes rencontrés

À une époque où le secteur de l'ESS n'était pas encore formalisé, la région Languedoc-Roussillon a opté pour un plan d'action original, ouvert à tous les types d'entreprises, y compris celles qui n'étaient pas actives dans le secteur de l'ESS. Ce caractère inclusif a débouché sur trois défis pour Alter'Incub: combiner performance économique et responsabilité sociale, accueillir tous les types de modèles économiques et de parties prenantes et aider les projets locaux à atteindre une portée nationale.

Pour réunir compétences, expertise et fonds, Alter'Incub a conclu des partenariats à grande échelle au niveau régional et national. Néanmoins, son plan de mobilisation des chercheurs spécialisés dans l'innovation sociale, qui ne sont pas habitués à interagir avec les entreprises, s'avère encore difficile à mettre en pratique; organiser des partenariats sociaux de grande ampleur prend du temps. Alter'Incub a aussi dû faire comprendre à ses partenaires que des projets socialement innovants nécessitaient un mentorat à plus long terme et plus complexe que les projets classiques, augmentant le coût de l'incubation.

Aujourd'hui, Alter'Incub est confronté à deux nouveaux problèmes: tout d'abord, le changement d'échelle du réseau d'incubateurs requiert le renforcement de la stratégie d'essaimage, qui implique de formaliser les méthodes et les pratiques (secteur d'activité, modèle, processus et compétences) pour augmenter le nombre de projets incubés, tout en prenant le temps de promouvoir et de coordonner le réseau et sa communauté (à savoir les projets et entreprises incubés). Ensuite, faire changer d'échelle les entreprises sociales qui ont été créées implique de concevoir de nouveaux instruments financiers adaptés.

Le tableau 6.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) d'Alter'Incub.

Impact

Alter'Incub n'aurait pas pu être créé sans une solide coopération entre un acteur privé de l'ESS à l'avant-garde de la création d'entreprise et une institution publique déterminée à développer les entreprises sociales.

En une dizaine d'années, Alter'Incub a favorisé le déploiement de l'ESS en Languedoc-Roussillon et impliqué des acteurs historiques de l'ESS dans le développement de l'économie régionale.

L'activité de l'incubateur a déjà eu un impact fort:

- il a joué un rôle dans la définition de l'innovation sociale et de l'entreprise sociale en France et a permis d'élaborer des politiques régionales et nationales en faveur de l'innovation sociale;
- il a contribué à limiter la distinction systématique entre entreprises de l'ESS et entreprises classiques et a eu une incidence positive sur la stratégie de développement locale;
- sa stratégie de mise à l'échelle et d'essaimage a débouché sur la création de cinq incubateurs Alter'Incub dans trois autres régions;
- il a permis la création dans la région de 250 emplois et 41 entreprises sociales combinant une finalité sociale et un modèle économique viable.

Tableau 6.1 **Analyse SWOT d'Alter'Incub**

Forces	Faiblesses
Externes: ● Réseau de partenaires locaux ● Le réseau d'Alter'Incub est le premier réseau national d'incubateurs sociaux ● Reconnaissance nationale (Mouves, Avise) ● A contribué à la reconnaissance publique de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale ● Visibilité internationale ● Partenariat Synersud – Alter'Incub Internes: ● Équipes compétentes ● Mentorat professionnel ● Pratiques et méthodes formalisées avec des bases de compétences et un corpus de connaissances élaborées au sein d'Alter'Incub	● Dépendance financière envers les autorités régionales et européennes ● Difficulté à mobiliser les chercheurs en sciences humaines et sociales ● Coût d'incubation élevé (22 000 euros par an et par projet) ● Risque de passer de projets visant un bénéfice limité à des projets à fort potentiel économique: un «écrémage» justifié par l'obligation de performance
Opportunités	**Menaces**
● Programme européen 2014-2020 en faveur de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social ● Réseau dynamique d'incubateurs et d'accélérateurs d'innovation en Languedoc-Roussillon ● Formation d'une communauté d'entrepreneurs sociaux innovants; réseautage ● Laboratoire d'idées et d'actions débouchant sur la création de nouveaux outils pour développer l'innovation sociale (par exemple un accélérateur dédié)	● Alter'Incub suscite des tensions au sein de l'ESS car il casse les schémas conventionnels; certains acteurs de l'écosystème ont une vision étroite de l'entrepreneuriat ● Manque de reconnaissance de l'innovation sociale et des entreprises sociales dans les politiques publiques et le milieu de la création d'entreprise ● Rareté des systèmes de financement dédiés aux entreprises sociales

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

Alter'Incub a tiré les leçons suivantes de son expérience dans la région Languedoc-Roussillon, et en a fait bon usage lors de la mise en place de ses incubateurs ultérieurs en région Rhône-Alpes et Poitou-Charentes.

Premièrement, l'incubateur doit **bien connaître son environnement régional et local** et exploiter toutes les ressources existantes (partenariats et infrastructures locaux, subventions régionales) pour s'enraciner localement. Au lieu d'internaliser les compétences, Alter'Incub s'est appuyé sur celles d'acteurs locaux dès le départ. Par exemple, lorsque des projets d'entreprise nécessitent des compétences technologiques, ils sont automatiquement assistés conjointement par Alter'Incub et un incubateur technologique ou l'Agence régionale pour l'innovation.

Deuxièmement, l'incubateur doit **être qualifié pour encadrer** les projets d'entreprise. Des conseils techniques lors de la phase de prélancement et de démarrage ne suffisent pas; le succès d'un projet dépend de la qualité de la réflexion menée par les entrepreneurs avec leurs mentors.

En résumé, le temps, les capacités d'écoute et la solidité des partenariats sont les facteurs fondamentaux qui permettent à Alter'Incub de déterminer les forces et les faiblesses d'un projet, d'une équipe et/ou d'un environnement (local ou familier).

Conditions de reproductibilité potentielle

Il y a deux ans, Alter'Incub a décidé de reproduire son modèle, en formalisant ses procédés et ses pratiques dans un guide (Alter'Incub et Union régionale des SCOP Languedoc-Roussillon, 2013). Le responsable d'Alter'Incub y fournit des conseils stratégiques pour la reproduction, en soulignant le rôle central du partenariat et d'un écosystème cohérent. Aujourd'hui, le système fonctionne dans trois régions et connaît un essor rapide.

Les conditions de reproduction dans d'autres régions sont liées aux problèmes évoqués plus haut:

- le système ne doit pas se limiter aux entreprises sociales du secteur de l'ESS, mais inclure également le nouveau modèle des entreprises sociales reconnu par la loi «Économie sociale et solidaire» de 2014;
- l'écosystème doit s'appuyer sur des partenariats étendus et créer des synergies avec les systèmes existants;
- la phase d'incubation doit durer plus longtemps, car les projets socialement innovants nécessitent plus de temps pour combiner leur finalité sociale et un modèle économique viable;
- les aptitudes économiques et de réseautage requises pour la gestion du système doivent être définies formellement;
- l'incubateur doit créer un cadre d'évaluation pour mesurer son impact. Cette évaluation ne devrait pas se focaliser sur la création d'emploi immédiate, mais aussi inclure des indicateurs sur les ressources humaines et financières, ainsi que sur la qualité des partenariats aussi bien au sein de l'ESS que dans les secteurs traditionnels. Il faudrait également mettre au point des indicateurs de moyen terme, car les projets doivent avoir suffisamment de temps pour devenir pleinement opérationnels.

Notes

(1) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.alterincub.coop/*

(2) L'URSCOP est un syndicat qui soutient les coopératives régionales [sociétés coopératives et participatives (SCOP) et sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)]. Toutes les URSCOP sont membres de la Confédération générale des sociétés coopératives et participatives (CGSCOP).

(3) Au moment de la création d'Alter'Incub, la région s'appelait encore «Languedoc-Roussillon», mais elle a changé de nom en janvier 2016 pour devenir «Occitanie», suite à la réforme territoriale.

(4) Par exemple, la dixième réunion annuelle du Forum pour les partenariats et le développement local du programme LEED de l'OCDE (Stockholm, avril 2014); la conférence sur le thème «L'innovation sociale en Europe: étude des écosystèmes d'innovation sociale» (Berlin, juin 2015); et l'événement final Benisi: Scaling Social Innovation (Bruxelles, mars 2016).

(5) Alter'Incub Rhône-Alpes a été créé en 2011, Alter'Incub Poitou-Charentes en 2013, Alter'Incub Midi-Pyrénées en 2014 et Alter'Incub Auvergne en 2016.

(6) Un étudiant de troisième cycle actuellement en stage chez Alter'Incub se penche sur les méthodes visant à mieux mobiliser les outils de financement régionaux pour les projets socialement innovants. Un autre étudiant doctorant analyse le travail d'Alter'Incub et est en train de rédiger une thèse sur le rôle des incubateurs dans la cocréation d'innovation sociale.

(7) Un nouveau statut instauré par la loi en 2001.

(8) Ici, «social» s'entend au sens de «sociétal»: les besoins ne concernent pas seulement les personnes vulnérables ou exclues, mais englobent aussi des aspects sanitaires, environnementaux, culturels, etc. Cette définition est conforme à celle de la loi ESS du 31 juillet 2014.

(9) L'un des cinq objectifs de la stratégie «Entrepreneuriat et innovation» était d'asseoir la région Languedoc-Roussillon comme un modèle de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat social. Pour en savoir plus, voir le site:*http://www.3s-en-lr.com/*

(10) Il a aussi inspiré les politiques d'économie sociale dans plusieurs autres régions françaises.

Bibliographie

Alter'Incub et Union régionale des SCOP Languedoc-Roussillon (2013), «Place à l'innovation sociale — Guide méthodologique et référentiel des fonctions d'un incubateur d'entreprises socialement innovantes — L'exemple des "Alter'Incub"», Alter'Incub, Montpellier, *http://www.alterincub.coop/mbFiles/documents/innovation-sociale/ressources-et-outils/2014-05-15-alterincub-guide-incub-72dpi.pdf*

Balas, N. e.a. (2013), «Les processus d'innovation sociale en question: Quels politiques et dispositifs d'accompagnement pour quelles dynamiques de projet?», *Labex Entreprendre Publications,* n° 3, Montpellier, *http://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2013/06/LETTRE-LABEX-3.pdf*

Richez-Battesti, N. (2015), «Les processus de diffusion de l'innovation sociale: des arrangements institutionnels diversifiés», *Sociologies Pratiques*, n° 31, p. 21-30, *http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=SOPR_031_0021*

Richez-Battesti, N., et Petrella, F. (2014), «Social entrepreneur, social entrepreneurship and social entreprise: semantics and controversies», *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 2/2014, n° 14, p. 143-156, *https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2014-2-page-143.htm*

Richez-Battesti, N., Petrella, F., et Vallade, D. (2012), «L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: quels enjeux et défis pour l'analyse?», Innovations, vol. 2/2012, n° 38, p. 15-36, *http://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2.htm*

Richez-Battesti, N., et Vallade, D. (2012), «Vers une politique publique de soutien à l'innovation sociale comme processus d'endogénéisation de l'attractivité du territoire? Le cas de la région Languedoc-Roussillon», dans Hamdouch, A., Depret, M.-H., et Tanguy, C. (éd.), *Mondialisation et résilience des territoires — Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 7

La loi «Économie sociale et solidaire», France

Adoptée en 2014, la loi française Économie sociale et solidaire (ESS) prévoit un cadre réglementaire favorable et complet visant à mieux soutenir les organisations d'ESS traditionnelles et les nouvelles entreprises sociales. Ce chapitre présente les objectifs et les fondements de la loi, ainsi que ses principales mesures. Il recense les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui sont apparues en dépit de sa récente mise en application. Il conclut sur les leçons à retenir et les conditions de reproductibilité potentielle.

Résumé

Décrite lors de l'ouverture des débats parlementaires comme un «acte fondateur» par Benoît Hamon, alors ministre délégué à l'économie sociale et solidaire et à la consommation, la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) a pour but de:

- répondre au besoin de reconnaissance des acteurs de l'ESS;
- reconnaître l'ESS en tant que modèle spécifique d'entrepreneuriat;
- s'inscrire dans une approche initiée au niveau européen;
- compléter ou réformer une série d'outils visant à favoriser le développement des acteurs de l'ESS, notamment en facilitant l'accès au financement et aux marchés publics, en consolidant le réseau des acteurs de l'ESS, en facilitant la reprise d'activité par les salariés, en modernisant le statut juridique des coopératives et en renforçant les politiques de développement local durable.

La particularité de cette loi réside dans la création d'un nouveau cadre conceptuel qui englobe davantage que les acteurs statutaires traditionnels (à savoir coopératives, mutuelles, associations et fondations), appelés jusqu'ici «organisations de l'ESS». Tout en reconnaissant ces acteurs historiques, la loi inclut également dans son domaine de compétence certaines

entreprises commerciales, à condition qu'elles respectent des principes spécifiques tels que le fait d'exercer une activité d'utilité sociale ou de réinvestir les bénéfices dans cette activité. Même si des initiatives prises au niveau européen dans le contexte de l'initiative pour l'entrepreneuriat social ont pu exacerber le schisme existant au niveau national entre les acteurs traditionnels de l'ESS et les nouveaux entrepreneurs sociaux, elles ont aussi eu un impact positif sur l'évolution de l'écosystème de l'ESS, comme en témoigne l'adoption de cette loi en France. Après les élections présidentielles de 2012, le gouvernement français a considéré comme une opportunité politique et économique l'élaboration d'une loi qui définirait un cadre conceptuel commun à toutes les organisations de l'ESS et serait applicable à différents secteurs. En effet, plusieurs études ont démontré la résilience des entreprises sociales au lendemain de la crise économique et sociale du début du XXIe siècle, grâce à leur focalisation sur les valeurs sociales, à leur enracinement local et à leur capacité à s'implanter dans différents secteurs d'activité.

Faits essentiels

Au moment du lancement du projet de loi ESS en 2012, les données concernant le secteur de l'ESS couvraient uniquement ses formes statutaires traditionnelles. Selon le *panorama* 2012 produit par l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, cette année-là, ces organisations représentaient 10,3% de l'emploi total et 13,9% de l'emploi privé en France. Le taux d'emploi le plus élevé concernait les associations (à savoir 78,6% du nombre total de salariés employés dans le secteur de l'ESS), suivies des coopératives (13,1%), des mutuelles (5,4%) et des fondations (2,9%).

Certains secteurs d'activité sont occupés de façon prédominante par des entreprises opérant dans le secteur de l'ESS. Ceci est particulièrement vrai pour le secteur social (63% des emplois du secteur) et celui des sports et loisirs (56%), mais s'applique également aux activités financières, bancaires et d'assurance (30%), à la culture (29%) et à l'enseignement (19%). En revanche, les chiffres sont totalement différents dans le secteur de la production. Grâce au secteur de l'agriculture et aux coopératives agricoles, les structures de l'ESS dans le secteur de l'alimentation y représentent 4,6% de l'emploi.

Les études publiées par l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire en octobre 2012 et l'institut Recherches & Solidarités en juin 2013 illustrent le potentiel du secteur de l'ESS en termes de création d'emplois: dans ces structures, l'emploi a montré une excellente résilience lors de la crise de 2008-2010 et le renouvellement des générations pourrait conduire à la création de 600000 emplois supplémentaires entre 2012 et 2020.

Fondements

Benoît Hamon, ministre délégué, lance l'initiative d'une législation sur l'ESS et l'entrepreneuriat social le 29 mai 2012 lors d'une réunion du Bureau du Conseil supérieur de l'économie sociale [(1)]. Plusieurs groupes de travail au sein du Conseil avaient alors déjà commencé à étudier la faisabilité d'un projet législatif suite à la publication, en avril 2010, d'un rapport du parlementaire Francis Vercamer, à la demande du Premier ministre de l'époque, François Fillon. Les recherches importantes réalisées dans le cadre de ce rapport (Vercamer, 2010) révèlent le souhait de la part des acteurs de l'ESS de voir mettre en œuvre une politique ambitieuse. Au bout de plusieurs semaines de concertation avec les parties prenantes et les administrations, une cinquantaine de propositions sont formulées. Elles visent à obtenir une meilleure connaissance statistique de l'économie sociale et solidaire, à moderniser et simplifier

l'environnement juridique, à étendre l'éventail des outils de financement et à reconnaître et intégrer l'ESS à différents niveaux (national, régional et local) des politiques publiques. Ainsi, comme indiqué dans une étude de l'OCDE (Mendell, Enjolras et Noya, 2010) commanditée par la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, il était nécessaire d'inverser la tendance des pouvoirs publics à «sous- estimer» l'ESS.

Après le changement de gouvernement en 2012, ces travaux antérieurs ont servi de cadre pour une partie du travail préparatoire de législation en tentant de répondre aux questions économiques. C'est ce que montre notamment l'intention de la loi de provoquer un «choc coopératif» face aux difficultés rencontrées par les entreprises qui ne parviennent pas à mener à bien les transferts de propriété, ou celles dont l'activité économique recule fortement, conduisant à des procédures de liquidation. Dans les deux cas, le modèle coopératif pourrait apporter une solution pour aider à maintenir l'activité. L'objectif est de doubler le nombre de coopératives sur une période de trois ans.

Légiférer sur les transferts de propriété a longtemps été présenté comme l'une des mesures phares de la loi. L'objectif était non seulement de répondre à un problème économique majeur [l'Institut national de la statistique et des études économiques faisait état d'une baisse constante des acquisitions d'entreprises entre 1998 et 2010 (ministère de l'économie et des finances, 2013)], mais aussi d'illustrer une inversion de l'idéologie prédominante, en ciblant les entreprises collectives qui donnent la priorité au capital humain devant la capitalisation économique et financière, afin de leur permettre de maintenir ou d'améliorer leur activité.

L'essor de l'entrepreneuriat social au niveau européen, reconnu et encouragé par la Commission européenne, avait déjà débouché sur l'adoption de l'initiative pour l'entrepreneuriat social sous la houlette du commissaire Michel Barnier en octobre 2010, qui définit l'entreprise sociale comme «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» (Commission européenne, 2011).

Cette évolution a toutefois créé des tensions entre les acteurs traditionnels de l'ESS et les nouveaux entrepreneurs sociaux. Suivant le principe qui consiste à penser que «ce n'est pas le statut qui fait la vertu», ces nouveaux entrepreneurs ont conservé le même statut juridique (en particulier celui d'association ou de coopérative), mais se sont efforcés dans le même temps de défendre une approche entrepreneuriale distincte du modèle d'entrepreneuriat traditionnel et caractérisée par un engagement et un but sociaux. Si certaines parties prenantes ont choisi de rester des opérateurs financés par les fonds publics, d'autres ont appliqué des critères de gestion plus conformes au modèle d'entrepreneuriat classique.

Même si l'influence européenne (en particulier l'adoption de certaines directives) a quelque peu divisé les acteurs de l'ESS en France, elle a aussi inspiré la loi à plusieurs égards, notamment en ce qui concerne les marchés publics et les conditions qui permettent aux structures de l'ESS d'y accéder, en défendant l'inclusion de clauses sociales.

Objectifs

La loi française est d'abord destinée à répondre aux aspirations des acteurs traditionnels de l'ESS à l'intérieur du cadre de l'initiative pour l'entrepreneuriat social de l'UE, en reconnaissant leur contribution à la croissance économique et à la cohésion sociale. Son but est d'être la première loi «inclusive» à mettre en place un cadre commun englobant des organisations multiples ayant des statuts juridiques divers. En France, les organisations qui composent l'écosystème actuel de l'ESS sont régies par plusieurs textes législatifs anciens [(2)].

Les objectifs de la loi sont clairement exprimés dans le texte adopté par les législateurs, en particulier dans l'article 1er qui, en définissant un «mode d'entreprendre» spécifique, répond au désir de reconnaissance des acteurs de l'ESS. En ouvrant ce «mode d'entreprendre» aux sociétés commerciales, le texte va aussi dans le sens de l'initiative pour l'entrepreneuriat social de l'UE.

Le législateur n'a cependant pas souhaité limiter la loi à de simples déclarations d'intention. À travers des mesures spécifiques ciblant différentes catégories d'entreprises, la loi vise à compléter ou réformer un ensemble d'outils favorisant le développement des acteurs de l'ESS. Parmi ces outils, la loi prévoit d'encourager la création d'entreprises et le développement des activités, notamment:

- en consolidant le réseau des acteurs de l'ESS pour renforcer leur légitimité dans le débat public;
- en facilitant leur accès au financement et aux marchés publics;
- en facilitant la reprise de leur société par les salariés pour préserver les emplois;
- en modernisant le statut des coopératives, par exemple en les autorisant à se regrouper pour être plus efficaces.

La loi a également pour but de renforcer les politiques de développement local durable, notamment en incitant à la création d'emplois qui ne peuvent pas être externalisés, par exemple en s'appuyant sur les pôles territoriaux de coopération économique. De cette façon, le législateur démontre la capacité de l'ESS à générer de nouvelles formes de partenariats et d'emploi, reflétant ainsi les recommandations de l'OCDE (Mendell, Enjolras et Noya, 2010).

Principales mesures de la loi ESS

Structurer le réseau et accorder une reconnaissance législative des institutions représentatives de l'ESS: la loi ambitieuse et innovante du 31 juillet 2014 est loin d'avoir déployé tout son potentiel, et plusieurs outils connexes, en particulier les organismes consultatifs, comme le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire et le Conseil supérieur de la coopération, ont été mis sur pied plus d'un an après son adoption. Chacun de ces organismes joue un rôle essentiel dans la consolidation du réseau et l'adoption des dispositions législatives assurant la reconnaissance juridique des institutions de l'ESS.

Sous l'égide du ministre chargé de l'ESS, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire élabore une stratégie nationale de développement de l'ESS tous les trois ans. Il a par exemple adopté le «Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques de l'économie sociale et solidaire» (ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, non daté a), dont l'application depuis juillet 2016 va contribuer à renforcer et clarifier les principes de gouvernance régissant les entreprises de l'économie sociale, tels qu'ils sont définis dans l'article 1er de la loi. Le Conseil étend également son champ de compétence

pour examiner les questions transversales, par exemple la situation de l'égalité hommes-femmes sur le lieu de travail et la diffusion des principes de l'ESS auprès des jeunes.

Le Conseil supérieur de la coopération joue quant à lui le rôle de sentinelle responsable de la mise en place des principes et normes régissant la procédure de révision coopérative, dans le but de remettre les principes coopératifs au cœur de la gouvernance coopérative [3].

Ces deux conseils mettent en lumière l'un des objectifs majeurs de la loi, à savoir la coconstruction formelle d'une politique publique avec les représentants des organisations traditionnelles de l'ESS et avec les nouvelles entreprises sociales. Chaque conseil réunit des représentants de ces deux «familles» aux côtés d'experts de l'ESS et de responsables du gouvernement actifs dans les secteurs concernés.

En plus de ces conseils, une nouvelle Chambre française de l'économie sociale et solidaire est instituée pour assurer une représentation renforcée et une meilleure promotion des entreprises de l'ESS au niveau national.

Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, qui existent depuis plusieurs années, sont confirmées dans leur fonction de représentantes des entreprises au niveau régional. La nouvelle organisation territoriale en fait des acteurs régionaux majeurs pour le développement économique, grâce à:

- la coorganisation de conférences régionales conjointement avec les instances décentralisées du gouvernement et la région, dans le but d'établir une «stratégie régionale de l'ESS»;
- leur rôle consultatif obligatoire lors de la rédaction des plans de développement économique régionaux, des instruments essentiels à la mise en pratique des compétences économiques de chaque région.

Reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique: la loi propose une définition claire des structures incluses dans le périmètre de l'ESS, permettant ainsi la reconnaissance explicite de ce modèle d'entrepreneuriat et renforçant la compréhension du modèle économique de l'ESS par les financeurs à la fois publics et privés. Ce nouveau cadre inclut donc les acteurs statutaires traditionnels (coopératives, mutuelles, associations et fondations) et les sociétés commerciales d'utilité sociale (c'est-à-dire celles qui respectent des principes tels que la poursuite d'une activité ayant une utilité sociale ou le réinvestissement des bénéfices dans ladite activité). La loi fixe également des critères précis définissant l'innovation sociale et facilite de ce fait la reconnaissance par les financeurs.

En outre, dans un effort de réorientation de l'épargne solidaire exclusivement vers des entreprises à forte utilité sociale, la loi réserve désormais l'agrément «entreprise solidaire d'utilité sociale» aux entreprises de l'ESS dont l'activité présente un impact social significatif. Bien que cet agrément ne soit ni une marque, ni un label, il reconnaît les entreprises qui appartiennent à un modèle de développement alternatif, facilitant ainsi leur accès aux plans d'épargne salariale solidaire.

Faciliter l'accès au financement et aux marchés publics: il est encore trop tôt pour estimer l'impact des mesures en faveur du financement des entreprises de l'ESS, en particulier la création par la banque publique d'investissement Bpifrance du Fonds d'innovation sociale, doté d'un budget de 40 millions d'euros destiné aux acteurs majeurs de l'innovation sociale qui éprouvent des difficultés à obtenir un financement aux conditions normales du marché. La première phase expérimentale, couvrant huit régions, mobilise 10 millions d'euros de ce budget total. Le restant du budget sera alloué en fonction des résultats d'évaluation de cette première phase.

Il convient toutefois de noter que Bpifrance a créé des prêts participatifs solidaires et un investissement direct en fonds propres spécial. En juin 2015, le prêt «économie sociale et solidaire», réservé aux entreprises de l'ESS, a été la première mesure proposant aux entreprises de l'ESS un prêt non garanti pouvant aller jusqu'à 100 000 euros.

La loi améliore aussi les obligations émises par les associations en créant des certificats mutualistes et paritaires de développement, permettant ainsi aux associations, fondations et mutuelles qui souhaitent s'agrandir de bénéficier des outils de financement correspondants.

C'est à un autre organisme de financement public, la Caisse des dépôts et consignations, qu'a été confiée la gestion du Programme d'investissements d'avenir entre 2010 et 2015, doté d'un budget de 100 millions d'euros. Le 30 juin 2016, aux côtés d'acteurs publics et privés, la CDC a lancé un nouveau fonds d'investissement de 100 millions d'euros pour soutenir les entreprises de l'ESS, baptisé NovESS — Le Fonds ESS. NovESS crée également un outil de mesure et de suivi de l'impact social, MESIS (Caisse des dépôts, 2016).

La loi clarifie par ailleurs le système légal des subventions publiques en s'appuyant sur les critères de jurisprudence qui le distinguent de la commande publique, protégeant ainsi ce modèle de financement vital pour le secteur associatif.

Enfin, pour faciliter l'accès des entités de l'ESS aux marchés publics, la loi prévoit le recours aux clauses sociales dans les commandes publiques en les rendant obligatoires pour les municipalités et les régions dont le montant annuel des achats publics dépasse le seuil des 100 millions d'euros.

Renforcer les politiques de développement local durable et consolider le réseau: une autre caractéristique de la loi ESS réside dans son objectif de consolidation du réseau, en tenant compte de la nouvelle organisation territoriale et en facilitant les échanges entre les différents niveaux de politiques publiques dans les régions. La mise en place des conférences régionales de l'ESS et la participation des chambres régionales à la réalisation des schémas régionaux d'aménagement de développement durable et d'égalité des territoires en sont des exemples parlants.

La loi ESS renforce aussi les mécanismes de proximité et de soutien tels que le dispositif local d'accompagnement. Tout d'abord, les entreprises de l'ESS peuvent désormais constituer leur propre réseau régional par l'intermédiaire d'un **pôle territorial de coopération économique** (PTCE) et mettre en œuvre des stratégies communes de développement et d'innovation, en coopération avec tous les acteurs économiques et institutionnels concernés. En soutenant ces projets originaux qui réunissent des entreprises traditionnelles et des entreprises de l'ESS, ainsi que des communautés, des centres de formation et des centres de recherche, le gouvernement favorise la création d'emplois qui ne peuvent pas être délocalisés. Lancé en avril 2015, le deuxième appel à projets pour les PTCE a été doté d'un budget de 2,5 millions d'euros, financé conjointement par plusieurs ministères. Ce dispositif innovant a été expérimenté une première fois avant l'adoption de la loi, dont la mise en application a renforcé la gestion du dispositif, notamment du point de vue du cadre juridique du projet, et débouché sur une hausse de 20 % du nombre de projets éligibles[4]. La qualité effective des projets sera toutefois déterminée seulement à la fin de l'expérimentation, en 2018-2019.

Faciliter la reprise d'activité par les salariés ou relocaliser des emplois: d'autres dispositifs directement applicables et innovants ont eu une certaine résonance médiatique. La création d'un statut transitoire de société coopérative et participative d'amorçage fait partie de ces nouveautés qui ont contribué au «choc coopératif» voulu par le ministre Benoît Hamon. Ce statut permet aux salariés de reprendre une entreprise sous forme de SCOP en détenant pour

commencer une part minoritaire dans le capital tout disposant d'un vote majoritaire. Cette idée s'appuie sur le constat simple que beaucoup trop d'entreprises, en particulier les petites et moyennes, ne préparent pas leur succession; l'objectif politique était de promouvoir le rachat de ces entreprises par leurs employés. Ces nouvelles modalités sont la conséquence directe de l'introduction dans la loi de dispositifs destinés à informer les salariés d'un transfert de propriété à venir: ils obligent le chef d'entreprise à informer les salariés au moins deux mois avant toute cession et ces derniers doivent être tenus au courant régulièrement afin de faciliter l'achat le moment venu.

Moderniser le statut des coopératives: la loi autorise la création de groupes de SCOP, ce qui était auparavant interdit par la loi de 1978 [5]. Avant l'adoption de la loi ESS de 2014, les SCOP qui souhaitaient s'agrandir pour rester compétitives devaient créer des filiales classiques sans lien avec le modèle coopératif.

La loi prévoit aussi le développement de «coopératives d'activités et d'emploi» qui permettent à un entrepreneur de lancer une activité dans le cadre d'une coopérative tout en bénéficiant du statut d'employé salarié de la coopérative en contrat à durée indéterminée.

Problèmes rencontrés et impact

La loi a été votée il y a moins de deux ans et les décrets qui en découlent ont été adoptés il y a quelques mois seulement; en effet, certains sont seulement entrés en vigueur le 1er janvier 2016. Sa nouveauté relative ne permet donc ni étude quantitative, ni évaluation qualitative de l'initiative dans son ensemble. Néanmoins, le tableau 7.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) qui ont déjà été identifiées concernant sa mise en œuvre.

Tableau 7.1 **Analyse SWOT de la loi Économie sociale et solidaire**

Forces	Faiblesses
• Loi-cadre • Portée par un ministère • Politique transversale • Mise en place de mesures, outils et institutions divers pour la promotion du développement de l'ESS	• Capacités administratives faibles • Fonds publics limités consacrés à l'ESS
Opportunités	**Menaces**
• Gratitude des acteurs de l'ESS pour l'action politique entreprise • Structure régionale des PTCE et des chambres régionales de l'ESS	• Nouvelle organisation politique des régions françaises risquant de ralentir la mise en œuvre de certaines mesures prévues par la loi • Égocentrisme des réseaux • Difficulté d'accès au financement en raison de divisions persistantes entre financeurs et organisations

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Bien que la loi ESS ait été décrite comme un «acte fondateur» (Blein et Fasquelle, 2016), incluant pour la première fois dans la législation la notion d'économie alternative dans le contexte plus large d'une vision pluraliste de l'économie, elle peut aussi être considérée comme le point culminant en termes juridiques d'un long processus visant à reconnaître les acteurs traditionnels de l'ESS.

La loi promulguée le 31 juillet 2014 doit son succès indéniablement à la volonté de son promoteur, Benoît Hamon, et au travail des assemblées parlementaires. La cohérence globale du projet, en particulier la définition inclusive figurant à l'article 1er de la loi, n'aurait sans doute pas été possible sans le travail de collaboration des différentes «familles» de l'ESS. Le

souhait de respecter la spécificité de chaque catégorie de parties prenantes a permis à chacun de sortir de la procédure législative avec des outils innovants. La loi prévoit en effet des dispositifs particuliers pour les différents types d'entreprises de l'ESS, ainsi que de nouveaux outils financiers (certificats mutualistes, titres associatifs, obligations émises par les fondations, subventions), consolidant ainsi son approche transversale.

La loi ne peut donc pas être réduite au principe d'entrepreneuriat social défendu par la Commission européenne. De ce fait, une loi «à l'anglo-saxonne» qui ne couvrirait que les entreprises sociales réduirait à néant sa nature inclusive. La loi française s'est justement imposée parce qu'elle associe des valeurs homogènes à divers statuts, finalités et objectifs, une philosophie qui devrait lui permettre de résister à une mode passagère.

En revanche, les flottements autour de la notion d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale restent préoccupants. Si, au niveau européen, la Commission en place depuis octobre 2015 s'éloigne des orientations établies par l'initiative du commissaire Barnier, un nouveau discours est en train de voir le jour, qui inverse la conception de l'article 1er de la loi: il ne serait plus question d'une ESS qui engloberait les entreprises sociales, mais plutôt d'entreprises sociales tout court, incluant toutes les coopératives, mutuelles, associations et fondations [6].

Si cette nouvelle orientation se confirme, la loi du 31 juillet 2014 ne concernerait plus l'économie sociale et solidaire, mais plutôt l'entreprise sociale en elle-même. Face à la réticence de nombreuses parties prenantes, la secrétaire d'État chargée de l'économie sociale et solidaire est revenue sur le projet de «développement de l'économie sociale en Europe» [7], une philosophie qui va dans le sens de la vision «ouverte et inclusive» défendue par la loi ESS.

Ce débat montre que, malgré le travail collaboratif qui a été mené, la loi du 31 juillet 2014 n'a pas mis fin aux divergences entre les différents acteurs de l'ESS, dont beaucoup sont mécontents du nombre et de la diversité des entités qui peuvent prétendre au statut d'ESS à l'heure actuelle. Ainsi, les clivages anciens entre une économie obéissant à des principes altruistes et les entreprises coopératives occupant des positions de premier plan sur des marchés concurrentiels réapparaissent de plus belle.

Notes

(1) Organisme consultatif créé en octobre 2006, devenu en 2010 le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

(2) Solidement ancrées dans le paysage français, les mutuelles et les coopératives ont été régies par une structure juridique dès le XIXe siècle; les coopératives ont été soumises à un nouveau régime juridique en 1947. Quant aux associations, elles étaient soumises à la loi fondatrice de 1901.

(3) Créé en octobre 2015, en quelques mois seulement, ce conseil a pu mettre en place le cadre pour la reconnaissance des «réviseurs», c'est-à-dire les personnes chargées de rédiger des rapports sur les pratiques coopératives mises en œuvre par une entreprise; cette forme d'audit devrait conduire à une évaluation des pratiques coopératives.

(4) Décret n° 2015-431 du 15 avril 2015 relatif aux appels à projets des pôles territoriaux de coopération économique, notamment son article 3.

(5) La loi de 1978 visait à faciliter la création de coopératives par les salariés, notamment en permettant la création de SCOP sous la forme de sociétés à responsabilité limitée. La loi interdisait toutefois à une SCOP de détenir la majorité des droits de vote dans une autre SCOP (ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, non daté b).

(6) Ce renversement a été exprimé par le représentant français au sein du Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES) lors de la session plénière du Groupe le 14 avril 2016: «Nous nous reconnaissons dans les termes "entreprises sociales" car en France nous employons les termes "entreprise sociale" pour désigner le concept français de l'ESS, qui englobe à la fois les

associations, les fondations, les coopératives, les mutuelles et les sociétés commerciales ayant une activité bénéfique pour la société, qui respectent certaines règles de gestion clairement définies et appliquent des modes de gouvernance démocratiques. Avec une terminologie européenne commune pour les entreprises sociales, nous proposons qu'en vertu du principe de reconnaissance mutuelle, ces deux mot reflètent la diversité des concepts dans les différents États membres.»

(7) Discours de Mme Martine Pinville prononcé le 17 juin 2016 à l'occasion du lancement du projet «Scale me up».

Bibliographie

Blein, Y., et Fasquelle, D. (2016), «Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire», Commission des affaires économiques, Assemblée nationale, Paris.

Caisse des dépôts (2016), «La Caisse des dépôts lance NovESS — Le Fonds ESS», Caisse des dépôts, Paris, 30 juin 2016, *http://www.caissedesdepots.fr/la-caisse-des-depots-lance-novess-le-fonds-ess*

Commission européenne (2011), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comite des régions 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, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&rid=1*

Conseil d'État (2014), *Rapport public 2014 — Activité juridictionnelle et consultative des juridictions administratives*, 27 mai 2014, direction de l'information légale et administrative, La Documentation française, Paris.

Institut Recherches & Solidarités (2013), «Économie sociale: bilan de l'emploi en 2012», 27 juin 2013, institut Recherches & Solidarités, Lyon.

Mendell, M., Enjolras, B., et Noya, A. (2010), «L'économie sociale au service de l'inclusion au niveau local: rapport sur deux régions de France: Alsace et Provence-Alpes-Côte d'Azur», OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2010/14, Éditions OCDE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/5kg0nvhxwgbp-en*

Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (non daté a), «Loi Économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014: dates d'entrée en vigueur des principales mesures», mise à jour du 19 janvier 2016, ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Paris, *http://www.economie.gouv.fr/files/loi_ess_mesures.pdf*

Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique (non daté b), «Tout savoir et tout comprendre sur la loi Économie sociale et solidaire — ESS, trois lettre pour une nouvelle économie», ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Paris, *http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf*

Ministère de l'économie et des finances (2013), «Étude d'impact sur le projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire», ministère de l'économie et des finances, Paris, 13 juin 2013, réf: NOR: ESSX1315311L/Rose-1.

Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (2012), «Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions — Édition 2012», Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale, Montreuil.

Vercamer, F. (2010), «Rapport sur l'économie sociale et solidaire — L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi», rapport au Premier ministre, avril 2010, ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, Paris.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 8

L'Agence de financement pour l'entrepreneuriat social: un intermédiaire de financement hybride, Allemagne

L'Agence de financement pour l'entrepreneuriat social (FASE) est un intermédiaire financier qui propose un financement hybride aux entreprises sociales. Elle applique une approche «transaction par transaction» sur mesure pour élaborer un système de financement innovant répondant aux besoins des entreprises sociales et des investisseurs à impact social. Ce chapitre présente les objectifs, les fondements et les principales activités de FASE, ainsi que les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du système et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Les défis et opportunités actuels sur le marché européen du financement social nécessitent de nouvelles initiatives. D'une part, de nombreuses entreprises sociales ne sont pas encore prêtes pour l'investissement et s'appuient massivement sur les subventions ou les dons, tout en recherchant des modèles économiques qui génèrent des flux de revenus et attirent des formes de capitaux remboursables plus importantes. D'autre part, les financeurs s'intéressent de plus en plus aux investissements à impact social, mais ils se heurtent à de nombreux obstacles, en particulier l'absence de pipeline d'opportunités d'investissement qui leur permettrait de s'engager directement auprès des entreprises sociales prêtes à recevoir un tel investissement. L'Agence de financement pour l'entrepreneuriat social a été créée pour apporter de nouvelles solutions au manque de financement des entreprises sociales et mobiliser des capitaux de croissance hybrides au-delà des frontières souvent rigides entre les donateurs, les investisseurs et le secteur public.

En utilisant et en créant des modèles de financement innovants qui répondent aux divers besoins de toutes les parties concernées, FASE prépare les entreprises sociales à l'investissement et les assiste dans les transactions avec un fort impact positif. Bon nombre de ces modèles sont hybrides par nature et combinent différents types d'instruments de financement et de bailleurs de fonds au sein d'une transaction unique adaptée sur mesure. Ces modèles prennent en compte le fait que beaucoup d'entreprises sociales choisissent d'opérer sous une forme hybride «structurelle», avec des filiales organisationnelles à but aussi bien lucratif que non lucratif. Le financement social hybride facilite la tâche aux entreprises sociales qui veulent passer à l'échelle supérieure, en leur ouvrant l'ensemble du spectre des sources de financement et en faisant entrer en scène tous les types d'investisseurs et de profils risque-rendement.

L'écosystème actuel nécessite des efforts actifs pour attirer des investisseurs. Malgré une étude récente du marché allemand de l'investissement à impact social (Bertelsmann Stiftung, 2016) indiquant que les chiffres de l'investissement ont quasiment triplé (passant de 24 millions d'euros en 2012 à près de 70 millions d'euros fin 2015), le marché en est encore à ses prémices. Les sommes que les investisseurs consacrent à l'impact social ne représentent qu'une petite fraction des actifs globaux prêts à être déployés. Cela est particulièrement vrai pour les investissements directs dans des entreprises sociales émergentes, que de nombreux investisseurs considèrent comme trop risqués. Ce constat a incité FASE à créer un tout nouveau réseau de 250 investisseurs à impact social actifs et financeurs potentiels, allant d'investisseurs fortunés, mécènes et fondations à des investisseurs institutionnels, en passant par des banques et des organismes publics, dans divers pays européens.

En 2013, la Commission européenne a lancé une initiative afin de «*soutenir la demande et l'offre sur le marché du financement des entreprises sociales*» (Commission européenne, 2013). FASE a créé et piloté plusieurs nouveaux modèles de financement et de coopération dans le contexte de cette initiative (FASE, 2015), ce qui a donné lieu à une multitude d'études de cas et de leçons à retenir qui ouvrent de solides possibilités de reproduction.

Plusieurs études de cas portant sur des entreprises sociales allemandes et autrichiennes (FASE, 2013) montrent que l'aide au cas par cas dans les transactions peut s'avérer être un mécanisme à très fort impact pour mobiliser le financement social. En décembre 2016, FASE avait mené à bien 20 transactions, canalisant environ 8 millions d'euros de nouvelles ressources pour l'écosystème du financement social. La diffusion des connaissances représente un autre volet essentiel: FASE organise ou participe à 30 événements sectoriels par an en moyenne, des tables rondes d'investisseurs et sur le thème du financement social, ce qui lui permet de partager ouvertement ses conclusions et d'atteindre un nombre croissant d'entreprises sociales et d'investisseurs à impact social. L'Agence a également préparé plus d'une trentaine d'études de cas et rapports sectoriels propriétaires et contribué à des articles de presse, des rapports sectoriels et des publications scientifiques. Aux côtés des modèles de financement développés, ces réflexions constituent des schémas directeurs robustes aussi bien pour les nouveaux venus dans le financement social que pour les experts du domaine.

Faits essentiels

L'organisation FASE a été mise en place officiellement en 2013 après une période d'incubation par Ashoka [1] Deutschland. L'idée était de créer le premier, et principal, intermédiaire financier en Allemagne conçu pour aider les entreprises sociales naissantes à fort impact positif à mobiliser du capital de croissance. Aujourd'hui, FASE est enregistrée en tant qu'entreprise privée et appartient intégralement à Ashoka Deutschland. Ses missions de préparation à l'investissement et d'assistance dans les transactions couvrent désormais aussi bien les membres Ashoka

Fellows que des entrepreneurs sociaux hors du réseau Ashoka. Le modèle économique de FASE s'appuie principalement sur les recettes générées par l'aide aux transactions.

Actuellement, FASE est en train de s'étendre et de construire un modèle économique viable. L'équipe se compose d'au moins huit professionnels experts en financement social et en entrepreneuriat social, en *consulting* d'entreprise et en modélisation financière, ainsi qu'en capital-risque et en relations avec les investisseurs [(2)]. Un groupe de six conseillers principaux encadre l'équipe.

En même temps que d'autres acteurs, FASE a contribué à l'essor du marché de l'investissement social en Allemagne. À l'exception d'Ashoka et BonVenture, la plupart des acteurs clés ne sont apparus qu'après 2009 (Bertelsmann Stiftung, 2016).

Objectifs

Le principal objectif de FASE consiste à mobiliser du capital de croissance pour les entreprises sociales émergentes, afin de leur permettre de changer d'échelle dans leur impact. Le marché ciblé initialement était l'Allemagne, auquel s'est ajouté très vite un mandat provenant d'Autriche.

Bien que FASE se positionne au carrefour entre les sphères de l'entreprise sociale et des investisseurs à impact social, ses activités se sont aussi étendues à d'autres domaines d'action politique. FASE participe notamment à des initiatives qui favorisent la totalité du marché de l'investissement à impact social. En sa qualité de membre du Comité consultatif national allemand (qui fait partie de la task-force du G7 sur l'investissement à impact social) et du Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES, sous-groupe WG1, «Améliorer l'accès au financement»), FASE partage ouvertement ses expériences pratiques en matière de financement des entreprises sociales. Ci-dessous figure un bref récapitulatif de ses principales fonctions:

1. propose une aide aux entreprises sociales pour les transactions et la préparation aux investissements;
2. développe de nouveaux modèles de financement hybrides;
3. crée un réseau d'investisseurs à impact social potentiels dans tous les secteurs;
4. lance des collaborations entre différents acteurs du marché pour faire progresser l'écosystème de financement social;
5. participe aux initiatives d'action politique;
6. diffuse des connaissances au moyen d'exemples de bonnes pratiques, de manifestations et d'études de cas.

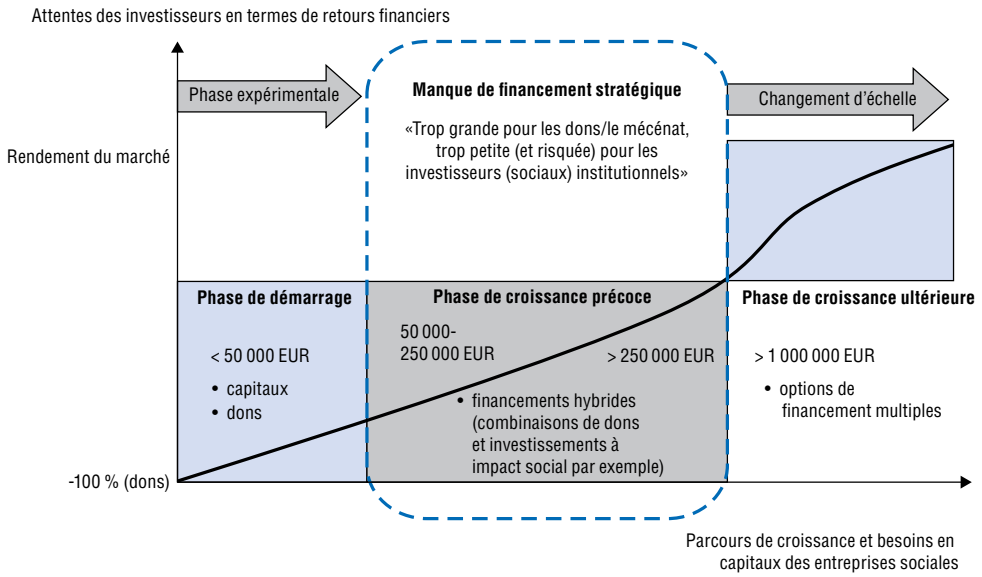
Fondements

Le cycle de vie d'une entreprise sociale implique généralement un groupe de financeurs très diversifié. La plupart des projets s'appuient d'abord sur les amis et la famille ou sur des capitaux d'amorçage à visée philanthropique; on parle souvent de «mécénat d'entreprise». À un stade ultérieur, certaines entreprises sociales deviennent des candidats à l'investissement très intéressants et les investisseurs à impact social institutionnels, les fonds de placement sociaux ou même les banques sont prêts à participer. De nombreux investisseurs se révèlent pourtant inaptes à répondre aux besoins de financement d'un groupe spécifique d'entreprises, les entreprises sociales naissantes, qui requièrent généralement entre 100 000 et 500 000 euros pour changer d'échelle et sont pour la plupart incapables de couvrir plus de 75 % de leurs coûts de fonctionnement avec leurs revenus. La majorité des investisseurs à impact social attendent à l'extrémité du pipeline d'investissement les entreprises sociales matures qui ont déjà atteint leur seuil de rentabilité. Il en résulte un manque de financement stratégique pour

les entreprises sociales à leurs débuts: les montants d'investissement requis ont tendance à être trop élevés pour des dons ou des organisations philanthropiques, et trop faibles et risqués pour les investisseurs sociaux institutionnels. Cela implique donc de développer des stratégies de financement innovantes, d'attirer davantage d'investisseurs intéressés par l'impact social et de créer un pipeline d'entreprises sociales prêtes à recevoir les investisseurs.

Cette défaillance du marché est souvent qualifiée de «vallée de la mort»: de nombreuses entreprises sociales risquent d'échouer prématurément juste en raison d'un manque de fonds. Ashoka Deutschland a créé FASE en 2013 pour combler le fossé entre l'offre et la demande en capitaux, de manière à ce que les entreprises sociales soient en mesure de faire passer leur impact à l'échelle supérieure.

Graphique 8.1 **Illustration du manque de financement stratégique**



Activités

Comme l'illustre le graphique 8.1, un ensemble complet d'activités et d'approches est requis pour combler le manque de financement des entreprises sociales. La section ci-dessous met en avant deux activités menées par FASE: de nouveaux modèles de financement participatif et une gestion des transactions simplifiée et transparente. Il s'agit probablement de ses caractéristiques les plus innovantes, et celles-ci apportent une forte valeur ajoutée.

Nouveaux modèles de financement participatif

Dans le cadre du projet de l'UE (Commission européenne, 2013), FASE a développé sept modèles de financement participatif qui peuvent être répartis en trois catégories de base: 1) modèles de financement sur mesure; 2) modèles de coopération hybrides; et 3) véhicules de financement innovants (FASE, 2016). La section ci-après décrit cinq modèles dans ces trois catégories.

Modèles de financement sur mesure

Ce groupe inclut trois solutions de financement spécifiquement conçues pour les entreprises sociales hybrides avec des filiales à la fois sans et avec but lucratif («hybrides structurels»). De façon générale, si les entités juridiques sans but lucratif peuvent accepter des

dons ou des subventions publiques, les instruments de financement les mieux adaptés pour les filiales à but lucratif sont habituellement les quasi-fonds propres (capital mezzanine par exemple). Deux modèles de base entrent dans ce premier groupe de véhicules de financement innovants:

Le capital mezzanine avec participation liée aux revenus et incitation à l'impact social, qui exclut la participation aux pertes et prévoit à la place un taux d'intérêt fixe associé à une part des revenus. L'intention fondamentale est de définir un rendement cible pour l'investisseur tout en plafonnant le montant de la part des revenus dès le départ, ce qui permet à l'entreprise sociale de se développer au cours de ses premières années. À la fin, les investisseurs sont en droit de demander un rattrapage pour obtenir leur rendement cible.

Le capital mezzanine avec participation liée aux bénéfices et incitation à l'impact social suit fondamentalement la même structure que le précédent, à la différence près qu'il inclut un système de participation sur les bénéfices associé à un taux d'intérêt fixe avec une part sur les bénéfices de l'entreprise (résultat avant intérêts et impôts). Comme le premier modèle, celui-ci peut aussi inclure une incitation à l'impact social sous la forme d'un paiement final unique en fonction de l'impact de l'entreprise. Afin d'éviter les malentendus, cet objectif d'impact doit être défini aussi précisément que possible.

Modèles de coopération hybrides

Ce deuxième groupe comporte deux solutions qui combinent différents types d'investisseurs dans une seule transaction. Il s'agit d'une autre façon efficace de mobiliser davantage de capitaux pour les entreprises sociales: au lieu d'avoir des «planètes» de financement différentes ayant chacune leur propre culture unique et distincte, c'est tout un univers qui devient accessible.

Les dons en capitaux propres avec investissement à impact social associent mécènes et investisseurs. Une fondation, un mécène ou un groupe de donateurs privés contribue à une partie du financement général en versant un don à l'entité à but non lucratif d'une entreprise sociale avec une structure organisationnelle hybride. Ce don vient alors augmenter le stock de capital sans but lucratif et permet de transmettre des capitaux à la deuxième entité, une filiale entièrement à but lucratif. Cette étape ouvre encore plus de possibilités de financement: afin de soutenir davantage le financement de la filiale à but lucratif, les investisseurs à impact social peuvent désormais injecter du capital de croissance supplémentaire, en général sous forme de quasi-fonds propres. Cette partie de l'investissement à impact social est très flexible et peut aussi inclure des éléments tels qu'une participation liée aux revenus ou aux bénéfices.

L'investissement participatif avec investissement à impact social associe financeurs participatifs et investisseurs. Le financement participatif est très utile car très flexible: les gens peuvent soit financer l'entité à but non lucratif au moyen de dons, soit soutenir l'organisation à but lucratif par leurs investissements. La partie d'investissement à impact social est destinée à l'entité à but lucratif et peut être structurée avec les caractéristiques et les droits décrits dans les trois premiers modèles.

Véhicules de financement innovants

Deux autres dispositifs de coopération permettent de combler les manques dans l'écosystème du financement social, mais ils nécessitent un véhicule de financement distinct. **Le fonds de co-investissement de départ** est le plus avancé de ces véhicules. Ce fonds, qui se trouve actuellement en phase de précommercialisation, va s'attaquer à une défaillance systématique du marché, à savoir les moyens de mobiliser davantage de financement pour les entreprises sociales naissantes, en proposant aux investisseurs à impact social d'accéder

à un portefeuille diversifié de transactions de départ. Le fonds sera relié au pipeline ouvert de possibilités d'investissement dans les entreprises sociales créé par FASE et co-investira exactement dans les mêmes conditions définies par les investisseurs principaux respectifs. Pour renforcer son attractivité, le fonds sera géré de manière passive et administré par un partenaire expérimenté. Par ailleurs, il se portera candidat pour un programme de garantie de l'UE mis en place récemment [programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI)][3], en composant son potentiel pour améliorer le profil risque-rendement pour les investisseurs.

Gestion simplifiée des transactions

L'un des principaux facteurs de succès de la gestion des transactions consiste à garantir un processus simplifié et transparent. Il doit être fiable, bien structuré et efficace aussi bien pour les entreprises sociales que pour les investisseurs potentiels afin de créer la confiance. Tous les participants doivent savoir qu'ils vont gagner du temps et de l'argent et s'épargner des tracas en s'engageant auprès d'un intermédiaire financier expérimenté comme FASE. Le processus commence généralement par des discussions initiales et se termine par la clôture d'une transaction couronnée de succès.

Le graphique 8.2 ci-après illustre les principales étapes d'un processus de transaction du point de vue d'une entreprise sociale. Même dans un contexte idéal, environ six mois d'attente peuvent être nécessaires jusqu'à ce que le financement arrive enfin sur son compte en banque.

Plusieurs rapports, études de cas et articles donnent des exemples concrets du processus[4]. Le troisième volet de la mission de FASE est de diffuser autant de connaissances que possible afin de façonner un marché en pleine évolution pour le financement social.

Graphique 8.2. **Gestion simplifiée du processus de transaction de FASE**

L'Agence de financement pour l'entrepreneuriat social soutient l'intégralité du processus de transaction

Tâches	Phase de préparation	Approche investisseur	Diligence raisonnable	Signature
Entreprise sociale	• Élaboration du plan d'affaires pour les 3 à 5 ans à venir	• Préparation de la note d'information • Préparation et organisation des présentations sur la gestion	• Fourniture d'informations pour diligence raisonnable par le ou les investisseurs[1] • Négociation des conditions avec le ou les investisseurs[2]	• Signature du contrat de financement avec le ou les investisseurs
FASE	• Examen du modèle économique et du plan d'affaires • Recensement et conception d'instruments de financement adaptés (y compris modèles de coopération potentiels entre différents types d'investisseurs)	• Identification des investisseurs potentiels sur la base de profils • Préparation d'une accroche pour attirer les investisseurs • Prise de contact avec les investisseurs (individuellement ou par le biais des réseaux)	• Soutien à l'entrepreneur social en : • coordonnant le principe de diligence raisonnable • négociant le contrat	• Communication de la structure de négociation et des facteurs de succès pour établir des schémas directeurs à caractère pilote pour tout le secteur de l'ES

[1]Avec participation possible de conseillers extérieurs pour la diligence raisonnable financière.

[2]Avec participation possible de conseillers extérieurs en matière juridique et/ou fiscale.

Source: FASE (2014).

Problèmes rencontrés et impact

Quantifier les effets d'un intermédiaire financier sur le marché du financement des entreprises sociales n'est en aucun cas un jeu d'enfant. Résoudre une défaillance systématique nécessite de réunir un «pack» complet d'activités qui concernent plusieurs parties et acteurs au sein de l'écosystème. S'agissant de FASE, les meilleurs éléments pour mesurer l'impact sont les suivants: 1) nombre de transactions clôturées et montant total du financement canalisé sur le marché; 2) nombre d'entreprises sociales conseillées dans le cadre de l'assistance pour les transactions et la préparation à l'investissement; 3) taille du réseau d'investisseurs construit activement; et 4) étendue des connaissances diffusées par l'intermédiaire de divers canaux de communication.

En date du mois de juin 2016, FASE a:

- mené à bien 14 transactions, canalisant environ 5 millions d'euros d'argent frais dans le secteur du financement social;
- conseillé près de 200 entreprises sociales sur la nature, le processus et les exigences de la mobilisation de capital de croissance;
- ajouté plus de 250 investisseurs à impact social effectifs et potentiels dans son réseau, notamment de nombreux acteurs débutant dans l'impact social et des acteurs européens établis, allant des fondations aux mécènes privés, en passant par les *business angels*, des individus très (très) fortunés, des bureaux de gestion de patrimoine et des gestionnaires d'actifs, des investisseurs sociaux institutionnels, des banques alternatives, des fonds à impact social et des sociétés de capital-risque;
- signé 24 mandats de transaction [14 transactions clôturées, 8 mandats en cours pour une assistance dans une transaction et 2 transactions abandonnées[(5)]] et achevé 3 packs de préparation à l'investissement;
- effectué des transactions pour près de 10 millions d'euros au total à ce jour, dont 5 millions d'euros déjà clôturés (et donc 5 millions d'euros en cours) (FASE, 2016).

Parmi ses autres résultats intéressants, FASE a:

- organisé et participé à une quarantaine d'événements sectoriels, ateliers et tables rondes;
- publié plus d'une trentaine d'articles, entretiens et documents [notamment une étude intitulée «Achieving impact for impact investing — A road map for developed countries» (Obtenir un impact pour l'investissement à impact social — Une feuille de route pour les pays développés), préparée par FASE, Ashoka et McKinsey, 2016][(6)].

Comme toute initiative visant à changer les schémas existants sur le marché, FASE est confrontée à plusieurs problèmes comparables à ceux que rencontrent les entreprises sociales pour développer un modèle d'entreprise viable et durable, qui permette de changer l'échelle de l'impact en couvrant un plus grand nombre de groupes cibles et de régions géographiques. Compte tenu de la taille de son équipe et de son budget limités, le secret réside dans le regroupement des compétences, des ressources et des connaissances en bâtissant des partenariats, des coentreprises et des coopérations. On compte parmi ses initiatives récentes: 1) un partenariat de financement avec une banque allemande alternative, qui propose une plateforme destinée à engager davantage de fondations dans le financement des entreprises sociales; 2) un club d'investissement social qui doit être mis en place avec une banque privée; et 3) l'extension de FASE à d'autres régions européennes, soit sous forme de plateformes régionales, soit sous forme de coentreprises avec des experts locaux du secteur. FASE est aussi en train d'élaborer plusieurs autres projets avec ses partenaires et d'autres acteurs majeurs du marché. Par exemple:

Des projets pilotes de modèles sur le principe «payer en fonction du succès»: FASE se trouve dans une phase avancée de pilotage d'un modèle direct de rémunération en fonction du succès, le premier de ce genre en Allemagne, avec une entreprise sociale locale. Contrairement au concept d'obligation à impact social, l'idée est de rémunérer une entreprise sociale directement pour l'impact obtenu en sollicitant un mécène qui paiera l'entreprise sociale en fonction de résultats prédéfinis, augmentant ainsi les revenus de l'entreprise pour l'aider à devenir viable.

Une plateforme d'investissement participatif pour les entreprises sociales: FASE a entamé des négociations avec un prestataire expérimenté concernant la mise en place d'une plateforme de financement participatif «social». FASE prévoit de contribuer à cette collaboration avec son expertise unique, son réseau et son pipeline de mandats.

Une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de FASE (tableau 8.1) peut s'avérer utile pour mieux saisir les problèmes rencontrés par un intermédiaire au sein de l'écosystème de financement social actuel:

Tableau 8.1 **Analyse SWOT de FASE**

Forces	Faiblesses
• Concept et impact qui ont fait leurs preuves • Pionnière dans la syndication transaction par transaction • Partenariats et réseau robustes • Haut niveau de reconnaissance auprès des entreprises sociales • Bilan et suivi des transactions réussies • Équipe qualifiée et expérimentée • Réseau propriétaire d'investisseurs à impact social venant de toutes les «planètes» de financement • Leader innovant en matière de modèles de financement hybrides • Approche en *open source*: partage des schémas directeurs et des expériences pour qu'ils puissent être reproduits • État d'esprit et focalisation axés sur l'entreprise sociale • Indépendance par rapport à des groupes d'investisseurs spécifiques	• Toujours en train de construire un modèle économique viable pour atteindre un seuil de rentabilité • Activité nécessitant beaucoup de ressources humaines avec l'assistance dans les transactions au cas par cas • Processus long pour convaincre les mécènes et les investisseurs traditionnels de s'engager dans l'investissement à impact social • Budgets limités des entreprises sociales pour payer les services externes
Opportunités	**Menaces**
• Demande importante d'assistance dans les transactions chez les entreprises sociales • Intérêt croissant de tous les types d'investisseurs pour l'impact social • Potentiel considérable de création d'un écosystème de financement social opérationnel en Allemagne • Immenses possibilités sur le marché dans d'autres pays européens • Haut niveau d'expérience dans les transactions permettant le changement d'échelle et l'expansion • Modèles de financement hybrides innovants comme schémas directeurs pour la reproduction	• Réticence d'une majorité d'investisseurs à impact social à investir dans des entreprises sociales naissantes • Deux modèles de mentalité dominants chez les financeurs: pure philanthropie ou modèle d'investissement au taux du marché ou avec des retours financiers encore plus élevés • Beaucoup de temps et d'efforts requis pour construire un marché du financement social opérationnel • Risque de «lessivage» de l'impact • Difficile à reproduire dans d'autres pays avec des cadres et des mentalités différents • Changements politiques, législatifs ou fiscaux défavorables • Dépendance envers des politiques et des cadres favorables au financement social

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

FASE a tiré de nombreuses leçons utiles au cours des trois dernières années:

- les intermédiaires qui font le lien entre les investisseurs et donateurs potentiels du côté de l'offre et les entreprises sociales du côté de la demande représentent un facteur de succès fondamental pour un écosystème prospère;

- il existe des barrières importantes entre les modèles de mentalité des mécènes et des investisseurs à impact social: les entreprises sociales qui présentent un potentiel de rendement annuel entre -50 % et +5 % ont tendance à être trop commerciales pour les mécènes et pas assez intéressantes financièrement pour la plupart des investisseurs à impact social;
- les coûts des transactions sont disproportionnés pour les entreprises sociales qui mobilisent des financements entre 100 000 et 500 000 euros, ce qui pousse les investisseurs à impact social institutionnels à s'engager de plus en plus dans des investissements à un stade plus avancé. Le manque de financement stratégique pour les entreprises sociales naissantes pourrait s'en trouver accru;
- une solution fondée exclusivement sur le marché pour financer les entreprises sociales naissantes semble impossible sur le marché actuel. La plupart des investisseurs à impact social n'ont pas suffisamment conscience de la valeur des effets extérieurs positifs générés par ces entreprises sociales et ciblent des retours financiers aux taux du marché, voire au-dessus (JP Morgan et Global Impact Investing Network, 2015). De ce fait, l'argent public et issu du mécénat demeure essentiel pour alimenter les entreprises sociales à leurs débuts avec des capitaux suffisants pour survivre et prospérer.

L'approche de mise en adéquation transaction par transaction apporte aussi des éléments importants. Ces derniers peuvent servir de sources précieuses de meilleures pratiques, mais aussi de rappel des obstacles à surmonter pour tout acteur souhaitant reproduire ce modèle.

- Les intermédiaires opérant dans le domaine du financement social des entreprises naissantes éprouvent des difficultés à développer un modèle d'entreprise économiquement viable. Les coûts sont élevés même pour les petites transactions, et beaucoup d'entreprises sociales naissantes ne parviennent pas à payer des services extérieurs. Les intermédiaires doivent donc faire appel à l'argent public ou au mécénat en plus des revenus propriétaires acquis pour couvrir leurs coûts.
- Mettre en relation les investisseurs et les entreprises sociales transaction par transaction prend du temps mais s'avère très efficace. Cette approche: 1) crée la combinaison d'investisseurs la plus appropriée; 2) adapte chaque coalition d'investisseurs aux besoins spécifiques de chaque entreprise sociale; et 3) facilite l'adéquation avec les préférences sectorielles particulières des investisseurs à impact social.
- Une approche transaction par transaction permet aux investisseurs à impact social venant de «planètes» de financement différentes d'investir dans la même entreprise sociale. En général, FASE bâtit des coalitions comprenant deux à quatre types d'investisseurs.
- Le profil risque-rendement financier d'une transaction dépend largement de l'entreprise sociale elle-même. FASE soutient généralement des entreprises sociales naissantes à haut risque qui génèrent des retours financiers très inférieurs aux rendements aux taux du marché ajustés en fonction du risque.
- L'approche personnalisée des instruments financiers est fondamentale. FASE élabore normalement des modèles de financement fondés sur des quasi-fonds propres (par exemple capital mezzanine) pour les organisations hybrides et sur des capitaux propres pour les modèles économiques intégralement à but lucratif. Ces éléments de base peuvent ensuite être associés à des subventions, prêts, garanties et co-investissements, avec des éléments supplémentaires tels que des incitations en faveur de l'impact social et des accords de participation liée aux bénéfices ou aux revenus.

- FASE a observé trois types d'attitude chez les investisseurs par rapport au rendement en termes d'impact, axés sur: 1) l'impact exclusivement (subventions, en général); 2) l'impact d'abord (attentes limitées en termes de rendement); et 3) les finances d'abord (objectifs de rendement aux taux du marché). La plupart des investisseurs avec qui FASE travaille sont des investisseurs intéressés par l'impact d'abord: ils soutiennent la mission de l'entreprise sociale et attendent un modèle économique capable de rembourser au moins le capital et, dans l'idéal, de générer un taux d'intérêt faible à un seul chiffre.
- Une gestion rigoureuse du processus est impérative: quand il prépare une transaction, l'intermédiaire financier doit faire pression aussi bien sur les entrepreneurs sociaux que sur les investisseurs à impact social. Il s'agit de l'un des principaux avantages du recours à un intermédiaire: tout le processus devient beaucoup plus efficace, fiable et rapide.

À ce jour, la leçon globale à retenir est que l'accès au bon type de capitaux et le gain de temps lors du processus de transaction permettent aux entreprises sociales de se concentrer sur leur mission: générer autant d'impact que possible pour la société.

Notes

(1) Créé par Bill Drayton en 1980, Ashoka procure des financements de démarrage, des services d'assistance professionnels et la mise en relation avec un réseau mondial dans les secteurs économiques et sociaux, tout en mettant à disposition une plateforme pour les personnes qui consacrent leur carrière à changer le monde. Ashoka est le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux du monde, avec près de 3000 Ashoka Fellows dans 70 pays qui mettent leurs idées en pratique. Pour en savoir plus, voir le site *http://www.ashoka.org/*

(2) Pour en savoir plus, voir le site *http://www.fa-se.de/en/*

(3) Fonds européen d'investissement, «Instrument de garantie financière EaSI», *http://www.eif.org/what_we_do/microfinance/easi/*

(4) Pour plus de détails et des informations pratiques, voir le site *http://fa-se.de/en/press-links/* pour les publications et articles (en anglais et en allemand) et le site *http://fa-se.de/en/case-studies/* pour des études de cas détaillées avec des entreprises sociales.

(5) Au cours du processus de transaction, une entreprise est devenue insolvable et une autre a réalisé qu'elle se trouvait à un stade beaucoup trop précoce pour mobiliser du capital de croissance.

(6) Une liste complète des publications (en allemand et en anglais) peut être consultée sur le site internet de FASE à l'adresse *http://fa-se.de/en/press-links/* ou *http://fa-se.de/presse-links/*

Bibliographie

Commission européenne (2013), appel à propositions VP/2013/017: «Soutenir la demande et l'offre sur le marché du financement des entreprises sociales», Commission européenne, Ref. Ares(2013)3414664 — 5.11.2013, *http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=629&langId=en&callId=394*

FASE (2015), «Creating collaborative funding models for social enterprises — How fine-tuned, state-of-the-art hybrid financing packages can build bridges and channel more investment capital into the social entrepreneurship sector», rapport final à la Commission européenne, juillet 2015, *http://fa-se.de/wp-content/uploads/2015/12/FASE-Final-Report-EU-Project-July-2015.pdf*

FASE (2013), «Case studies», six études de cas sur les opérations de financement des entreprises sociales clôturées par FASE, Munich, *http://fa-se.de/en/case-studies/*

FASE, Ashoka et McKinsey (2016), «Achieving impact for impact investing — A road map for developed countries», March 2016, *http://fa-se.de/wp-content/uploads/2016/04/Ashoka-FASE-McKinsey-Achieving-Impact-for-Impact-Investing-2016.pdf*

Bertelsmann Stiftung (2016), Social impact investment in Germany — From momentum to implementation, *http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Market_Report_SII_in_Germany_2016.pdf*

JP Morgan et Global Impact Investing Network (2015), «Eyes on the Horizon — The impact investor survey», JP Morgan et Global Impact Investing Network, mai 2015, *https://thegiin.org/knowledge/publication/eyes-on-the-horizon*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 9

Phineo: un intermédiaire financier, Allemagne

Phineo est un intermédiaire qui fournit des renseignements sur les marchés utiles aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales qui recherchent des financements, ainsi qu'aux investisseurs sociaux qui recherchent un projet. Il a aussi pour mission de sensibiliser à l'importance de la mesure d'impact en tant que fonction utile pour justifier et améliorer les activités non lucratives. Ce chapitre présente les objectifs et les fondements de cet intermédiaire, ainsi que ses principales activités. Il présente également les problèmes rencontrés et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproductibilité potentielle dans d'autres contextes.

Résumé

En tant qu'organisation intermédiaire avec des capacités de laboratoire d'idées et de *consulting*, Phineo fournit des informations (connaissance des marchés) pertinentes pour le secteur social [(1)]. Il crée des liens entre les investisseurs sociaux [par exemple donateurs, fondations et programmes d'entreprise citoyenne [(2)] ou de responsabilité sociale d'entreprise], les organisations sans but lucratif et les entreprises sociales afin de renforcer l'impact social. Contrairement à d'autres pays européens, l'Allemagne ne prévoit aucune forme juridique spéciale pour les entreprises sociales, qui peuvent prendre plusieurs formes: fondations (*Stiftungen*), entreprises sans but lucratif (gAG), associations bénévoles (*Vereine*) et sociétés à responsabilité limitée sans but lucratif (gGmbH). Cette contribution concerne donc aussi bien les organisations sans but lucratif que les entreprises sociales.

Phineo a été créé en 2010 pour répondre au besoin de transparence accrue dans le financement et l'évaluation d'impact pour le secteur des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales en Allemagne. En tirant les leçons des études de marché du secteur privé, les créateurs de Phineo ont tenté d'analyser le secteur des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales afin de déterminer quelles organisations et activités atteignent

leurs objectifs. Phineo a ensuite développé une méthode d'évaluation d'impact et un label de certification d'impact baptisé «Wirkt!» (Impact).

Phineo joue le rôle d'intermédiaire entre les acteurs des secteurs privé, public et social actifs dans toute une série de domaines, notamment l'aide humanitaire, l'inclusion sociale, l'aide aux réfugiés, la justice intergénérationnelle, l'investissement à impact social et l'entreprise citoyenne. Il vise à améliorer l'environnement politique, social et institutionnel de manière à ce que les organisations sans but lucratif et les entreprises sociales puissent promouvoir la cohésion sociale et la croissance inclusive. Ses activités portent essentiellement sur l'analyse des problèmes sociaux, l'étude des organisations à but non lucratif et des entreprises sociales actives dans ces secteurs, la mise en avant de celles qui exercent un impact significatif et la publication de guides pour les investisseurs sociaux. Phineo sert aussi de consultant pour les acteurs des secteurs public, privé et social en les aidant à mieux déployer leur impact potentiel. Il traite toute une variété de domaines d'action politique inspirés de l'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne, notamment l'accès au financement, les marques et labels, le développement des compétences, les structures de soutien et l'accès aux marchés.

Depuis sa création, Phineo est parvenu à attirer largement l'attention sur la nécessité de faire passer l'impact du secteur social allemand à un niveau supérieur et à susciter un soutien en ce sens, améliorant ainsi la visibilité et la crédibilité des organisations à but non lucratif et des entreprises sociales. Il a étendu son réseau trisectoriel d'acteurs privés, publics et de la société civile de 10 à plus de 100 partenaires actifs. Il a analysé plus de 800 organisations à but non lucratif et entreprises sociales et attribué le label «Wirkt!» à 200 d'entre elles. Les efforts de Phineo pour améliorer le suivi d'impact des organisations pourraient être transférés dans d'autres contextes, bien que cela nécessite d'adapter les méthodes d'analyse aux environnements locaux.

Faits essentiels

Phineo est né d'une initiative du Dr Andreas Rickert qui a incubé auprès de la fondation allemande Bertelsmann Stiftung. Il a été lancé en tant qu'organisation sans but lucratif en 2010 sous l'égide de la Bertelsmann Stiftung et le leadership de Deutsche Börse AG. Ces deux structures de soutien en sont les principaux actionnaires et détiennent chacune 12 % des parts.

Basé à Berlin, Phineo vise le secteur allemand des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales et travaille essentiellement avec des organisations et des sociétés basées ou enregistrées en Allemagne. En tant que société sans but lucratif, Phineo est financé principalement par ses actionnaires, bien qu'il obtienne aussi une aide de partenaires stratégiques de la société civile et du secteur commercial. La structure d'actionnariat de Phineo a été conçue dès l'origine afin d'inclure un consortium d'actionnaires (48 %) dont la tâche est de gérer les parts non attribuées destinées à de futurs actionnaires. Outre la Bertelsmann Stiftung et Deustche Börse AG, on retrouve parmi les principaux partenaires apportant l'essentiel des ressources financières KPMG AG (4 %), Stiftung Mercator GmbH (4 %), PricewaterhouseCoopers AG (4 %), Aktive Bürgerschaft e.V. (4 %), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (4 %) et New Philanthropy Capital (4 %). D'autres partenaires stratégiques contribuant au développement et au partage de contenus incluent Deutsche Spendenrat, Stiftung Charité et le Centre pour l'investissement social et les innovations de l'Université de Heidelberg.

En 2015, le budget total de Phineo s'est élevé à 2,6 millions d'euros. L'organisation a bénéficié de fonds provenant de trois sources: actionnaires et partenaires clés, recettes issues des travaux de projet et recettes issues des prestations de *consulting*.

Au niveau des projets, le large réseau de partenaires et de sponsors de Phineo comprend plus d'une centaine d'organisations des secteurs public et privé (notamment des ministères fédéraux, par exemple le ministère de la famille, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse et le ministère du travail et des affaires sociales), ainsi que du secteur social. Un comité consultatif d'experts fournit des conseils supplémentaires.

Objectifs

La mission principale de Phineo est de renforcer la société civile tout en améliorant l'impact des activités des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales en Allemagne, avec une focalisation sur les domaines suivants:

- améliorer l'engagement civique en créant et en partageant des connaissances;
- renforcer l'impact des activités des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales;
- favoriser la transparence et l'orientation sur l'impact au sein des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales (grâce entre autres à un accès facilité à l'information);
- créer la confiance envers les organisations sans but lucratif et les entreprises sociales en présentant un travail efficace à but non lucratif, en défendant le professionnalisme et en partageant les meilleures pratiques;
- créer des liens entre donateurs, investisseurs sociaux, organisations sans but lucratif et entreprises sociales;
- promouvoir un environnement propice aux investisseurs sociaux, aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales, en favorisant la sensibilisation et la compréhension par le grand public des activités de ces organisations (notamment définition des programmes).

Phineo a conçu ses activités de manière à intégrer l'interconnexion entre ces domaines.

Phineo opère au niveau local, régional et national. Dans ses activités, il traite plusieurs domaines d'action politique inspirés de l'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne, notamment l'accès au financement, les marques et labels, le développement des compétences, les structures de soutien et l'accès aux marchés. Bon nombre de ces activités concernent plusieurs domaines à la fois. Par exemple, en recensant les projets ayant une capacité significative de susciter le changement social et en leur attribuant le label «Wirkt!» (prouvant ainsi leur efficacité dans l'accomplissement de leurs objectifs), Phineo encourage la mobilisation du grand public et des fonds privés dans le secteur social (accès au financement) et accroît la visibilité des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales (marques et labels). D'autres activités thématiques, comme des études et des ateliers sur l'amélioration de l'accès au marché du travail pour les femmes et les migrants, viennent renforcer les réseaux intersectoriels (structures de soutien) et faciliter les partenariats public-privé (accès aux marchés). En s'appuyant sur l'ensemble diversifié de données qu'il a collectées, Phineo fournit des informations aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales et leur propose des formations pour le développement des compétences.

Phineo délivre également des renseignements sur les marchés utiles aussi bien aux organisations sans but lucratif qui recherchent un financement qu'aux investisseurs sociaux qui cherchent un projet ou une organisation répondant à leurs critères. Conformément à son objectif global d'amélioration de l'impact, Phineo joue un rôle d'intermédiaire qui met en relation les organisations sans but lucratif avec des investisseurs potentiels.

Fondements

Le secteur social allemand comprend plus de 600 000 organisations, y compris des entreprises sociales (Krimmer et Priener, 2013). Phineo a été créé en réaction au manque de transparence fondamental du secteur, à ses coûts de transaction élevés (par exemple pour la recherche et le principe de diligence raisonnable) et à des degrés de professionnalisme extrêmement variés. Malgré l'importance collective économique et sociale considérable de ce secteur, aucune infrastructure n'était en place pour faciliter l'échange d'informations entre ces organisations et les investisseurs sociaux. En outre, beaucoup trop peu d'informations étaient mises à disposition concernant leurs activités spécifiques et les moyens employés pour atteindre leurs objectifs, empêchant ainsi les investisseurs sociaux potentiels de prendre des décisions éclairées et favorisant la perception par le grand public d'une inefficacité de la société civile.

Phineo a commencé à développer un service de notation destiné à fournir des renseignements sur les marchés et à aider à l'évaluation des activités menées par les organisations sans but lucratif et les entreprises sociales. Phineo s'est toutefois heurté à deux problèmes de départ: 1) l'absence d'indicateurs clés de performance généralement utilisés pour évaluer les activités des organisations sans but lucratif et 2) des visions idéologiques profondément ancrées au sein du secteur social lui-même. Par exemple, les acteurs travaillant sur le terrain ont eu peur qu'une focalisation sur la mesure d'impact ne détourne l'attention et les ressources des efforts directement axés sur le changement social. De nombreux acteurs se sont inquiétés du fait que les organisations sans but lucratif seraient soumises à des normes de suivi coûteuses et finalement inefficaces et ont fait part de leur scepticisme quant à la mesure même de l'impact. De surcroît, dans un pays dont le gouvernement assume traditionnellement un grand nombre des responsabilités associées à la protection sociale, impliquer le secteur privé dans les efforts en faveur du bien commun suscitait, et continue de susciter, une méfiance considérable.

Face à ces problèmes, Phineo a admis qu'il était nécessaire de collecter, organiser et diffuser autant d'informations que possible sur l'impact social, d'aider les différents acteurs à s'en servir pour améliorer leur propre impact et de communiquer sur la différence entre l'impact en tant qu'objectif et l'analyse d'impact (au lieu de la mesure d'impact). Analyser l'impact n'est pas une fin en soi mais sert à justifier et améliorer les activités non lucratives. Phineo a mis en place un cadre de recherche qui facilite les études à large base du secteur social en Allemagne et contacté les acteurs du secteur public, privé et social pour atteindre un consensus. Le président de Phineo a rencontré plus de 200 leaders d'opinion de toute l'Allemagne dans le but de s'attaquer aux idées préconçues, de cultiver un environnement propice au partage d'informations et de développer une meilleure compréhension des attentes des parties prenantes en termes de coopération et d'évaluation d'impact. Ces discussions ont fait apparaître la nécessité d'avoir une organisation (comme Phineo) qui serait utile à la société civile et au secteur social en améliorant l'impact et un nombre considérable d'acteurs a ainsi accepté de soutenir les efforts de Phineo. Celui-ci continue de développer et d'étendre ce réseau afin d'encourager un consensus des trois secteurs sur les questions liées à l'impact.

Activités

Les activités de Phineo ont pour but de s'attaquer à des problèmes sociaux spécifiques. Elles se répartissent en trois volets:

1. **Définition des programmes:** promouvoir l'engagement civique et organiser des ateliers et des conférences sur les nouvelles tendances du secteur social (comme les entreprises sociales et l'emploi d'approches basées sur le marché par les organisations sans but lucratif).
2. **Développer une infrastructure institutionnelle pour le partage des informations:** améliorer l'efficacité et réduire les coûts de transaction à grande échelle, en accroissant la transparence au sein des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales, en délivrant des renseignements sur les marchés et en mettant en relation les projets et les donateurs.
3. **Soutenir les donateurs et les responsables de projets**: fourniture directe par Phineo d'outils, d'ateliers et de services de *consulting*.

Accréditation et publications: Phineo mène des recherches de base sur les causes profondes des problèmes sociaux (par exemple enfants vivant dans la pauvreté, protection climatique et transition du monde de l'école vers celui du travail), les acteurs concernés et les actions qui obtiennent des résultats positifs; ces recherches permettent d'éclairer la définition des programmes de Phineo et l'élaboration de ses stratégies et servent de base contextuelle pour ses évaluations des organisations sans but lucratif.

À l'issue d'un appel lancé aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales à participer à une évaluation d'impact, Phineo effectue une analyse gratuite et sans risque des organisations répondant à ses critères de faisabilité, de suivi et de transparence. Cette analyse commence par un questionnaire en ligne qui permet à une organisation de fournir des informations sur ses activités, ses projets et son statut d'organisation sans but lucratif. À partir de ces données de base, les analystes de Phineo demandent ensuite à l'organisation de transmettre d'autres informations et documents, comme les livres blancs, le règlement intérieur et les rapports annuels. Dans un troisième temps, les analystes évaluent ces informations, mènent d'autres recherches documentaires sur l'organisation et réalisent une visite sur place. Les critères d'évaluation sont conçus pour capter et exprimer des informations pertinentes pour l'activité à but non lucratif en général, et pas seulement les résultats concrets. Divers critères permettent ainsi d'examiner les structures organisationnelles et financières, la vision, la stratégie et l'impact potentiel d'une organisation sans but lucratif et sa capacité à produire des preuves de résultats. Les analystes de Phineo soumettent ensuite la documentation concernant les organisations qu'ils jugent efficaces dans l'accomplissement de leurs objectifs à son comité composé d'universitaires et de praticiens extérieurs [3]. Après validation par ce comité, l'organisation reçoit le label d'agrément officiel (et permanent) «Wirkt!» de Phineo. Phineo diffuse aussi des informations dans le cadre de rapports thématiques (par exemple sur la promotion de l'inclusion sociale chez les personnes handicapées, le renforcement de la diversité et les réponses aux problèmes posés par la crise des réfugiés en Allemagne) qui décrivent les objectifs, les problèmes et les approches efficaces, donnent des astuces pratiques sur le recensement des projets et l'aide à apporter, et présentent les organisations ayant obtenu le label «Wirkt!». L'objectif premier est d'étendre la prise de conscience par les investisseurs sociaux du large éventail des opportunités disponibles et de les encourager à investir, à conclure des partenariats avec les organisations sans but lucratif ou à mettre en œuvre des activités d'entreprise citoyenne (par exemple bénévolat basé sur les compétences).

Les actions de recherche de Phineo portent également sur une multitude d'autres thèmes. Une étude sur la transparence au sein des organisations caritatives (Phineo, 2014b) a évalué les pratiques de rapport sur l'impact social publiquement disponibles de 50 des plus grandes organisations caritatives d'Allemagne; sur les 24 qui ont contacté Phineo après la publication du rapport, 22 ont déclaré qu'elles prévoyaient d'améliorer la transparence de leurs activités. En outre, Phineo a publié une série de guides sur divers aspects de l'entrepreneuriat social et de l'activité philanthropique (programmes de bénévolat d'entreprise, microfinancement et pratiques de consommation durable) qui autrement passeraient inaperçus. S'appuyant sur l'expérience de 800 organisations sans but lucratif et entreprises sociales allemandes, «Kursbuch Wirkung — Das Praxishandbuch für alle, die gutes noch besser tun wollen» (Navigateur de l'impact social — Le guide pratique pour les organisations visant de meilleurs résultats) [Phineo, 2016[4]] propose toute une série d'outils, avec des listes de contrôle, des modèles et des instructions étape par étape. Le guide original rédigé en langue allemande a eu un écho considérable au sein du secteur social allemand, avec plus de 20 000 téléchargements sur le site internet de Phineo; les versions en anglais et en espagnol sont également disponibles.

Entreprise citoyenne: le groupe de travail dédié de Phineo développe et diffuse des connaissances sur les méthodes, les outils et les tendances de l'entreprise citoyenne au moyen d'ateliers (par exemple sur l'élaboration d'une stratégie efficace, l'intégration d'objectifs d'impact dans les opérations quotidiennes et la réalisation d'une analyse d'impact sur des budgets limités), d'études, de guides et de connaissances sur les marchés. Le groupe encourage et étend aussi les réseaux de partage d'informations dans les secteurs privé, public et de la société civile.

Consulting: Phineo propose aux investisseurs sociaux toute une série de services de *consulting* axés sur l'élaboration de stratégie. Il les aide à définir leur vision et leur mandat, à déterminer les questions sociétales en lien avec leurs intérêts sur la base des besoins et d'analyses contextuelles, à développer un profil d'engagement adapté à leur tolérance au risque et leurs objectifs, à recenser des partenaires potentiels à fort impact et à établir le dialogue avec eux, et à faire en sorte que leurs activités et leurs investissements produisent un impact social réel. Phineo a contribué à l'instauration en Allemagne de la norme de *reporting* social Social Reporting Standard (SRS)[5], qui vise à rationaliser les informations de rapport que les investisseurs sociaux demandent aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales pour améliorer l'efficacité et la transparence du système. Phineo a travaillé en étroite collaboration avec plusieurs parties prenantes[6] en vue de promouvoir une large reconnaissance de la SRS dans tout le pays.

Phineo conseille aussi les organisations sans but lucratif et les entreprises sociales sur l'élaboration de stratégies d'engagement durable et l'amélioration de l'impact social grâce à l'utilisation d'images, de concepts, de stratégies, de projets et de programmes, sur l'identification d'organisations partenaires potentielles, sur le développement de procédures internes adaptées aux besoins en matière d'organisation et sur la promotion de l'apprentissage institutionnel au moyen d'indicateurs d'évaluation.

Dans le cadre de ses activités de *consulting*, Phineo aide les entreprises à élaborer des stratégies de bénévolat d'entreprise. En partenariat avec la Herbert Quandt Stiftung de BMW et Auridis gGmbH, Phineo a lancé l'initiative Proboneo en Allemagne, qui propose une plateforme de mise en relation des bénévoles avec des organisations sans but lucratif ayant besoin d'une expertise spécifique, assurant ainsi à ces organisations l'aide sur mesure dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Plus récemment, Phineo s'est mis à aider les entreprises du

secteur privé qui cherchent à étendre leur impact social et à conseiller le gouvernement allemand dans ce domaine.

En soutenant le développement et la diffusion d'informations facilement accessibles à toutes les parties prenantes, Phineo a pour but de leur donner des moyens de promouvoir efficacement le bien social. Phineo s'applique également ces principes en assurant une transparence financière totale et un suivi des résultats de ses activités.

Investissement à impact social: Phineo commence à jouer un rôle actif dans le domaine émergent de l'investissement à impact social, où son expertise lui permet d'agir sur trois aspects clés. Il peut fournir des analyses d'impact pour des organisations ou des thématiques spécifiques; ouvrir l'accès au réseau trisectoriel nécessaire pour un investissement à impact social réussi; et aider les entités intéressées à développer les écosystèmes requis pour l'investissement à impact social. Ces activités vont dans le sens de l'approche holistique de Phineo qui veille à ce que les subventions et les fonds de mécénat soient déployés de façon à obtenir le plus fort impact possible.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 9.1 présente ci-après une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de Phineo.

Tableau 9.1 **Analyse SWOT de Phineo**

Forces	Faiblesses
• Légitimité découlant de son groupe de partenaires multisectoriel • Motivation axée clairement sur sa mission • Relations solides avec les acteurs de chaque secteur • Réputé pour fournir des connaissances pertinentes • Personnel hautement qualifié • Grande capacité à apprendre et se montrer innovant • Fournit des informations et des services uniques et pertinents pour les acteurs des trois secteurs • Capable de démontrer conformité et impact	• Pionnier dans de nombreux domaines, avec des coûts de développement élevés • Nombreux services et outils nécessaires rapidement et demandés par des groupes cibles qui n'ont pas la volonté ou la capacité de payer
Opportunités	**Menaces**
• Rôle et importance croissants du secteur social et des approches intersectorielles • Forte demande pour les services fournis • Ouverture au travail collaboratif et partage des connaissances	• Réticence des investisseurs et des sources de financement potentielles à investir dans des intermédiaires • Scepticisme/craintes concernant l'application d'une étude de marché aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales

Problèmes rencontrés

Durant ses premières années d'activité, Phineo a compris qu'il ne suffisait pas d'apporter des informations de valeur pour susciter le changement auprès des bénéficiaires et des donateurs de ressources. Bien qu'ayant investi des ressources considérables dans la collecte d'informations sur les objectifs, les activités et le financement des organisations sans but lucratif et des entreprises sociales allemandes, il a réalisé que beaucoup trop peu d'organisations utilisaient effectivement ces informations pour obtenir des résultats tangibles. Phineo a réagi en recentrant sa définition des programmes, en créant l'infrastructure requise pour partager les informations comme un bien public et en fournissant une aide financière et non financière directement aux organisations. Ces activités ont permis de démontrer plus clairement ce que les parties prenantes avaient à gagner (par exemple légitimité accrue, soutien du grand public et meilleur impact d'investissement) en utilisant les informations fournies, et ce qu'elles avaient à perdre en les ignorant. En incorporant un nombre accru de parties prenantes dans

son réseau, Phineo a aussi réussi à atténuer les craintes concernant l'implication du secteur privé dans les activités philanthropiques.

Phineo s'applique également les principes de transparence et d'évaluation d'impact. Cela implique d'assurer une totale transparence financière et de maintenir un suivi des résultats des activités de Phineo. Malgré la stabilité et la viabilité du financement de Phineo, relativement peu de donateurs et de partenaires stratégiques sont prêts à investir dans des intermédiaires qui fournissent des renseignements sur les marchés. Phineo doit continuer d'étendre son réseau et démontrer de manière proactive la valeur aussi bien de sa connaissance des marchés que de son rôle dans la diffusion de ces informations.

Parmi les défis à relever dans l'avenir, il y aura la capacité à attirer l'attention des responsables politiques sur la question de l'impact social et à les conseiller pour des politiques qui rendraient plus facile et efficace l'action du secteur social. Cet objectif est motivé par la conviction que les agents du changement au sein des gouvernements et des pouvoirs publics, de la société civile et du secteur privé doivent travailler ensemble pour résoudre les problèmes sociaux. Phineo s'engage à travailler avec le gouvernement allemand pour développer des politiques qui créent un environnement dans lequel des initiatives trisectorielles peuvent gagner en intérêt et étendre leur portée, tout en maintenant une transparence totale et un suivi pour obtenir un plus grand impact. La communication sur ces efforts nécessitera une excellente connaissance des besoins et des attentes de chaque secteur.

Impact

Dans une étude de suivi sur le label «Wirkt!» de Phineo, les 15 organisations qui ont reçu le label ont indiqué que leurs interactions avec Phineo leur avaient permis d'améliorer leur impact grâce à des connaissances et une sensibilisation renforcées au sein de leur organisation, ayant conduit à des débats plus approfondis et à des applications pratiques. Trois organisations ont déclaré qu'elles avaient pris des mesures pour améliorer leur analyse d'impact, cinq ont renforcé leur transparence, quatre ont revu leurs activités et leur stratégie en général, une a réorienté ses objectifs de collecte de fonds sur l'impact et fait part de son intention de s'engager dans l'évaluation, et deux ont mobilisé des fonds grâce au label «Wirkt!» de Phineo. Concernant la satisfaction globale et les leçons à retenir, 76 % des organisations interrogées ont exprimé leur grande satisfaction concernant les opportunités de réseautage ouvertes par le processus; 63 % ont déclaré avoir pu profiter des contacts établis; 41 % ont développé des idées concrètes de coopération suite à l'expérience; 66 % ont accru leurs connaissances grâce aux ateliers; et 57 % sont revenues avec des recommandations concrètes de changement.

Voici une sélection des résultats qualitatifs et quantitatifs associés à des activités récentes de Phineo:

- En 2010, le secteur social allemand s'intéressait très peu à la question du suivi et de l'évaluation d'impact. Aujourd'hui, toutes les parties prenantes donnent la priorité aux actions visant à améliorer l'impact; Phineo a joué un rôle clé dans le développement de cette prise de conscience.
- Depuis 2010, Phineo a lancé avec ses partenaires en Allemagne des initiatives majeures telles que la norme SRS ou Proboneo, qui servent à mettre en relation le bénévolat basé sur les compétences avec les besoins des organisations sans but lucratif.
- Depuis 2010, les effectifs de Phineo sont passés de 8 à 45 employés.
- Depuis 2010, le réseau de Phineo est passé d'une dizaine à plus d'une centaine de partenaires actifs.

- Depuis 2010, le portefeuille de *consulting* de Phineo s'est enrichi de 70 clients réguliers, notamment des grandes entreprises, des fondations, des ministères et des grandes fortunes.
- Depuis 2010, Phineo a analysé 800 organisations à but non lucratif et attribué le label «Wirkt!» à plus de 200 d'entre elles.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

Phineo reconnaît la nécessité de renforcer l'interaction dans deux domaines: la promotion de l'échange d'expérience et d'informations entre les organisations sans but lucratif (notamment en s'appuyant sur les analyses d'impact) et le renforcement de la coordination entre les donateurs en travaillant comme des partenaires pour relever les défis sociaux. La coopération dans ces domaines nécessitera un gros travail de collecte d'informations et de connaissances, ainsi qu'une grande ouverture d'esprit de la part de toutes les parties prenantes, afin de favoriser la légitimité du secteur social, d'intégrer les partenaires dans la prise de décision et d'entretenir une culture d'échanges et de débats. Comme toute organisation à finalité analogue, Phineo doit démontrer de manière proactive et transparente sa motivation pour sa mission afin de contredire les soupçons d'agenda caché. Enfin, patience et persévérance sont des vertus essentielles pour une organisation intermédiaire couronnée de succès: le développement du marché prend du temps.

Conditions de reproductibilité potentielle

L'étude et l'analyse des organisations sans but lucratif sur la base de leur impact effectif et potentiel sont peut-être les aspects les plus clairement transférables du travail de Phineo. Toutefois, il faudra toujours prendre garde à bien comprendre et respecter les différences dans les environnements locaux: les normes de transparence, de confidentialité financière et de vie privée peuvent varier d'un pays à l'autre. D'autres aspects transférables incluent la mise en relation entre les secteurs public, privé et social, ainsi que la création d'un cadre réglementaire propice à l'économie sociale ou à l'activité à but non lucratif. Ces aspects aussi doivent être soigneusement adaptés au contexte local pour répondre aux normes nationales et régionales.

Parmi les activités spécifiques qui pourraient être reproduites dans d'autres contextes nationaux, il y a l'aide aux organisations à développer et mener des évaluations d'impact, la création d'un label d'impact reconnu par les investisseurs sociaux pour les organisations sans but lucratif et les entreprises sociales et la fourniture d'orientations (par des ateliers, publications et conférences) sur l'intégration de mécanismes de suivi dans les opérations des organisations.

L'objectif à long terme pour un tel travail serait d'établir des cadres de gouvernance d'impact à l'échelle mondiale. Une plus grande transparence dans le secteur social mondial, un usage renforcé du suivi des résultats sur la base de données probantes et une amélioration de la coopération trisectorielle et internationale sur les questions transcendant les frontières nationales permettraient aux organisations sans but lucratif et aux entreprises sociales d'obtenir un meilleur impact net au niveau planétaire. Une telle coopération s'avère particulièrement importante à la lumière de la nature de plus en plus internationale des activités économiques et des problème sociaux qui en résultent.

Les activités de Phineo Allemagne pourraient être source d'inspiration pour avancer dans ce domaine. Par exemple, la coopération régionale et internationale pourrait être facilitée en créant un label d'impact transfrontalier, basé en partie sur les données d'Eurostat, afin de

suivre l'impact social. Le processus de certification pourrait être mis à l'échelle en désignant ou en créant des organismes et/ou des cadres comparables à Phineo dans d'autres pays, et en les encourageant à partager les meilleures pratiques. En outre, des rapports de secteur et des analyses des organisations sans but lucratif pourraient être menés pour promouvoir la transparence, en permettant aux différents acteurs de prendre des décisions sur la base d'informations objectives. Enfin, les organisations pourraient mettre en place des outils de gestion (comme le Navigateur de l'impact social ou la norme SRS) afin de faire en sorte de bien cibler leur impact.

Notes

(1) Ici, la notion de «secteur social» renvoie à toute organisation œuvrant pour apporter des bénéfices à la société ou à l'environnement. Il s'agit notamment des fondations, organisations caritatives, associations de bénévoles et autres organisations sans but lucratif, ainsi que des organisations ayant une forme juridique qui leur permet de générer des profits et de les redistribuer.

(2) On entend ici par «entreprise citoyenne» une organisation dont les actions sont de nature éthique, engagent sa responsabilité en tant qu'acteur social, sont conformes à la loi et vont dans le sens des intérêts du développement durable.

(3) Pour en savoir plus, voir la fiche en allemand sur la recommandation à l'adresse: *http://www.phineo.org/phineo/analysemethode#c9855*

(4) Disponible gratuitement en ligne.

(5) *http://www.social-reporting-standard.de/en/*

(6) Ashoka; Bonventure; Auridis; PricewaterhouseCoopers; ministère fédéral allemand de la famille, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse; et Fondation Vodafone.

Bibliographie

Krimmer, H., et Priener, J. (2013), *Zivilgesellschaft in Zahlen*, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin

Phineo (2016), «Social Impact Navigator — The practical guide for organizations targeting better results», Phineo, Berlin, *http://www.phineo.org/english*

Phineo (2014a), «Report der Wirkung — Jahresbericht 2014» (Rapport d'activité — Rapport annuel 2014), Phineo, Berlin

Phineo (2014b), «Wirkungstransparenz bei Spendenorganisationen» (transparence au sein des organisations caritatives), Phineo, Berlin

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 10

Clann Credo: un prestataire de financement social, Irlande

Clann Credo est un prestataire de financement social qui mobilise des capitaux privés et propose des prêts de détail aux entreprises sociales. Son but est d'accroître l'accès au financement et de renforcer le marché de l'investissement social en Irlande. Ce chapitre présente les objectifs et les fondements de cette organisation, ainsi que ses principales activités. Il décrit également l'impact et les problèmes rencontrés et évoque les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Clann Credo propose des prêts de détail, des connaissances et une expertise au secteur des entreprises communautaires, bénévoles et sociales (ECBS) en Irlande. Clann Credo a joué un rôle essentiel en faisant pression auprès du gouvernement irlandais en faveur de l'instauration d'une initiative de financement social[(1)]. Cette action a conduit à la création de la Fondation pour le financement social, qui propose des prêts de gros à des organisations communautaires comme Clann Credo. Ni Clann Credo, ni la Fondation pour le financement social ne reçoivent de fonds du gouvernement pour leurs coûts de fonctionnement ou leur base de capitaux.

Avant les années 2000, le secteur croissant des entreprises sociales en Irlande n'était pas bien compris et devait donc lutter pour obtenir des capitaux. De nombreuses organisations communautaires irlandaises, en particulier dans les zones défavorisées, n'avaient pas accès aux financements bancaires traditionnels. En réaction à ces défaillances avérées du marché, les Sœurs de la Présentation[(2)], une congrégation catholique romaine internationale, ont créé Clann Credo en 1996 dans un souci de justice sociale et d'élargissement de leur mission de transformation sociale. D'autres organisations caritatives religieuses ont également apporté des capitaux.

Depuis sa création, Clann Credo a prêté plus de 82 millions d'euros à plus de 800 projets. L'organisation a également développé d'autres volets d'activité sur des sujets sociétaux plus larges: par exemple, elle a évalué la viabilité du concept d'obligation à impact social à travers un projet pilote qui a permis de mobiliser des capitaux privés afin d'aider des familles sans domicile à emménager dans un logement pérenne.

L'une des conditions préalables importantes pour reproduire une telle initiative dans d'autres pays serait d'identifier une défaillance du marché dans la fourniture de prêts aux organisations communautaires et aux entreprises sociales. Ces initiatives sont menées par des personnes désireuses de créer une ou plusieurs organisations non gouvernementales (y compris des entreprises sociales) et qui sont capables de mobiliser des capitaux auprès d'investisseurs (par exemple organisations caritatives religieuses, fondations philanthropiques ou investisseurs privés). Les ONG ont besoin de personnel disposant d'une connaissance et d'une compréhension du secteur des ECBS, ainsi que des compétences requises pour évaluer à la fois les risques du crédit et les bénéfices sociaux potentiels. En Irlande, le gouvernement a utilisé son influence auprès du secteur bancaire pour obtenir des fonds privés destinés à créer un nouveau prestataire de financement social de gros, la Fondation pour le financement social. Dans d'autres pays, les gouvernements pourraient décider d'investir directement dans ces types d'initiatives.

Faits essentiels

Selon Forfás (2013), le secteur des entreprises sociales employait entre 25 000 et 33 000 personnes pour des revenus annuels autour de 1,4 milliard d'euros en 2009. L'entreprise sociale est un concept relativement nouveau en Irlande. L'idée de gérer une entreprise à des fins sociales au lieu d'un but lucratif peut sembler absurde et difficile à expliquer. Accéder à des fonds, qu'il s'agisse de dons du grand public, d'emprunts auprès d'établissements de crédit traditionnels ou de subventions gouvernementales, peut être compliqué.

Clann Credo [(3)], le Fonds d'investissement social, est une entreprise sociale, une organisation caritative et une société à responsabilité limitée par garantie sans capital social. Il ne perçoit aucun financement des pouvoirs publics. Son financement de départ (1,9 million d'euros) a été versé par les Sœurs de la Présentation [(4)].D'autres organisations caritatives religieuses ont ensuite investi dans Clann Credo et le total de leurs investissements cumulés s'élève aujourd'hui à plus de 10 millions d'euros. Depuis 2007, la Fondation pour le financement social apporte également des fonds à Clann Credo.

Clann Credo est actif au niveau local, régional et national et la Fondation pour le financement social opère au niveau national.

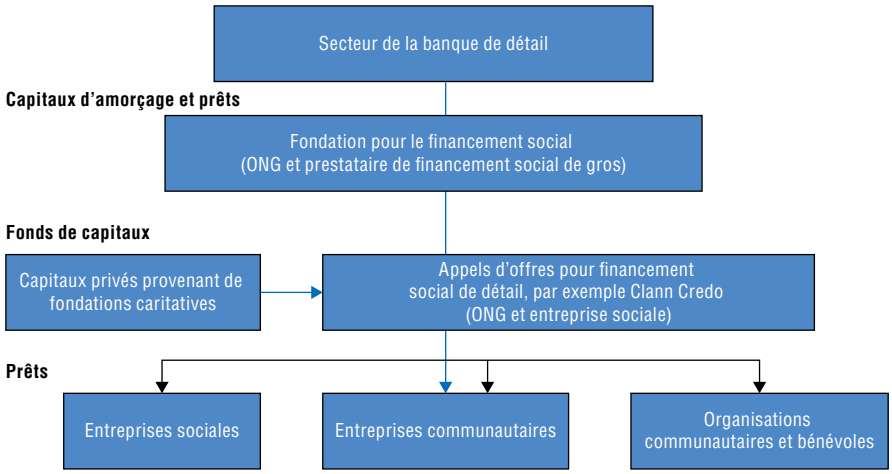
Depuis sa création, Clann Credo a prêté plus de 82 millions d'euros, en soutien à plus de 800 organisations communautaires et entreprises sociales. Son portefeuille de crédits de détail actuel s'élève à 18,5 millions d'euros (Clann Credo, 2016).

La durée des prêts de Clann Credo s'étend de 3 mois à 15 ans et leur montant est compris entre 10 000 et 500 000 euros; le montant moyen des prêts est de 120 000 euros. Pour les prêts d'une durée de 5 ans ou plus, le taux d'intérêt s'élève aujourd'hui à 4,95 % de taux variable par an en général. Pour les prêts d'une durée plus courte, le taux d'intérêt actuel est fixe et s'élève globalement à 6 % par an. Les conditions ne prévoient aucune garantie personnelle des promoteurs des projets ni des membres bénévoles des conseils d'administration, ni de pénalités en cas de remboursement anticipé, même pour les prêts à taux fixe.

En 2006, en réponse à un plaidoyer de Clann Credo et d'autres organisations [5], le gouvernement irlandais a incité le secteur bancaire à mettre sur pied un prestataire de financement social de gros. La Fondation pour le financement social a été créée sous la forme d'une société sans but lucratif en 2007. Douze banques de détail irlandaises [6] ont apporté un capital d'amorçage de 25 millions d'euros, avec des contributions proportionnelles à la part de marché de chaque banque. En 2009, les banques ont versé 72 millions d'euros supplémentaires sous forme d'engagements, à un taux d'intérêt préférentiel, sur les 12 années suivantes. Cela s'est traduit par le prêt de 6 millions d'euros par an.

Le graphique 10.1 décrit les flux de capitaux dans le modèle de financement social irlandais.

Graphique 10.1 **Les flux de capitaux dans le modèle irlandais**



Objectifs

Le but de Clann Credo est de bâtir des communautés plus fortes. L'organisme propose un financement social qui aide des groupes et des organisations à renforcer leurs capacités et leurs compétences en planification et gestion de projet/d'activités, gérer les fonds et l'accès aux fonds et déterminer les domaines d'impact social. Il aide des organisations qui luttent contre des problèmes tels que la dépendance aux drogues, l'éducation de la petite enfance, le chômage et le mal-logement. Il propose des prêts pour développer des infrastructures communautaires, notamment des structures de garde d'enfants, des centres pour les entreprises communautaires, des équipements sportifs pour les amateurs et de nouveaux services à base communautaire.

En outre, Clann Credo mène des recherches sur l'investissement social ayant le potentiel de renforcer le secteur des ECBS et étudie de nouveaux dispositifs financiers (par exemple les obligations à impact social) pour développer des solutions innovantes aux problèmes sociaux. Il informe les institutions politiques de l'importance et du potentiel de croissance du secteur des ECBS. Enfin, il travaille avec la Fondation pour le financement social afin de faire en sorte que le secteur du financement social reste viable et dispose des ressources adéquates pour soutenir celui des ECBS indépendamment du financement par le gouvernement.

Fondements

Créée en 1775, la congrégation des Sœurs de la Présentation répond depuis toujours aux besoins de la société en envoyant ses membres sur le terrain pour résoudre le problème. En raison du vieillissement de l'institution et du recul démographique, ce modèle n'a plus été jugé viable et les Sœurs décidèrent alors d'utiliser les fonds plus efficacement, en soutenant des opportunités de développement pour les communautés défavorisées. C'est sœur Magdalen Fogarty, économe générale de la congrégation, qui fut chargée de concrétiser cette vision de la justice sociale. Clann Credo représente le point culminant de ce travail.

Quelques années seulement après la création de Clann Credo, il devint évident que de nouvelles sources de financement seraient nécessaires pour répondre à la demande croissante. À travers des tables rondes et des études commandées (TSA Consultancy e.a., 2013), Clann Credo et d'autres organisations [7] ont ainsi fait pression sur le gouvernement pour créer un prestataire de financement social de gros. Reconnaissant la contribution du financement social au développement du capital social et des infrastructures communautaires [8], le gouvernement s'est engagé à étudier des moyens d'étendre la fourniture de financements sociaux [9] et a travaillé avec le secteur bancaire pour mettre en place la Fondation pour le financement social.

Activités

Clann Credo propose des prêts aux ECBS qui répondent à ses principaux critères de financement. Les responsables du financement social de Clann Credo évaluent les propositions compte tenu des compétences de leurs promoteurs, de leur expérience et des plans de développement futur de leurs organisations, du montant et de la durée du prêt en fonction de la taille de l'entreprise sociale, de la situation financière de l'entreprise et de sa capacité de remboursement, des problèmes sociaux qu'elle souhaite traiter et des bénéfices sociaux attendus. Ils soumettent ensuite un rapport détaillé au sous-comité d'évaluation de Clann Credo, qui décide d'approuver ou non l'octroi du prêt.

Une fois la proposition de prêt approuvée, Clann Credo demande un financement de gros à la Fondation pour le financement social [10], dont le comité d'examen des crédits peut parfois refuser une demande de prêt: bien que les deux organisations appliquent des critères d'évaluation analogues, leur perception du risque et du bénéfice social peut être différente. Clann Credo paye un taux d'intérêt sur les prêts qu'il reçoit de la Fondation pour le financement social et facture donc une marge sur les prêts qu'il consent aux entreprises sociales et aux organisations communautaires. En cas de défaut de paiement, Clann Credo et la Fondation pour le financement social supportent tous deux la perte à parts égales.

Une fois le prêt validé, Clann Credo envoie une lettre de proposition aux promoteurs de l'entreprise sociale, décrivant les conditions et l'échéancier de remboursement. Lorsque l'offre est acceptée, le mécanisme requis pour puiser dans les fonds prêtés se met en place.

Les responsables du financement social de Clann Credo et le comité consultatif sur les risques (composé de bénévoles ayant des connaissances et une expérience dans la banque, l'évaluation des risques et le secteur social) réalisent les contrôles formels de crédit. Ils restent en contact avec les promoteurs tout au long de la durée du prêt, afin de veiller à ce que d'éventuelles difficultés soient détectées et traitées au plus vite, par exemple en remaniant l'échéancier de remboursement, en allongeant la durée du prêt, en convertissant des prêts relais en prêts à terme, ou en désignant quelqu'un pour siéger au conseil d'administration de l'entreprise sociale.

Pour finir, Clann Credo mène des recherches sur des thématiques importantes pour la fourniture de financement social et le secteur des ECBS. Clann Credo et la Fondation pour le financement social sont les membres fondateurs du groupe de travail sur les entreprises sociales (Social Enterprise Task-Force), créé en 2009 afin de promouvoir le développement de politiques et de stratégies nationales en faveur des entreprises sociales, y compris sur le financement du secteur.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 10.1 résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de Clann Credo.

Problèmes rencontrés

Les premières années, Clann Credo a réalisé un petit nombre de placements privés en capitaux qui se sont soldés par des échecs. L'une des principales leçons à tirer est que l'organisme n'avait pas suffisamment d'expérience ni d'expertise à l'époque pour évaluer, gérer et superviser de tels investissements. En conséquence, le conseil d'administration de Clann Credo a décidé que l'organisation se concentrerait sur le crédit aux ECBS.

La prudence en matière de crédit impose que toutes les entreprises sociales ne peuvent pas être soutenues. Les entreprises sociales (en particulier les start-up) qui dépendent essentiellement du commerce présentent un profil à haut risque. Les aides statutaires et/ou de l'UE, notamment par l'intermédiaire de la mise en œuvre en Irlande du système de garanties de prêts du programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale, permettraient un meilleur accès au financement social pour ces projets plus risqués.

Montague et Middlequarter (2015) ont constaté que les ECBS n'étaient pas suffisamment conscientes des opportunités ouvertes par le financement social. Certaines organisations qui pourraient bénéficier d'un financement social sont réticentes à recourir à des prêts, peut-être parce qu'elles n'ont pas d'expérience en matière d'emprunt ou qu'elles craignent de ne pas pouvoir rembourser le prêt, ou parce qu'elles sont hostiles à la prise de risque.

Tableau 10.1 **Analyse SWOT de Clann Credo**

Forces	Faiblesses
• Vingt ans d'expérience dans le crédit au secteur des ECBS • Personnel basé à l'échelon régional, accessible aux clients potentiels • Relations permanentes et soutien non financier aux clients • Financé intégralement par des capitaux privés, ne dépend pas de fonds publics • Applique des pratiques de prêt prudentes; structures en place pour évaluer les risques • Focalisation forte sur les dividendes sociaux des projets • Conditions d'emprunt adaptées sur mesure aux besoins et capacités des organisations bénéficiaires • Conseil d'administration composé de bénévoles et membres du sous-comité ayant des connaissances et de l'expérience en matière sociale et financière, assurant une supervision efficace • Recours au recrutement de bénévoles et comité de sélection, avec des candidats retenus approuvés par l'assemblée générale annuelle, donnant à Clann Credo l'accès gratuit à une expertise extérieure issue des secteurs financier, économique et communautaire • Recherche des meilleurs moyens de remplir sa mission principale grâce à des réponses innovantes aux besoins sociaux • Liens solides et bonnes relations de travail au sein du secteur	• Le montant individuel maximal de prêt que peut accorder Clann Credo à une organisation est de 500 000 euros, sur une durée de 15 ans au plus, ce qui limite sa capacité à financer des projets nécessitant beaucoup de capitaux (par exemple logement social) • Les ECBS émergentes ne peuvent pas accéder au financement social en raison de leur profil de risque • Le financement social ne génère pas assez de marges pour soutenir d'importantes campagnes de sensibilisation auprès du grand public sur la disponibilité du financement social
Opportunités	**Menaces**
• Les coupes dans les financements du gouvernement risquent d'inciter davantage d'organisations à recourir au financement social pour développer une activité commerciale • Collaborer avec d'autres pour apporter un soutien non financier aux entreprises sociales avant et après la réception du prêt afin de réduire le risque de défaillance • Collaborer avec d'autres pour fournir des capitaux de démarrage, des fonds de roulement et des prêts à terme aux organisations qui souhaitent développer des entreprises hybrides • Collaborer avec d'autres prestataires de financement social pour promouvoir la disponibilité du financement social	• Concurrence accrue des organismes de prêt commerciaux classiques • Les banques traditionnelles se réservent les meilleures entreprises sociales, laissant aux prestataires de financement social les projets les plus risqués • Le taux d'échec élevé des start-up sociales pourrait déboucher sur davantage de défauts de paiement

À plus long terme, il faudra s'attacher à entretenir les relations fondamentales entre les prestataires de financement social (comme Clann Credo) et les organisations qui les financent (comme la Fondation pour le financement social et les fondations caritatives), ainsi qu'entre la Fondation pour le financement social et ses bailleurs de fonds (les banques).

Impact

Au fil des ans, Clann Credo a commandité trois études pour démontrer son impact. Le premier rapport, un audit social réalisé par l'Université nationale d'Irlande à Galway (Curtin, 2006), a montré que 80% des personnes interrogées avaient décidé de lancer un projet en particulier sur la base d'une possibilité de financement par Clann Credo; 33% ont effectivement créé une activité en recevant un tel financement. Plusieurs responsables de projets ont indiqué que le financement social avait joué un rôle fondamental dans leur capacité à surmonter les problèmes financiers.

Le deuxième rapport, un audit économique réalisé par le cabinet d'études économiques bien établi DKM Economic Consultants (2011), a constaté que les prêts de Clann Credo avaient contribué à l'économie irlandaise en 2010 à hauteur de 63 millions d'euros au total. Chaque euro injecté dans l'économie par un client de Clann Credo a généré un bénéfice de 32% supplémentaires pour l'économie (par exemple par le versement de salaires ou l'achat de biens et de services). En 2011, les projets soutenus par les prêts de Clann Credo ont permis

d'employer 820 personnes à temps plein et 670 personnes à temps partiel; les prêts ont contribué à préserver 630 emplois et à créer 260 nouveaux emplois.

Le troisième rapport rédigé par Clarke (2015), un auditeur indépendant, s'est intéressé à l'impact des fonds de relais fournis par Clann Credo aux projets candidats aux subventions LEADER. Clarke a constaté qu'entre 2007 et 2013, Clann Credo avait versé 34 millions d'euros de prêts à 319 candidats LEADER, entraînant ensuite le versement de 42 millions d'euros de subventions LEADER supplémentaires. Ces projets ont permis de créer près de 1 000 nouveaux emplois et d'en préserver 600 autres; ils ont aussi contribué à 1 400 emplois temporaires en plus (en lien avec la construction d'équipements, par exemple).

La Fondation pour le financement social a approuvé 97 millions d'euros de crédit depuis 2007, dont plus de 60 ont été utilisés. Le tableau 10.2 illustre les catégories d'organisations finalement soutenues après versement de fonds par des prestataires de financement social de détail (comme Clann Credo).

Tableau 10.2 **Projets soutenus par le système de prêts de gros de la Fondation pour le financement social aux prestataires de financement social**

Secteur	Pourcentage de prêts de gros
Centres communautaires	31
Équipements sportifs communautaires	25
Entreprises sociales et entreprises communautaires	14
Arts communautaires et tourisme	11
Aide aux personnes âgées, santé, garde d'enfants, aide aux personnes handicapées	9
Microcrédit	2
Autres causes	8
Total	100

Source: Social Science Foundation (non daté), *http://sff.ie/social-dimensions/*.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Recourir aux capitaux privés et au secteur bancaire pour proposer un financement social de gros et de détail aux entreprises sociales est une approche innovante qui pourrait être reprise dans d'autres pays. Les éléments clés de ce modèle sont les suivants:

- une ou plusieurs ONG (qui pourraient aussi être des entreprises sociales) qui proposent un financement aux projets communautaires et aux entreprises sociales,
- une ONG jouant le rôle de grossiste et d'intermédiaire entre les prestataires de financement social et les sources de capitaux privés.

L'Irlande a fait des progrès significatifs dans la lutte contre l'exclusion financière des organisations communautaires et des entreprises sociales. Avec une population de 4,6 millions d'habitants, le pays dispose aujourd'hui de 100 millions d'euros de financement social à prêter, grâce au travail conjoint du gouvernement, des banques et des ONG.

Plusieurs conditions préalables doivent être remplies pour permettre la reproductibilité:

1. La première est une défaillance du marché clairement identifiée qui n'est pas comblée par le gouvernement ou les établissements financiers traditionnels, avec pour effet que les entreprises sociales doivent lutter pour obtenir des fonds, en particulier des prêts auprès des établissements de crédit traditionnels. L'existence de cette défaillance du marché a permis à Clann Credo et ses partenaires de défendre leur cause efficacement auprès du gouvernement en vue de mettre en œuvre de nouveaux mécanismes de soutien au financement social.

2. Avant de s'engager dans un plaidoyer stratégique, Clann Credo a élaboré un modèle de fonctionnement éprouvé sur de nombreuses années avant de défendre l'expansion du financement social. Il a éclairé le processus de décision du gouvernement avec ses propres recherches et analyses, qu'il a partagées dans le cadre de tables rondes et de débats.
3. La troisième condition préalable est l'existence de personnes intéressées ou d'ONG désireuses d'investir dans le financement social et de créer des prestataires de financement social, de manière à proposer plus de choix et de concurrence. Les premiers investisseurs de Clann Credo ont fait preuve de patience et d'engagement envers l'idée du financement social et pensaient que celle-ci pourrait faire la différence en ouvrant l'accès aux capitaux. C'est ce qui a permis à Clann Credo d'explorer des solutions innovantes.
4. Les prestataires de financement social doivent posséder ou développer des compétences essentielles, comme la capacité à mobiliser des capitaux auprès d'investisseurs (par exemple organisations caritatives religieuses, fondations philanthropiques ou investisseurs privés). Ils doivent aussi disposer d'une connaissance et d'une compréhension du secteur des ECBS, ainsi que des compétences requises pour évaluer à la fois les risques du crédit et les bénéfices sociaux potentiels.
5. La cinquième condition préalable concerne l'existence de défenseurs clés au sein du système politique, de la fonction publique et du secteur bancaire, qui s'engagent en faveur de l'expansion du financement social. Dans le cas de la Fondation pour le financement social, le gouvernement a joué un rôle fondamental en tant que catalyseur en encourageant le secteur bancaire à financer une organisation de gros à un coût très raisonnable. Ainsi, des fonds ont été mis à la disposition du secteur des ECBS à des taux d'intérêt et des conditions qui ont facilité, au lieu d'entraver, l'accès au financement.
6. Pour finir, une infrastructure de distribution de détail existante développée par les prestataires de financement social, comme Clann Credo, peut favoriser/faciliter le développement des prestataires de gros comme la Fondation pour le financement social. À défaut, les prestataires de financement social de gros devraient embaucher leur propre personnel pour repérer les projets potentiels, évaluer les prêts et soutenir les projets. En effet, ils devraient devenir des prestataires de financement social de détail, ce qui augmenterait le coût de mise à disposition des prêts pour les clients.

Notes

(1) Le gouvernement irlandais (2006) a défini comme suit le financement social: «Le financement social utilise des instruments financiers pour combattre l'exclusion sociale à travers la mise à disposition de financements remboursables pour les entreprises axées sur les communautés à tous leurs stades de développement, y compris leur démarrage. Le financement social vient compléter la série de mesures en place pour promouvoir et assister les infrastructures communautaires et le développement local.»

(2) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.pbvm.org/*

(3) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.clanncredo.ie/*

(4) Au cours des siècles depuis sa fondation, la congrégation des Sœurs de la Présentation a accumulé des fonds provenant de dons publics, d'acquisitions de biens et des salaires gagnés et reversés par les sœurs lorsqu'elles travaillaient dans le système éducatif public.

(5) Dublin Employment Pact, Westmeath Employment Pact et Area Development Management.

(6) Bank of Ireland, Allied Irish Bank, Irish Life & Permanent, Ulster Bank, Anglo Irish Bank, Irish Nationwide, EBS, ACC Bank, Danske Bank, Bank of Scotland Ireland, KBC Bank Ireland et Postbank.

(7) Dublin Employment Pact, Westmeath Employment Pact et Area Development Management.

(8) Programme for Government (2002).

9. Social Partnership Agreement (2002), Social Partnership Agreement 2006-2015 (2006).
10. La Fondation pour le financement social fournit également des prêts de gros à l'autre prestataire de financement social du pays, Community Finance Ireland.

Bibliographie

Clann Credo (2016), «Directors' Report and Financial Statements for year ended 31 December 2015», Clann Credo Limited, Dublin.

Clarke, A. (2015), «Breaking New Ground — Assisting Community Organisations to Access LEADER Funding —Review of Clann Credo's Contribution to the Rural Development Programme 2007-2013», Clann Credo, Dublin, *http://www.clanncredo.ie/docs/ccleaderreportoct15-04122016-143034.pdf*

Curtin, C. (2006), *Clann Credo — The Social Investment Fund. Generating Inclusive Prosperity. Social Audit 1996-2006,* Université nationale d'Irlande à Galway, Galway.

DKM Economic Consultants (2011), «The Economic and Social Contribution of Clann Credo — The Social Investment Fund», Clann Credo, Dublin.

Forfás (2013), «Social Enterprise in Ireland — Sectoral Opportunities and Policy Issues», Forfás, Dublin.

Montague Communications et Middlequarter Limited (2015), *Communications Strategy for Promoting Social Finance*, Social Finance Foundation, Dublin.

Social Finance Foundation (non daté), «Social Dimensions», *http://sff.ie/social-dimensions/* (consulté le 17 juin 2016).

TSA Consultancy e.a. (2003), «Social Finance in Ireland», Area Development Management, Clann Credo, Dublin Employment Pact et Westmeath Employment Pact, Dublin, *http://www.dublinpact.ie/pdfs/social_finance.pdf*

Lectures complémentaires

Comité directeur pour les finances sociales (2004), *In the Common Interest — The Case for Social Finance in Ireland — Report and Recommendations of the Steering Committee on Social Finance 2004*, Dublin Employment Pact, Westmeath Employment Pact, Clann Credo et Area Development Management Ltd, Dublin.

Commission européenne (2011), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comite des régions 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, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&rid=1*

Gouvernement d'Irlande (2006), *Towards 2016 — Ten-Year Framework Social Partnership Agreement 2006-2015*, Stationery Office, Dublin.

Gouvernement d'Irlande (2003), *Sustaining Progress — Social Partnership Agreement 2003-2005*, Stationery Office, Dublin.

Gouvernement d'Irlande (2002), «An Agreed Programme for Government between Fianna Fáil and the Progressive Democrats», Stationery Office, juin 2002, Dublin.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 11

JEREMIE Sicily ESF Social Finance: un système de microfinancement, Italie

JEREMIE European Social Fund Social Finance est un instrument de financement conçu pour améliorer l'accès au financement des petites et moyennes entreprises et des entreprises sociales en Sicile par le biais d'un système de microfinancement. Son but est de soutenir la création et le développement des organisations destinées à promouvoir l'autonomisation économique des travailleurs précaires en facilitant leur accès au marché du travail. Ce chapitre présente les objectifs, les fondements et les principales activités de JEREMIE, ainsi que les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du système et l'impact obtenu. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

JEREMIE Sicily European Social Fund (ESF) Social Finance est un instrument financier né d'un accord entre le Fonds européen d'investissement (FEI) et la Banca Popolare Etica (BPE). Il fait partie de l'initiative-cadre plus large baptisée «JEREMIE» (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises — ressources européennes conjointes pour les PME et les microentreprises), lancée par la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement dans le but d'améliorer l'accès au financement pour les petites et moyennes entreprises. Cet instrument vise à soutenir l'essor de deux types d'entreprises en Sicile, une région d'Italie:

- les PME et les microentreprises, qui fonctionnent avec une finalité sociale [(1)],
- les entreprises sociales, à savoir les opérateurs de l'économie sociale dont le principal objectif est d'exercer un impact social et non de faire un maximum de profits pour leurs propriétaires ou leurs actionnaires [(2)].

JEREMIE Sicily soutient la création et le développement des PME et des entreprises sociales destinées à promouvoir l'autonomisation économique des travailleurs précaires en facilitant leur accès au marché du travail et leur inclusion durable dans l'emploi au moyen d'un système de

microfinancement. L'initiative comprend un système complet de services intégrés, notamment une mise à disposition de fonds, des services de développement d'activité, d'encadrement et de mentorat, des programmes d'incubation d'entreprises, ainsi que des formations et des programmes éducatifs. Elle concerne la Sicile, un territoire qui se caractérise par le plus faible taux d'emploi (42,4%)[3] de toutes les régions européennes et une situation financière instable des institutions publiques et des organismes publics et privés qui soutiennent l'entrepreneuriat.

Gérée par la BPE, qui joue le rôle d'intermédiaire financier et de coordonnateur, l'initiative s'appuie sur une combinaison de fonds publics et privés pour proposer des microcrédits. Afin de réduire les risques aussi bien pour les bénéficiaires que pour la banque, le consortium a conclu un partenariat avec le fonds de garantie Microcredito Siciliano pour financer les PME dont la cote de crédit est faible. Parmi les partenaires du consortium, on compte un mélange diversifié d'entités financières et non financières qui exercent plusieurs activités fondamentales: engagement auprès de pôles territoriaux, espaces de travail partagés et d'incubation, promotion de l'initiative au sein des réseaux locaux et régionaux d'entreprises, des industries et des associations professionnelles, et apport de fonds et de services non financiers pour soutenir une croissance durable et éthique des bénéficiaires.

JEREMIE Sicily ESF Social Finance est une initiative pilote qui, à de nombreux égards, pourrait être affinée davantage pour assurer une efficacité et un impact plus importants. La prestation de services non financiers s'est avérée essentielle et a contribué à définir une nouvelle chaîne de valeur au sein du modèle de microfinancement.

Avec un total de 1007 demandes pour seulement 8,14% de candidats financés, le taux de réussite global reste relativement faible. Toutes les demandes n'ont pas été gérées par les partenaires du consortium; les demandes retenues après évaluation préliminaire des partenaires non financiers ont eu un taux de réussite supérieur (73,5%), prouvant ainsi la capacité des partenaires à générer de la valeur et à définir un modèle d'entreprise innovant pour le secteur du microfinancement.

Faits essentiels

JEREMIE Sicily est un programme sur 24 mois lancé en décembre 2013, qui devait s'achever initialement en décembre 2015. Son budget de départ était de 12,4 millions d'euros: 7,2 millions d'euros cofinancés par le Fonds social européen (FSE) et 5,2 millions d'euros devant être cofinancés par le coordonnateur du projet, la BPE. Fin 2015, une évaluation des performances du programme (BPE, 2015) a montré que la BPE n'avait approuvé que 3,8 millions d'euros d'investissements[4] sur deux années d'activité. En conséquence, le budget a été renégocié et réduit à 5 millions d'euros et la date de clôture a été repoussée au 31 juillet 2016.

Le faible niveau de performance peut être imputé aux procédures d'évaluation rigides imposées à l'intermédiaire financier, avec pour effet un ralentissement du processus d'évaluation (jusqu'à 120 jours en moyenne). La qualité des candidatures a aussi eu une forte influence: les demandes retenues à l'issue de l'examen préliminaire par les partenaires non financiers étaient jugées aptes à passer l'évaluation, avec des délais allant jusqu'à 60 jours; à l'opposé, les demandes soumises directement par les entrepreneurs étaient souvent incomplètes ou de mauvaise qualité, entraînant une perte considérable de temps et de ressources, avec des délais allant jusqu'à 240 jours pour les évaluations.

Le consortium du projet se composait de cinq partenaires:

1. BPE: coordonnateur du projet, établissement bancaire comprenant une base populaire de membres qui soutiennent les activités économiques défendant des valeurs éthiques;
2. Hub Sicilia Aps: un centre d'innovation sociale spécialisé dans les services d'aide aux entreprises;

3. Microfinanza Srl: une société de conseil qui fournit une assistance technique et des services financiers;
4. Sol.Co. Catania: un consortium d'entreprises sociales qui défendent des formes innovantes de protection sociale;
5. Consorzio L'APE: une agence de développement qui encourage l'emploi dans le secteur coopératif.

Principaux chiffres

Sur la période 2013-2016, JEREMIE Sicily a reçu 1 007 demandes de financement. En juillet 2016, 82 entreprises (8,14 %) avaient été financées, avec un financement individuel moyen de 56 453 euros et un budget total de 4,7 millions d'euros (Incorvati, 2016). En mai 2014, un fonds de garantie de un million d'euros a été mis en place afin de limiter les risques aussi bien pour les bénéficiaires que pour la banque.

C'est Hub Sicilia Aps qui a géré l'examen préliminaire des demandes et le processus de soumission pour 49 demandes de financement; 36 demandes (73,47 %) ont été financées avec succès, 9 ont été refusées par la banque et 4 ont été retirées par les candidats.

Objectifs

JEREMIE Sicily ESF Social Finance est géré par le FEI et cofinancé par le FSE dans le cadre du Programme opérationnel régional 2007-2013, axe III – «Inclusion sociale» (objectif spécifique G). L'initiative soutient la création et le développement des entreprises en ciblant spécifiquement l'amélioration de l'accès au financement pour les entreprises sociales et les PME. Elle a été mise en œuvre en Sicile, une région d'Italie comptant plus de 5 millions d'habitants; son but est d'exercer un impact social positif sur le territoire, en particulier sur l'inclusion sociale.

Le principal domaine d'action politique de l'initiative concernait l'accès au financement au moyen d'une combinaison de fonds publics et privés [FEI et FSE, avec le soutien d'un fonds de garantie fourni par Movimento 5 Stelle [(5)].). Les partenaires ont aussi délivré des services non financiers étendus (développement d'activité, encadrement et mentorat, incubation, accélération, éducation et formation) par l'intermédiaire de structures locales de soutien aux entreprises.

Le système concerne principalement les entreprises dont l'objectif est de favoriser les catégories précaires, à savoir les personnes qui ne sont pas scolarisées, ne travaillent pas ou ne sont pas en formation, les jeunes chômeurs, les immigrants, les anciens délinquants, les personnes handicapées et les femmes qui recherchent une activité indépendante. En proposant des activités de financement, d'aide et de mentorat, JEREMIE Sicily a pour objectif d'améliorer l'accès à l'emploi et de favoriser l'insertion durable sur le marché du travail en se concentrant sur les actions suivantes:

- promotion du travail indépendant;
- création de nouvelles entreprises, y compris des coopératives;
- transformation des organisations sans but lucratif en entreprises sociales [(6)];
- amélioration de la qualité du travail et des services d'aide pour les travailleurs et les individus qui ne parviennent pas à subvenir à leurs besoins;
- renforcement des entreprises existantes actives dans le secteur social et dont les activités ciblent le progrès social.

Les bénéficiaires de JEREMIE Sicily sont des PME, des entreprises sociales et les personnes directement concernées par leur activité économique. Les entreprises qui ont été aidées avaient pour objectif non seulement la viabilité financière, mais aussi un impact environnemental et

social. Grâce aux ressources qu'elles ont reçues, elles ont pu développer ou consolider leurs structures organisationnelles, démarrer de nouvelles activités et embaucher de nouveaux salariés.

Fondements

La récession économique provoquée par la crise financière de 2008 (Azevedo, 2015) a débouché sur une phase très difficile pour les PME et les entreprises sociales siciliennes en 2013. Bien que les données recueillies par Unioncamere Sicilia (2013) sur leurs performances en 2013 montrent que le nombre de nouvelles immatriculations d'entreprises (29 198) a dépassé le nombre de cessations d'activité (28 296), les conditions sur le marché du travail régional se sont aggravées. L'enquête sur les forces de travail de l'Institut national de statistique italien [Istituto nazionale di statistica (Istat), 2015] montre que le taux d'emploi global de la population sicilienne a baissé de 5,3 % en 2013 par rapport à 2012; seulement 39 % des individus âgés de 15 à 64 ans étaient donc actifs. La même année, les prêts bancaires accordés aux PME et aux entreprises sociales présentes en Sicile ont baissé de 3,8 % sur une base annuelle; selon la Banque d'Italie, la proportion de prêts non productifs a augmenté de 10 % (Banca d'Italia, 2014).

Lorsque les entreprises sociales sont en concurrence, même difficilement, avec les secteurs économiques traditionnels, elles réussissent mieux dans l'accès au financement, la création d'emplois et la redistribution des richesses. Les crises financières obligent le secteur à but non lucratif à adopter des modèles de gestion plus rentables. Les ressources amoindries sont progressivement réorientées vers des produits et des processus plus durables et la viabilité économique est évaluée en même temps que l'impact environnemental et social à long terme. Dans un contexte socio-économique aussi difficile, développer les entreprises sociales et les processus d'innovation sociale est fondamental. Il faut de nouvelles politiques, des mesures incitatives et une réglementation législative pour promouvoir la croissance du secteur et faciliter les tâches et les obligations administratives. L'innovation sociale représente souvent l'un des bénéfices générés par l'encadrement, le mentorat et d'autres services d'assistance fournis par les partenaires non financiers. En Sicile comme dans d'autres régions européennes, l'innovation sociale est apparue dans plusieurs domaines, dont certains sont plutôt inattendus.

Les prêts bancaires sont des outils essentiels pour promouvoir l'entreprise sociale. Les entreprises qui contractent des crédits augmentent leur niveau d'endettement et sont perçues comme peu fiables, car leurs marges d'exploitation ne leur permettent pas toujours de couvrir la charge de l'emprunt. Pourtant, de nombreuses entreprises sont incapables de rééquilibrer leurs flux financiers par des crédits, car elles ne peuvent pas supporter le coût du crédit ou fournir les garanties organisationnelles et économiques exigées par le système bancaire. Le caractère renouvelable du fonds JEREMIE a permis d'atteindre davantage d'entrepreneurs que les systèmes de subventions, grâce à l'accent qu'il met sur le progrès social et l'inclusion sociale. La Sicile a été choisie comme exemple pilote pour les autres régions italiennes, en encourageant ces deux aspects au moyen de systèmes de microcrédit et de produits de microfinancement social pour les PME, dans le but spécifique de favoriser l'emploi et la croissance.

Un instrument financier tel que JEREMIE Sicily, qui combine des prêts à taux privilégié, des services non financiers et des fonds de garantie, permet de minimiser les risques aussi bien pour les banques que pour les entreprises.

Activités

Pour atteindre les entrepreneurs potentiels, faciliter les activités de réseau et créer des services d'assistance pour les bénéficiaires ultimes, la BPE a mis en place des partenariats stratégiques avec Hub Sicilia Aps, Microfinanza Srl, Sol.Co. Catania et l'APE. L'objectif était de créer un réseau capable d'exécuter quatre actions principales:

- fournir des services financiers;
- promouvoir le programme;
- fournir des services non financiers;
- suivre les interventions.

Services financiers: en tant qu'établissement de crédit spécialisé dans le financement de projets et d'entreprises du secteur social, la BPE était chargée de gérer les activités de prêt. Un portefeuille de prêts a été créé pour les entreprises sociales siciliennes, cofinancé par JEREMIE Sicily et la BPE. En collaboration avec ses partenaires, la BPE a préparé un modèle de plan d'affaires destiné à faciliter la soumission des demandes de prêt.

Les prêts proposés par l'instrument financier JEREMIE Sicily avaient pour but à la fois d'aider à consolider et à lancer les entreprises et d'améliorer leur qualité et leur professionnalisme. Les secteurs et domaines d'activité prioritaires étaient les suivants: services sociaux, santé, protection sociale et éducation (également assurés par des acteurs privés); renforcement des compétences et aide aux entreprises sociales développant des projets innovants; détection des nouvelles opportunités de marché. Les prêts ont financé principalement des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles en lien avec le lancement de nouvelles activités. Les investissements dans les PME ont concerné la promotion d'initiatives qui présentaient un niveau élevé et bien équilibré de viabilité financière, sociale et environnementale. Les demandes de financement ont été évaluées sur la base des critères suivants: proposition d'investissement, dépenses prévues et niveau de cofinancement des PME et des entreprises sociales; analyse de faisabilité de l'investissement économique et financier sur trois ans; impact social du projet.

Fonds de garantie: en mai 2014, un fonds de garantie de un million d'euros établi par le mouvement politique italien Movimento 5 Stelle a été associé au programme JEREMIE. Baptisé «Microcredito Siciliano», le fonds a été versé à la fondation de microcrédit sicilienne Fondazione di Comunità di Messina. Son objectif principal était de faciliter l'accès au crédit pour les PME; le fonds garantissait 100 % des prêts demandés à la BPE, allant de 5 000 à 25 000 euros. En 2015, le fonds avait aidé 15 entreprises sociales (sur 82) à accéder à un prêt JEREMIE.

Promotion: promouvoir et diffuser le programme et ses produits impliquait de renforcer la collaboration avec les réseaux d'entreprises sociales locaux, en mettant en relation les bénéficiaires et les entrepreneurs établis, les fondations et les associations; de se faire connaître dans la presse, par des brochures, des affiches et des listes de diffusion; d'organiser des ateliers et des événements promotionnels deux fois par mois (avec en moyenne 40 à 50 participants); et de faire la promotion du programme par l'intermédiaire de chaque réseau partenaire.

Services non financiers: les services non financiers ont joué un rôle crucial dans le succès du programme. Ces services, mis à la disposition de tous les bénéficiaires potentiels (bien que non obligatoires), avaient pour but d'aider les entreprises à renforcer leurs structures d'organisation et de faciliter l'accès au crédit. Les entreprises pouvaient y recourir directement auprès de l'intermédiaire financier, mais les microentreprises et PME et les entreprises sociales en phase de lancement avaient reçu pour consigne de déposer leur demande auprès de guichets d'assistance.

Les services fournis par Hub Sicilia Aps, Microfinanza Srl, Sol.Co Catania et l'APE aux entreprises siciliennes étaient les suivants:

- orientation vers les services financiers et de crédit;
- analyse de préfaisabilité, sélection et évaluation des propositions d'activité;
- élaboration et évaluation de plans d'affaires;
- encadrement et autres services d'assistance.

Cette approche a donné de bons résultats pour JEREMIE en Sicile, car la BPE n'a refusé que 29% des demandes de prêt. Un consortium composé d'un établissement financier (BPE), de centres d'innovation et de prestataires de services non financiers a permis d'obtenir le bon mélange d'expertise pour atteindre l'objectif du programme. L'assistance technique fournie par les partenaires a permis d'améliorer l'accès au crédit des bénéficiaires finaux, puisque 63 demandes de crédit ont reçu des évaluations positives. Elle a également facilité la tâche de la BPE dans l'évaluation de la solvabilité: les partenaires ont servi d'intermédiaires entre les bénéficiaires et la BPE, réduisant ainsi les risques pour la banque et pour les entreprises, ce qui prouve qu'une analyse méticuleuse et un travail précis sur les plans d'affaires débouchent souvent sur un ratio supérieur de remboursement du prêt.

Suivi et évaluation des interventions: Microfinanza Srl a réalisé des actions de suivi mensuelles, en s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs concernant:

- le nombre de demandes financées;
- le montant des ressources allouées et le montant de cofinancement par les bénéficiaires au moyen de ressources privées;
- la performance de remboursement du prêt;
- l'impact social des projets financés, mesuré par des indicateurs tels que le nombre d'emplois créés, l'âge des bénéficiaires et la mission des entreprises.

Les données collectées ont été utilisées pour des rapports internes.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 11.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de JEREMIE Sicily.

Tableau 11.1 **Analyse SWOT de JEREMIE Sicily**

Forces	Faiblesses
• Impact bénéfique des services non financiers: orientation vers le crédit, examen préliminaire, évaluation des projets d'activité, élaboration et évaluation des plans d'affaires, encadrement • Approche intégrée englobant services financiers et non financiers • Impact économique et social fort • Mise en réseau et création d'une communauté de pratiques entre les bénéficiaires • Ciblage d'une large variété d'entités (allant des PME à but social aux entreprises sociales proprement dites) • Synergies avec un fonds de garantie fourni par le secteur public pour favoriser l'entrepreneuriat • Encadrement et inspiration entre pairs, aspects motivants et formation dédiée	• Ressources insuffisantes pour couvrir les coûts des services non financiers, principalement supportés par les bénéficiaires en tant que services payés à des partenaires non financiers ou des entités extérieures • Manque de réserves budgétaires pour la sensibilisation et les activités de formation sur l'accès au financement • Période courte: 24 mois, phases de préparation incluses • Barrières importantes à l'entrée (garanties requises sur le financement, documentation excessive) pour les entreprises • Procédures du FSE trop complexes et bureaucratiques pour les entrepreneurs • Rigidité et durée excessive des procédures d'évaluation; manque de flexibilité des règles et de l'usage des fonds • Manque d'intégration et de communication entre les partenaires financiers et non financiers • Système de suivi faible, sans indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et fixés dans le temps) ni objectifs pour les bénéficiaires
Opportunités	**Menaces**
• Favorise l'emploi indépendant grâce à l'accès au financement et aux mesures incitatives • Passage d'une mentalité de financement par des subventions à celle du recours au crédit et aux microprêts • Attractivité accrue de la Sicile pour les jeunes à la recherche d'opportunités • Possibilité d'utiliser l'innovation sociale comme un moteur d'émancipation et de renforcement de la compétitivité des entreprises locales • Nouveau modèle économique pour le secteur du microfinancement, dans lequel les banques et les organisations non financières soutiennent la croissance et le changement d'échelle des entreprises	• Frustration des candidats en raison de la durée excessive de la procédure d'évaluation • Initiative de courte durée (24 mois + 6 mois de prolongation) et retour brusque aux systèmes de financement précédents, à taux d'intérêt plus élevé; aucune période d'amortissement ni de soutien • Attitude peu encline au risque de la part des banques et réticence à accorder des crédits aux PME et aux entreprises sociales • Faible taux de recouvrement; absence de ressources des entités non financières pour suivre et soutenir la phase postcrédit • Absence de soutien législatif en matière de réductions d'impôts, de subventions et de mesures incitatives pour les entreprises sociales

Problèmes rencontrés

En juillet 2016, JEREMIE avait versé 4,7 millions d'euros à ses bénéficiaires. Le guichet d'assistance a reçu 1007 demandes officielles de financement; 900 (89%) ont été rejetées avant de pouvoir passer à un stade d'évaluation supérieur. Les principaux motifs de ces refus sont les suivants:

- manque de volonté des demandeurs de remplir les formulaires de demande d'informations détaillées (42%);
- non-respect des exigences formelles (entreprise pas encore établie) (24%);
- absence de finalité sociale (21%);
- incompatibilité de la demande avec les objectifs du fonds (10%);
- plan d'affaires inexistant ou incomplet (2,9%);
- entreprises orientées sur des secteurs inéligibles (à savoir agriculture) (0,1%).

Fin juillet 2016, le guichet d'assistance avait évalué 88 demandes; 29% ont été rejetées en raison d'appréciations négatives de la viabilité économique et financière des projets: financer de telles entreprises aurait aggravé leur situation d'endettement et elles n'auraient pas été capables de rembourser le prêt. Le restant des demandes (71%) a reçu une appréciation positive et a été transmis à la banque pour une évaluation finale.

En juillet 2016, 82 bénéficiaires (dont 32 start-up) avaient reçu des prêts individuels de 56453 euros en moyenne; en d'autres termes, seulement 8,14% des candidats ont bénéficié d'un financement. Ce faible pourcentage est imputable au processus de filtrage des demandes reçues par le guichet d'assistance et met en lumière la complexité des processus de sélection et de gestion pour les programmes de prêts à taux privilégié. Refuser des demandes à ce stade précoce a permis à la banque et au guichet d'assistance d'optimiser leur temps et leurs ressources. La plupart des entreprises financées sont des coopératives (36%), des sociétés à responsabilité limitée (26%) et des entreprises individuelles (14%), opérant dans le secteur social (32%), le commerce (24%), la restauration (21%), l'industrie des services (14%), le tourisme (6%) et l'artisanat (3%).

L'analyse du contexte socio-économique de la Sicile (quatrième section) montre que cette région, dominée par les entreprises traditionnelles, en est encore à un stade immature de développement. Les entreprises sociales et innovantes sont très rares par rapport au reste de l'Italie et de l'Europe, et le système bancaire traditionnel ne favorise pas leur développement. Les entreprises ont du mal à obtenir des financements; les exigences sont souvent complexes et les procédures lentes. Résultat, l'entrepreneuriat stagne en Sicile. Cependant, le principal problème réside dans le manque d'éducation à l'entrepreneuriat et l'absence d'écosystème capable d'assurer un soutien.

Le guichet d'assistance a mis en avant les principaux problèmes rencontrés par les entrepreneurs siciliens:

- difficulté à remplir correctement les formulaires de demande;
- manque de planification stratégique et focalisation sur la survie à court terme;
- faible motivation à compléter la demande, en raison d'exigences de documentation excessives;
- difficulté à développer un modèle économique viable.

Le guichet d'assistance a adopté une approche différente pour répondre à ces difficultés: en plus de vérifier les exigences formelles, il a encadré et motivé les demandeurs et les a aidés à améliorer leurs plans d'affaires. Cette méthode proactive a permis de faciliter l'accès au crédit et de favoriser la création et le développement d'entreprises viables, démontrant ainsi le rôle fondamental des services non financiers dans les systèmes de microfinancement tels que JEREMIE [(7)]. Depuis la fin du programme en juillet 2016, le processus d'évaluation n'a pas encore été achevé. Cependant, des données non publiées indiquent que chaque entreprise ayant bénéficié d'un prêt a créé en moyenne deux emplois.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

En deux années et demie d'activité, JEREMIE Sicily a démontré l'importance de structurer un réseau innovant de soutien aux programmes financiers dans des régions (comme la Sicile) présentant un contexte social, économique et culturel complexe.

Les crédits et les prêts relèvent de procédures sensibles qui peuvent souvent amplifier des crises financières au lieu de les atténuer. Bailleurs de fonds et évaluateurs endossent une grande responsabilité pour évaluer si une initiative entrepreneuriale présente les éléments fondamentaux de viabilité qui garantissent non seulement le remboursement régulier du prêt, mais aussi l'usage du crédit octroyé comme levier pour un développement réussi. JEREMIE Sicily a accordé une attention particulière à ces aspects, en commençant par la vulnérabilité des différents bénéficiaires dans les circuits financiers traditionnels. Étant donné que le

projet était une expérience pilote, il peut être amélioré à de nombreux égards afin d'accroître l'efficacité du système, notamment en donnant plus de moyens aux services non financiers.

Conditions de reproductibilité potentielle

Pour que des initiatives analogues puissent réussir dans d'autres régions, les facteurs essentiels suivants doivent être reproduits:

- les activités des partenaires non financiers, qui ont joué un rôle fondamental de «filtres» et d'«organismes fiduciaires» pour l'intermédiaire financier;
- le principe de diligence raisonnable visant à faciliter la phase d'évaluation pour l'intermédiaire financier, afin d'éviter une charge de travail excessive et de réduire significativement les délais de traitement des demandes pour les bénéficiaires;
- la création d'un guichet d'assistance solide et structuré, avec des ressources humaines dédiées, une plateforme en ligne, des services d'encadrement et une activité de suivi rigoureuse.

Pour finir, les recommandations et suggestions suivantes permettront d'obtenir un impact futur maximal et une efficacité optimale pour de tels instruments financiers:

- concevoir et activer un système d'information interne, de manière à ce que les partenaires puissent partager et accéder facilement aux données et informations sensibles, comme le nombre de pratiques délibérées, les détails concernant les entreprises financées et la proportion de prêts remboursés;
- attribuer des ressources financières adéquates aux partenaires de services non financiers, qui sont cruciales pour assurer la qualité de l'initiative;
- raccourcir la longueur de la procédure et prolonger les délais pour renforcer la capacité opérationnelle de l'intermédiaire financier à évaluer les demandes de financement et à rester redevable vis-à-vis des bénéficiaires;
- en plus d'autres instruments non financiers, s'engager dans l'éducation au crédit, le mentorat et la sensibilisation, afin de renforcer le guichet d'assistance et d'améliorer les performances du projet.

Notes

(1) Définition des PME et des microentreprises selon la Commission européenne (2003): entreprises de taille moyenne: effectifs < 250, chiffre d'affaires ≤ 50 millions d'euros, total du bilan ≤ 43 millions d'euros; petites entreprises: effectifs < 50, chiffre d'affaires ≤ 10 millions d'euros, total du bilan ≤ 10 millions d'euros; microentreprises: effectifs < 10, chiffre d'affaires ≤ 2 millions d'euros; total du bilan ≤ 2 millions d'euros.

(2) Définition des entreprises sociales selon la Commission européenne (2011).

(3) Selon Eurostat (2015), la Sicile est la région d'Europe ayant le plus faible taux d'emploi (42,4 %) chez les personnes âgées de 20 à 64 ans (Eurostat, 2015).

(4) Le restant du fonds a été reversé au FEI.

(5) Movimento 5 Stelle est un parti italien créé en 2009.

(6) Certains des bénéficiaires potentiels étaient des organisations sans but lucratif qui sont devenues des entreprises légales pour pouvoir accéder au crédit. Cette transformation a également été possible parce que leurs activités économiques étaient assez solides pour justifier la création d'une entreprise.

(7) Le taux de réponse positive aux demandes évaluées par le guichet d'assistance et la banque est de 73 %, comme indiqué dans la deuxième section.

Bibliographie

Azevedo, F. (2015), *Situation économique, sociale et territoriale de la Sicile – Analyse approfondie*, Parlement européen, direction générale des politiques internes, IP/B/REGI/NT/2015-03 juin 2015 PE 540.372 EN, *http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/540372/IPOL_IDA(2015)540372_FR.pdf*

Banca d'Italia (2014), «L'economia della Sicilia — Aggiornamento congiunturale», Economie regionali n° 41, novembre 2014, Banca d'Italia, Rome, *https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2014/2014-0041/1441_sicilia.pdf*

Banca Popolare Etica (2015), «Bilancio Sociale», Banca Popolare Etica, Padua, *http://bilanciosociale.bancaetica.it/bilancio-sociale-2015/*

Commission européenne (2011), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comite des régions 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, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&rid=1*

Commission européenne (2003), recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (2003/361/CE), JO L 124 du 20.5.2003, p. 36, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN*

Eurostat (2015), «Eurostat regional yearbook 2015», *http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Eurostat_regional_yearbook* (consulté le 10 avril 2016).

Hubert, A. (2010), «Empowering people, driving change — Social innovation in the European Union», Bureau des conseillers de politique européenne, Groupe des politiques de migration, *https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union*

Incorvati, L. (2016), «11 milioni all'economia solidale del Sud Italia graziea Banca Etica», *Il Sole 24 Ore*, 3 août 2016, *http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-08-02/11-milioni-all-economia-solidale-sud-italia-grazie-banca-etica-163554.shtml?uuid=ADUgX70*

Istituto nazionale di statistica (Istat) (2015), «Rilevazione sulle forze di lavoro — Media 2014 e 2013» (Enquête sur la population active — Moyenne 2014 et 2013), *http://www.istat.it/it/archivio/159882* (consulté le 10 avril 2016).

Lectures complémentaires

Pizzo, G., et Tagliavini, G. (2013), *Dizionario di microfinanza – Le voci del microcredito* (Dictionnaire de microfinance — Les voix de la microfinance), Carocci, Rome.

Unioncamere Sicilia (2013), «Datti Strutturali imprese Sicilia — 2013», *http://www.unioncameresicilia.it/*dati-strutturali-imprese-sicilia-2013/

Yunus, M. (1998), *Il banchiere dei poveri* (Le banquier des pauvres), Feltrinelli, Milan.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 12

Social Impact Factory: une structure d'aide aux entreprises, Pays-Bas

La Social Impact Factory est une structure d'aide aux entreprises dont le but est d'encourager la création d'entreprise sociale et d'incarner des comportements plus responsables socialement dans les entreprises. Elle favorise les partenariats multipartites et intersectoriels pour résoudre les problèmes sociaux. Ce chapitre décrit les objectifs de l'organisation, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la structure et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans d'autres contextes.

Résumé

Mener des activités durables et équitables est devenu courant dans de nombreuses organisations. Les entreprises sociales sont à l'avant-garde de cette tendance, en développant des concepts économiques durables qui font passer l'impact social avant la rentabilité financière. Dans le même temps, les gouvernements sont confrontés à des problèmes complexes tels que le chômage, la pauvreté et le changement climatique, qui appellent des solutions nouvelles. C'est pour réunir ces entités publiques et privées que, en 2014, la municipalité d'Utrecht et la Kirkman Company ont créé la Social Impact Factory.

La Social Impact Factory est une fondation qui s'appuie sur une initiative politique holistique englobant plusieurs domaines d'action politique. Son objectif est d'inspirer les organisations, de les relier entre elles et de les encourager à incarnrer des comportements socialement responsables, tout en créant un environnement propice («écosystème») aux entreprises sociales. N'importe quelle organisation qui s'engage activement en faveur de cet objectif peut rejoindre le réseau. La Factory joue le rôle de connecteur et de conducteur qui fédère l'écosystème en alignant les efforts et les actions de ses membres à travers trois volets

de services différents: approvisionnement à caractère social, défis à impact social et actions pour le changement.

Approvisionnement à caractère social. En janvier 2016, la Social Impact Factory a lancé le Social Impact Market, une plateforme commerciale en ligne *business to business* pour les entreprises (y compris les entreprises sociales) qui recherchent des opportunités d'achat de produits ou services à caractère social. Actuellement, plus de 90 entrepreneurs sociaux proposent leurs services sur la plateforme et 21 mises en correspondance ont été réalisées, pour une valeur totale de 75 000 euros.

Défis à impact social. La Social Impact Factory a imaginé un modèle qui met en relation différents acteurs afin de relever un défi sociétal spécifique d'une manière entrepreneuriale, en obtenant dans le même temps un impact social. La Factory a généré des solutions innovantes et entrepreneuriales pour dix problèmes complexes.

Actions pour le changement. Ce volet englobe les différentes actions menées par la Factory pour accélérer le changement vers une société qui encourage une activité économique équitable, durable et inclusive. La Factory organise des événements sur l'entrepreneuriat social, notamment des camps d'entraînement et une série de master class pour apprendre aux entrepreneurs sociaux les fondements de la stratégie d'entreprise, du marketing, des réseaux sociaux, de l'image de marque, de la stratégie de croissance et du financement. La Factory a coorganisé plus d'une vingtaine d'événements générateurs de changement avec ses partenaires actifs, réunissant plus de 2 000 participants.

Depuis mi-2015, la Social Impact Factory a créé un réseau englobant plus de 90 entrepreneurs sociaux, 7 grandes entreprises traditionnelles et 15 municipalités de tous les Pays-Bas. Ses résultats bénéficient de la reconnaissance du gouvernement néerlandais [(1)].

Faits essentiels

La Social Impact Factory a été lancée fin 2014 sous la forme d'une initiative conjointe de la municipalité d'Utrecht (quatrième ville des Pays-Bas) et de la société de *consulting* Kirkman Company, qui en sont les «pères fondateurs» [(2)]. Basée à Utrecht, la Social Impact Factory a obtenu en 2015 le statut juridique de *stichting* (fondation), dotée d'un conseil de surveillance. Ses «partenaires fondateurs» incluent un groupe d'entreprises traditionnelles, des entreprises sociales et une organisation communautaire, apportant chacune une contribution en temps et en argent en fonction de ses capacités [(3)]. L'Université d'Utrecht est elle aussi étroitement associée au projet, dans le cadre de son initiative pour l'entrepreneuriat social [(4)]. En plus des partenaires fondateurs, plus d'une centaine d'organisations (y compris des entreprises sociales, des entreprises traditionnelles et des municipalités) participent aux activités de la Factory en tant que clients ou prestataires de services [(5)].

La Social Impact Factory a reçu 200 000 euros de fonds de démarrage de la municipalité d'Utrecht, versés sur une période de trois ans, auxquels se sont ajoutés 45 000 euros de ses partenaires fondateurs [(6)] la première année. D'autres partenaires [(7)] apportent des contributions financières et en nature en fonction de leur chiffre d'affaires annuel. La Factory perçoit un pourcentage sur toutes les activités (chiffre d'affaires) qu'elle génère pour ses partenaires en guise de paiement pour ses services d'intermédiaire. Elle perçoit également une commission sur chaque produit ou service fourni.

Le budget cible de la Factory pour 2016 s'élève à 750 000 euros, dont 80 % seront couverts par les commissions sur les produits et services fournis par la Factory, ainsi que par les contributions des partenaires, et 20 % proviendront de subventions. La Factory a créé son

propre modèle de recettes et son objectif est de devenir financièrement indépendante des subventions pour ses activités principales dans les trois prochaines années.

Bien que le concept de la Social Impact Factory ait été développé d'abord à Utrecht, le but est de proposer une couverture nationale et de partager les connaissances et les pratiques dans tout le pays. En effet, la Factory propose aujourd'hui ses services à 14 autres municipalités des Pays-Bas. Par ailleurs, 16 des 32 plus grandes villes du pays ont fait part de leur intérêt pour l'adoption du modèle créé par la Social Impact Factory.

Objectifs

La Social Impact Factory a été créée comme une plateforme destinée à connecter et à inspirer les organisations pour qu'elles deviennent plus responsables socialement, ainsi qu'à accélérer la création d'une société qui valorise un mode d'entreprendre équitable, durable et inclusif.

L'initiative pour l'entrepreneuriat social lancée par la Commission européenne en 2011 définit les entreprises sociales comme des sociétés indépendantes «pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale» (Commission européenne, 2011). Cette définition est appuyée par le Conseil économique et social néerlandais (2015).

La Social Impact Factory est une initiative politique holistique et inclusive englobant plusieurs domaines d'action politique. N'importe quelle organisation qui s'engage activement en faveur de son objectif peut rejoindre le réseau. La Factory part du principe que les entreprises sociales ne peuvent prospérer qu'au sein d'un écosystème propice [8]. Par conséquent, elle se concentre non seulement sur les entreprises sociales, mais aussi sur le regroupement d'un ensemble large et diversifié d'organisations dans le but de créer un tel écosystème. Son idée est la suivante: relier entre elles les initiatives sociales lancées par les citoyens, les entreprises sociales et les entreprises traditionnelles peut permettre d'obtenir un impact socio-économique significatif, en particulier lorsqu'elles ont le soutien des municipalités locales.

Bien que le concept de la Social Impact Factory ait été développé d'abord à Utrecht, le but est de proposer une couverture nationale et de partager les connaissances et les pratiques dans tout le pays. En effet, la Factory propose aujourd'hui ses services à 14 autres municipalités des Pays-Bas. Par ailleurs, 16 des 32 plus grandes villes du pays ont fait part de leur intérêt pour l'adoption du modèle créé par la Social Impact Factory.

Fondements

La Social Impact Factory est née d'un partenariat conclu entre la municipalité d'Utrecht et la Kirkman Company. La mission de la Kirkman Company est d'aider les entreprises traditionnelles à mettre en avant les finalités sociales et environnementales et à les ajouter à leur activité de base. Utrecht a pour objectif d'avoir le plus faible taux de chômage de toutes les municipalités des Pays-Bas et elle cherche de nouvelles collaborations, des solutions innovantes et une coopération public-privé pour atteindre ce but. En finançant la Social Impact Factory, la municipalité a investi dans une organisation de réseau qui relie les autorités locales, les entreprises sociales et les organisations privées.

La création de la Social Impact Factory s'appuie sur plusieurs tendances importantes:

- **Le passage de politiques descendantes à des politiques ascendantes:** le rôle des autorités locales évolue, passant de la focalisation sur la résolution des problèmes et du versement de subventions à des partenaires exécutifs à l'adoption d'une approche de

plus en plus participative de l'élaboration des politiques et des programmes. Aujourd'hui, les autorités locales encouragent les entrepreneurs et les citoyens à créer des modèles économiques innovants et à imaginer des solutions aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux les plus complexes. Les coupes budgétaires imputables à la crise économique et financière ont rendu les autorités locales plus réceptives à la collaboration avec des projets privés et des entrepreneurs sociaux, avec pour résultat le lancement d'initiatives multiples, une croissance sectorielle et une augmentation de 36% de l'emploi dans les entreprises sociales néerlandaises sur la période 2013-2015 (Social Enterprise NL, 2015).

- La **redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société:** les grandes entreprises se détournent de plus en plus de l'objectif de maximiser les profits des actionnaires pour aller vers la création d'une plus grande valeur pour la société en général. Cette tendance a conduit à de nouveaux partenariats et innovations, en collaboration avec des entreprises sociales (MvO, 2015).
- Le **rapprochement de «mondes» différents:** la Social Impact Factory rapproche des partenaires dissemblables issus d'univers variés. Chaque type de partenaire possède ses propres fondements et concepts (par exemple, le terme «profit» n'a pas le même sens en fonction du type d'institution), ce qui peut conduire à des erreurs de communication et des malentendus. La Factory fait équipe avec des personnes qui comprennent ces disparités et sont donc capables de passer la barrière du langage.

Activités

Les principales activités de la Social Impact Factory visent à inspirer, connecter, accélérer et changer la façon dont les entrepreneurs sociaux mettent en pratique une idée sociale, ainsi qu'à influencer les entreprises traditionnelles pour qu'elles se concentrent sur l'impact social et environnemental et pas uniquement sur la maximisation des profits. La Factory sert de pôle de connaissances qui relie entre eux les initiateurs de changement, les entrepreneurs sociaux, les entreprises traditionnelles, les représentants du gouvernement, les financeurs (publics et privés, formels et informels), les établissements d'enseignement et les réseaux. Son modèle de recettes est fondé sur trois volets de services (approvisionnement à caractère social, défis à impact social et actions pour le changement) destinés à incarner des comportements plus responsables socialement au sein des entreprises, à créer un impact durable et à stimuler l'entrepreneuriat social. Chaque volet applique une approche différente, allant de l'accès au financement et aux marchés jusqu'au développement des entreprises, en passant par la création d'une structure de soutien. Tous les services sont conçus pour évoluer avec les tendances des entreprises sociales et les besoins des entrepreneurs sociaux dans un contexte local.

Approvisionnement à caractère social. Depuis le 1er juillet 2011, le gouvernement néerlandais a activement intégré les obligations de retours à caractère social dans ses procédures d'appels d'offres. Aujourd'hui, de nombreuses municipalités imposent un rendement social minimal, équivalent à 5% du prix du marché/de la masse salariale de toute participation à un marché public d'un montant supérieur à 209000 euros. Bien que l'intention principale de l'instrument concerne l'emploi direct, certaines municipalités permettent aux fournisseurs qui ne peuvent pas créer d'emplois d'acheter des produits ou des services auprès d'initiatives ou d'entreprises sociales locales: nombre d'entre elles créent des emplois pour des personnes qui seraient autrement exclues du marché du travail.

Le Social Impact Market propose un système d'offre et de demande transparent. En janvier 2016, la Social Impact Factory a lancé cette plateforme commerciale en ligne *business to business* pour les entreprises (y compris les entreprises sociales) qui souhaitent acheter des produits ou des services à caractère social. Actuellement, plus de 90 entrepreneurs sociaux proposent leurs services sur la plateforme. Ils sont d'abord soumis à un examen rapide[9] pour mettre en lumière leur objectif sociétal, la manière dont ils réinvestissent les profits, la manière dont leur actionnariat reflète la mission de l'entreprise en appliquant des principes démocratiques ou en se concentrant sur la justice sociale, ainsi que le nombre de personnes recrutées qui étaient exclues du marché de l'emploi. Les responsables des achats dans les entreprises traditionnelles et les municipalités utilisent la plateforme pour poster leurs besoins en approvisionnement ou rechercher des fournisseurs potentiels.

La Social Impact Factory sert de lien entre les municipalités où elle opère et d'autres parties prenantes. Elle fournit des conseils et des informations sur les marchés publics et les réglementations en matière de rendement social et permet à un nombre croissant d'entreprises sociales de participer aux procédures d'appels d'offres.

Défis à impact social. Ce service proposé par la Social Impact Factory relie les différents acteurs autour de la résolution d'un problème sociétal spécifique. Ces nouvelles formes de partenariats entre différents types d'organisations renforcent l'innovation et accroissent l'impact social; l'objectif est de développer un modèle de recettes viable pour chaque projet et d'assurer des bénéfices à long terme pour la société. Chaque défi à impact social s'étend généralement sur une période de six mois. Pour commencer, le «détenteur d'un problème», une municipalité la plupart du temps, qui souhaite financer le processus et la ou les solutions créées est identifié. Les membres de l'équipe de la Factory («connecteurs») collaborent avec le détenteur du problème, les entrepreneurs sociaux, les initiatives citoyennes et/ou les entreprises traditionnelles pour concevoir ensemble des solutions innovantes. Le processus en quatre étapes (étude, lancement, cocréation et proposition) est conçu pour faciliter la cocréation, la validation et le développement de solutions entrepreneuriales.

Actions pour le changement. Le volet sur les actions pour le changement combine les efforts de la Social Impact Factory pour accélérer la création d'une société qui encourage une activité économique équitable, durable et inclusive. La Factory organise des événements tels que des camps d'entraînement et des master class, qui apportent aux entrepreneurs sociaux des connaissances et des outils sur la stratégie d'entreprise, le marketing, les réseaux sociaux, l'image de marque, la stratégie de croissance et le financement; elle propose des ateliers sur les moyens d'assurer la viabilité sociale et financière des entreprises sociales, ainsi que de mesurer leur impact social; enfin, elle coorganise des événements avec des partenaires publics et privés[10] pour mettre en relation des municipalités et des entreprises traditionnelles avec des entreprises sociales.

La combinaison de ces trois volets démultiplie l'impact de chaque volet pris individuellement.

Problèmes rencontrés et impact

La Social Impact Factory a reçu des fonds de la municipalité d'Utrecht et de la Kirkman Company pour mettre en œuvre son concept et construire une organisation solide. Un an après son lancement, elle est parvenue à bâtir un modèle de recettes, des produits et des services durables. Son réseau est en pleine expansion et elle génère ses propres revenus. Le tableau 12.1 contient une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) au stade actuel de développement de l'organisation.

Tableau 12.1 **Analyse SWOT de la Social Impact Factory**

Forces	Faiblesses
• Solide réseau d'initiatives, d'entrepreneurs sociaux et d'organisations établies • Orientée sur l'action • Collaboration sur la mesure d'impact • Focalisation sur la création de valeur sociale • Combinaison d'une plateforme en ligne et d'outils hors ligne • Connexion avec le retour social sur investissement • Fondateurs engagés pour l'expansion du réseau de la Factory	• Activité de mise en relation des acteurs sur le Social Impact Market qui prend beaucoup de temps • De nombreux partenaires différents ayant des intérêts divergents, d'où des difficultés à atteindre un objectif commun • Le succès engendre des besoins en capacités et en effectifs supplémentaires, faisant apparaître un double défi: difficulté à attirer les personnes ayant les compétences requises et capacité limitée pour leur rémunération
Opportunités	**Menaces**
• Extension de l'approche de rendement social à d'autres régions et autorités locales • Lier l'approvisionnement à caractère social aux nouvelles réglementations néerlandaises [1] • Collaborer avec différents réseaux	• Temps, efforts et processus longs nécessaires pour mobiliser des fonds pour les activités de la Factory • Délai de prise de décision par le gouvernement, surtout lorsque plusieurs départements sont concernés • Restrictions imposées par les règles de passation de marchés néerlandaises

[1] *Wet van 22 juni 2016 tot wijziging van de Aanbestedingswet 2012 in verband met de implementatie van aanbestedingsrichtlijnen 2014/23/EU, 2014/24/EU en 2014/25/EU, https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2016-241.html*

Problèmes rencontrés

Les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la Social Impact Factory concernent trois aspects.

Tout d'abord, trouver l'équilibre entre l'autonomie financière et les objectifs sociaux est difficile. Bien que la fondation applique un modèle de recettes destiné à la rendre financièrement indépendante des subventions, son objectif premier est d'engendrer des bénéfices sociaux. Générer des fonds pour créer le portefeuille de services, le réseau et le pôle de connaissances a été et reste un véritable défi à ce stade précoce de l'existence de la fondation. Les fondateurs et les entrepreneurs de la Kirkman Company ont contribué à répondre à ce problème.

Ensuite, l'influence des fondateurs a été plus importante que prévu au départ. La municipalité d'Utrecht et la Kirkman Company se sont rapprochées parce qu'elles partageaient la même conception de l'entrepreneuriat social, mais elles se sont heurtées à des résistances lorsqu'elles ont tenté d'entrer en contact avec des partenaires potentiels. Certaines organisations n'ont pas voulu se joindre à l'initiative en raison de sa relation avec la Kirkman Company, qu'elles considèrent comme une entreprise davantage axée sur le profit que sur l'impact social. En outre, certains partenaires qui étaient jusque-là massivement subventionnés n'étaient pas motivés pour travailler de manière plus entrepreneuriale et ont eu du mal à accepter que leurs autorités locales investissent dans une infrastructure visant à stimuler l'entreprise sociale. Avec la combinaison de ces deux facteurs, conclure des partenariats s'est révélé plus difficile.

Enfin, la Factory a dû se battre pour comprendre ce qui était possible ou interdit dans le cadre juridique en vigueur. De nombreux organismes publics appliquent des procédures d'appels d'offres fixes et la Factory estime que le temps est venu pour eux de laisser plus de place aux entrepreneurs sociaux dans ces procédures. Cela permettra de créer pour les entrepreneurs sociaux (en herbe) davantage d'opportunités de générer des recettes de démarrage et de maintenir leur activité sans être en concurrence avec les entreprises traditionnelles. Toutefois, ces principes ne figurent pas encore dans les directives et procédures légales, pas plus qu'il n'existe d'interprétation commune de ce qu'est, ou n'est pas, une entreprise sociale. La Social

Impact Factory est en train de consulter divers juristes, conseillers juridiques et responsables gouvernementaux pour résoudre ces problèmes.

Impact

Grâce à son réseau en pleine expansion, la Factory est devenue un partenaire important dans l'exploration et le développement de l'entrepreneuriat social, et elle est reconnue en tant que telle par le gouvernement néerlandais [11]. Ses «connecteurs» sont invités en qualité d'intervenants dans divers événements, consultés par les gouvernements nationaux et mentionnés dans plusieurs publications [12]. La Factory inspire et met en relation les différents protagonistes pour lancer de nouvelles collaborations, non seulement entre entités publiques et privées, mais aussi avec des start-up, des entreprises sociales et des municipalités. L'objectif est de motiver les organisations pour qu'elles deviennent (plus) socialement responsables en démarrant à l'échelon local pour ensuite étendre leur impact à l'échelon national.

Un an après sa création, la Social Impact Factory a déjà créé un réseau de plus de 90 entrepreneurs sociaux, 7 grandes entreprises traditionnelles et 15 municipalités. Six mois seulement après son lancement, la plateforme Social Impact Market a donné lieu à 21 transactions, pour un total de 75 000 euros de recettes.

En 2015, la Social Impact Factory a élaboré des solutions innovantes et entrepreneuriales en réponse à dix problèmes complexes soumis par les autorités locales, concernant notamment le logement durable, les transports adaptés aux groupes vulnérables dans la ville et la création d'emplois pour les personnes exclues du marché du travail. Plus de 75 organisations ont participé activement à la résolution de ces problèmes, avec un total de 130 000 euros investis dans les solutions ainsi créées.

La Factory a (co)organisé une vingtaine d'événements générateurs de changement, avec plus de 2 000 participants. En plus de créer des emplois avec ses partenaires de réseau, elle a donné du travail à six personnes, dont certaines étaient sans emploi depuis longtemps et exclues du marché du travail.

En collaboration avec son réseau d'entrepreneurs sociaux et de centres de connaissances, la Social Impact Factory étudie de nouveaux outils et méthodes de mesure de l'impact social. Elle dirige actuellement un projet pilote avec la plateforme logicielle Sinzer et la municipalité d'Utrecht visant à construire un cadre pour la mesure d'impact sur des questions telles que l'emploi, l'inclusion sociale, le développement durable et la pauvreté. Le recours à cette plateforme logicielle contribue à éclairer la prise de décision, tout en accroissant l'impact et la redevabilité envers les parties concernées.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

L'écosystème de l'entrepreneuriat social doit favoriser une culture d'inclusivité qui accueille favorablement la participation des organisations ayant une ambition commune. Inclusivité et collaboration doivent en être les forces motrices, au lieu d'un jeu de concurrence à somme nulle entre les participants. L'expérience de la Social Impact Factory démontre que la mise en place d'une plateforme indépendante où divers partenaires et organisations se rencontrent, échangent des connaissances et forment de nouvelles coalitions permet de faciliter la collaboration, et pourrait intervenir n'importe où ailleurs dans le monde. Pour qu'elle puisse agir en toute indépendance, la plateforme doit avoir son propre modèle de recettes.

Bien que les entrepreneurs sociaux puissent servir de catalyseurs pour un changement durable et systémique, ils ne peuvent pas le faire seuls. L'une des leçons essentielles à retenir de la Social Impact Factory est que le changement d'échelle des initiatives et une véritable transformation nécessitent la coopération avec d'autres entités, notamment des entreprises traditionnelles avec un réseau solide, des connaissances et des capitaux. Les entrepreneurs motivés par une mission réussissent beaucoup mieux lorsqu'ils s'intègrent dans un écosystème qui fonctionne bien, avec de grandes entreprises privées, des acteurs de la société civile et d'autres entrepreneurs (Dunsmore, 2015; SMO, 2015). Néanmoins, il faut du temps pour que chacun comprenne le monde de l'autre. Il est donc important d'avoir des employés qui peuvent servir d'«interprètes» entre les différents univers (public et privé).

Faciliter la collaboration entre partenaires implique trois étapes:

- trouver les bons partenaires pour lancer la fondation;
- s'accorder sur une vision commune de la réussite entre les partenaires fondateurs;
- définir une feuille de route commune avec des objectifs spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et fixés dans le temps[13] et une répartition adéquate des responsabilités entre les partenaires.

Conditions de reproductibilité potentielle

Les organisations qui souhaitent reproduire le modèle de la Social Impact Factory doivent prêter attention à cinq éléments essentiels.

1. Clarifier les intérêts des différents protagonistes dès le départ et consacrer du temps et des efforts à rapprocher les différents mondes: la Factory a passé beaucoup de temps sur la phase de conception, en consultant les différents partenaires potentiels afin de déterminer leurs objectifs, leurs intérêts et leur volonté de travailler ensemble sur un pied d'égalité.
2. Traduire cette volonté directement en actes, en travaillant ensemble aussitôt que possible pour acquérir des connaissances pratiques. Se réjouir des succès éventuels, mais ne pas avoir peur d'échouer.
3. Créer un langage commun entre les différents partenaires pour surmonter les problèmes de communication et passer du temps à se comprendre les uns les autres.
4. Créer un environnement propice en mettant en œuvre un ensemble diversifié d'interventions susceptibles de favoriser la réussite, tout en imaginant un modèle de recettes capable de maintenir le fonctionnement de l'écosystème.
5. Sélectionner une variété de partenaires: ne jamais devenir trop dépendant du gouvernement ou des municipalités, car les changements politiques et les variations de priorités peuvent affecter le secteur des entreprises sociales. Les municipalités peuvent être des partenaires clés et actifs, mais toute relation de dépendance envers elles doit être compensée par d'autres partenaires de réseau importants.

Pour finir, la pérennité et la stabilité de l'équipe de la Factory jouent un rôle majeur dans le maintien de la continuité et des fondements de l'initiative. Toute organisation qui souhaite reproduire le modèle de la Factory devrait donc se focaliser sur le maintien d'une équipe stable, dont les membres sont chargés de transmettre la vision et la finalité de l'initiative et s'engagent dans le projet sur le long terme.

Notes

(1) Kabinetsreactie op het SER-advies Sociale ondernemingen, 1er juillet 2016, *https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/01/kamerbrief-met-kabinetsreactie-ser-advies-sociale-ondernemingen*

(2) *https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/*

(3) EY, Rabobank Utrecht, Specialisterne, Koekfabriek, Wijk & Co. Pour en savoir plus, voir le site: *https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/*

(4) La Social Entrepreneurship Initiative de l'Université d'Utrecht encourage les programmes d'éducation et de recherche sur l'entrepreneuriat social.

(5) *https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/*

(6) EY, Rabobank Utrecht, Specialisterne, Koekfabriek, Wijk & Co. Pour en savoir plus, voir le site: *https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/*

(7) *https://www.socialimpactfactory.com/factory-ecosysteem/*

(8) Un écosystème est défini comme une communauté dynamique de différents acteurs qui créent de la valeur à travers aussi bien leur collaboration que leur mise en concurrence (Moore, 1993).

(9) Effectué par EY, une société internationale de services d'assurance, de fiscalité, de transactions et de conseil et partenaire fondateur de la Social Impact Factory. Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.ey.com/GL/en/*. Les résultats de cet examen peuvent être téléchargés sur le profil de l'entreprise sociale sur le Social Impact Market à l'adresse: *https://market.socialimpactfactory.com*.

(10) Notamment avec l'Université d'Utrecht, la municipalité d'Utrecht, EY, Rabobank Utrecht et VNG.

(11) Kabinetsreactie op het SER-advies Sociale ondernemingen, 1er juillet 2016, *https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/01/kamerbrief-met-kabinetsreactie-ser-advies-sociale-ondernemingen*

(12) Voir notamment: *http://smo.nl/publicatie/sociaal-ondernemerschap-de-beweging-naar-nieuwe-hybride-modellen-voor-een-andere-toekomst/*; *https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/10/12/kamerbrief-over-reactie-op-het-rapport-van-de-ser-inzake-sociaal-ondernemerschap* et *http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector*

(13) Autrement dit les objectifs SMART.

Bibliographie

Commission européenne (2011), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comite des régions 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, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&rid=1*

Dunsmore, R. E. (2015), «Social entrepreneurship ecosystem building and upscaling of the Social Impact Factory: The Social Impact Factory in Utrecht as a case study», projet final pour l'obtention du diplôme de master en administration des affaires, Université de Nyenrode, Breukelen, Pays-Bas.

Moore, J. F. (1993), «Predators and Prey: A New Ecology of Competition», Harvard Business Review, mai-juin 1993, p. 75-86.

MVO Nederland (2015), «Trendrapport 2015», *http://mvonederland.nl/trendrapport-2015*

Social Enterprise NL (2015), «Social Enterprise Monitor 2015», *http://www.social-enterprise.nl/ontwikkeling/publicaties/intern/social-enterprise-monitor-2015-533*

Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) (2015), *Sociaal ondernemerschap: De beweging naar nieuwe hybride modellen voor een andere toekomst* (Entrepreneuriat social: le mouvement vers de nouveaux modèles hybrides pour un avenir différent), Stichting Maatschappij en Onderneming, La Haye.

Wet werk en bijstand (2016), Participatiewet 01-04-2016, *http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2016-04-01*

Lectures complémentaires

Balbo, L. e.a. (2010), *Establishing a venture philanthropy organisation in Europe – A practical guide*, European Venture Philanthropy Association, *https://avpn.asia/wp-content/uploads/2014/12/Establishing-a-Venture-Philanthropy-Organisation.pdf*

Brundtland, G. H. (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.

Conseil économique et social (Sociaal-Economische Raad) (2015), «Sociale ondernemingen: een verkennend advies» (Rapport consultatif du Conseil sur les entreprises sociales), 22 mai 2015 (2015/03), p. 13, *https://www.ser.nl/en/publications/publications/2015/2015-social-enterprises.aspx*

Jonker, J. (2013), *Werken aan de Weconomy — Duurzaamheid coöperatief organiseren*, Kluwer, Deventer.

Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011), «Creating Shared Value», Harvard Business Review, janvier-février 2011, p. 62-77.

Rittel, H. (1973), «Dilemmas in a General Theory of Planning», Policy Sciences, vol. 4/2, p. 155-169.

Ryan-Collins, J. (2009), *The Great Transition*, New Economics Foundation, Londres, *http://www.neweconomics.org/publications/entry/the-great-transition*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 13

ES Fund TISE: un fonds de prêt, Pologne

ES Fund TISE est un programme pilote qui propose aux entreprises sociales des prêts associés à des services de conseil gratuits. Le programme vise à élargir l'accès des entreprises sociales au financement nécessaire à l'expansion de leurs activités. Ce chapitre présente les objectifs et les fondements du programme, ainsi que ses principales activités et sa structure. Il présente également les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du système et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans d'autres contextes.

Résumé

ES Fund TISE est un fonds de prêt pour les entreprises sociales en Pologne; il s'agit d'un instrument financier remboursable associé à des services de conseil dédiés aux entreprises sociales du pays. Ce projet pilote traite du problème de l'accès restreint des entreprises sociales au financement, qui entrave leur développement et limite leur impact sur le chômage et l'exclusion sociale. Étant donné que l'économie sociale polonaise est encore peu étendue (tout en étant plutôt diversifiée), les prestataires de financement traditionnels sont réticents à investir dans les entreprises sociales et les entités de l'économie sociale, et ils ne proposent pas de capitaux à des conditions adaptées. Un petit nombre d'institutions spécialisées financent et soutiennent les entités de l'économie sociale, y compris les entreprises sociales, selon des modalités adaptées à leurs besoins et leurs capacités, mais leur offre est limitée par le montant des fonds disponibles.

ES Fund TISE a été créé dans la foulée d'une recommandation de la Commission européenne visant à instaurer des instruments remboursables. Ce système a permis d'apporter une réponse forte à la demande non satisfaite de financement extérieur et il a encouragé les entreprises sociales à utiliser des fonds remboursables. Il a aidé les entreprises sociales à bâtir un historique de crédit positif, tout en défendant le concept d'«entrepreneuriat social». Il a permis en outre de tester le modèle de prestation (instrument financier, modèle d'organisation et méthode d'évaluation des risques) et d'analyser en pratique la situation financière et les

besoins des entreprises sociales, la qualité des services fournis par l'intermédiaire financier et le réseau existant des centres de soutien à l'économie sociale (OWES).

La période d'investissement du fonds a duré de 2013 à 2015; sa phase de remboursement et de suivi s'achèvera en 2020. Les principaux objectifs quantitatifs du fonds ES Fund TISE étaient les suivants:

- procurer à au moins 251 entreprises sociales existantes un financement remboursable afin de favoriser l'investissement et la création d'emplois nécessaires à l'expansion de leurs activités;
- proposer des services de conseil gratuits pour améliorer les compétences professionnelles de 200 propriétaires et salariés d'entreprises sociales;
- créer au moins 50 emplois dans les entreprises sociales.

Initialement, ES Fund TISE devait s'étendre de 2013 à 2020, avec un budget réservé de 7,3 millions d'euros. Compte tenu de ses excellentes performances en termes de ponctualité et de qualité des services délivrés, ainsi que du nombre d'emplois créés et maintenus, il a été prolongé jusqu'en 2021. Des fonds supplémentaires ont porté son budget total à 9,3 millions d'euros, financés en grande partie par le Fonds social européen (FSE).

Le facteur de succès fondamental de l'instrument a été son adéquation aux attentes du groupe cible, notamment en termes de financement à bas coût. Son plus gros problème réside dans la difficulté à mobiliser les structures de soutien existantes de l'économie sociale pour aider les bénéficiaires à prendre part au projet.

Faits essentiels

ES Fund TISE a été mis en œuvre sous la forme d'un projet systémique baptisé «Soutenir l'ingénierie financière pour l'économie sociale», dans le cadre de la mesure 1.4 du programme opérationnel de l'Union européenne «Capital humain 2007-2013» (HC OP 2007-2013). Au total, 7,3 millions d'euros (environ 6,2 millions d'euros, soit 85 %, du FSE et 1,1 million d'euros, soit 15 %, de sources publiques nationales) ont été mobilisés pour le projet, couvrant le montant total dédié aux prêts, les frais de gestion de l'intermédiaire financier et la rémunération des autres entités impliquées.

Les institutions financières suivantes ont participé à ES Fund TISE:

1. Ministère du développement économique [(1)] en tant qu'autorité administratrice;
2. Ministère de la famille, du travail et de la politique sociale [(2)] en tant qu'entité intermédiaire;
3. un Comité de pilotage [(3)] chargé de suivre l'exécution du projet;
4. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) [(4)], un bénéficiaire du système opérant en tant que gestionnaire détenteur des fonds du projet;
5. Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych (TISE)[(5)], un intermédiaire financier qui gère le fonds ES Fund.

Par rapport à celle des autres États membres de l'UE, l'économie sociale polonaise est peu développée. Les entreprises sociales et les autres entités de l'économie sociale ne disposent pas des compétences économiques requises et ont du mal à obtenir des financements extérieurs (IBS et Coffey International Development, 2014; ministère du développement économique, 2015), ce qui limite leur potentiel pour s'attaquer au chômage et à l'exclusion sociale et générer un impact social et environnemental positif.

ES Fund TISE a été mis en place après le bilan à mi-parcours du programme HC OP 2007-2013, avec pour objectif d'accroître l'efficacité et la diversité des aides (hors subventions) fournies aux entités de l'économie sociale. Ces dernières années, le secteur de l'économie sociale s'est agrandi grâce aux aides financières non remboursables (subventions notamment) destinées à la création de coopératives sociales ou au financement des activités des OWES[6]. Les entreprises sociales existantes qui n'étaient pas matures ou suffisamment développées pour attirer des fonds extérieurs sur le marché normal se sont retrouvées confrontées à un manque de financement et n'ont pas pu accéder à des services de conseil de bonne qualité. Le projet a été divisé en deux phases principales: la période d'investissement (programmée jusqu'en juin 2015) et la période de suivi du portefeuille (qui doit durer jusqu'en décembre 2020). Le fonds a perçu des financements supplémentaires (principalement issus des remboursements de capitaux prêtés et des recettes du projet), entraînant sa prolongation jusqu'en 2021. En mars 2016, un total de 39 millions de zlotys, soit 9,3 millions d'euros, avait été alloué aux prêts.

La phase de prestation de services est toujours en cours et devait durer jusqu'en décembre 2016.

Objectifs

Le projet a pour but de favoriser les partenariats pour lutter contre le chômage et l'exclusion sociale; il applique et teste aussi des modèles de financement remboursable pour les entités de l'économie sociale. Les formes juridiques éligibles à la perception de fonds de ES Fund TISE sont les coopératives, les organisations non gouvernementales qui exercent des activités génératrices de revenus, les personnes morales ou unités organisationnelles de nature ecclésiastique (à condition que leurs objectifs statutaires incluent l'exercice d'activités d'intérêt public) et les sociétés sans but lucratif (y compris les clubs sportifs) qui consacrent leurs recettes à des objectifs statutaires et ne redistribuent pas les profits à des actionnaires ou des employés. Ces entités doivent être des micro ou des petites entreprises[7]: elles doivent employer moins de 50 personnes et leur chiffre d'affaires annuel doit être inférieur à 10 millions d'euros. Enfin, les emprunteurs éligibles doivent avoir un historique d'activité économique minimal de 12 mois au moment de la demande de prêt.

Dans de nombreux cas, les bénéficiaires finaux contribuent à la transformation sociale et économique. Ils développent et proposent des services innovants, créent des emplois durables pour des personnes défavorisées de la communauté et encouragent les salariés à élargir leurs compétences.

L'approche politique du projet combine l'accès au financement avec des services de développement économique vitaux (les entrepreneurs sociaux recrutent souvent auprès de personnes en situation de risque d'exclusion sociale, qui manquent d'expérience professionnelle, de savoir-faire et de compétences).

Afin d'accroître l'efficacité opérationnelle, le projet délègue la gestion des fonds publics à des institutions non publiques qui disposent des connaissances et de l'expérience requises au regard aussi bien du secteur de l'économie sociale que du financement des entreprises.

Les principaux objectifs du projet pilote étaient les suivants:

- proposer des prêts à au moins 251 entreprises sociales existantes au cours de la période de 2 ans et demi, de janvier 2013 à juillet 2015;
- offrir aux emprunteurs jusqu'à 30 heures de services de conseil gratuits, pour améliorer les compétences professionnelles d'au moins 200 propriétaires et salariés d'entreprises sociales;
- créer au moins 50 emplois[8];

- tester les paramètres de l'instrument financier dans la pratique;
- tester la méthode d'évaluation des risques développée pour le secteur par BGK;
- évaluer la volonté des intermédiaires financiers et leur capacité de participation à un tel système de financement;
- examiner s'il existe une demande de la part des entreprises sociales en faveur d'un financement remboursable;
- encourager les entreprises sociales à accéder à un financement extérieur;
- diagnostiquer les besoins financiers des entreprises sociales, en évaluant leur situation financière sur la base des résultats en termes de clients financés et rejetés.

Les résultats du projet pilote sont utilisés pour bâtir un système durable d'aide financière et de conseil aux entreprises pour les entreprises sociales durant la période de programmation 2014-2020. Fin 2016, environ 160 millions de zlotys (38 millions d'euros) de nouveaux financements auront été versés pour mettre en place le Fonds national polonais pour l'entrepreneuriat social, et des entités de l'économie sociale auront été soutenues au moyen d'instruments remboursables (notamment prêts et contregaranties). Le ministère de la famille, du travail et de la politique sociale a confié une nouvelle fois à BGK la mise en œuvre des instruments. En août 2016, BGK a publié un nouvel appel aux intermédiaires financiers intéressés par la gestion de fonds pour les prêts aux entreprises sociales [(9)]. En 2017, l'offre sera enrichie de garanties et de capital-risque social.

Fondements

En 2008, le Premier ministre nomme une équipe d'experts intersectorielle afin d'élaborer une stratégie pour l'économie sociale polonaise. L'une de leurs tâches consiste à concevoir une solution financière systémique pour venir en aide aux entreprises sociales. Les lignes directrices du projet pilote sont façonnées par l'équipe financière du groupe. Le concept est ensuite développé à partir de 2010, en concertation avec le ministère du travail et de la politique sociale, le ministère du développement économique et BGK, cette dernière ayant été mandatée pour mettre en place le fonds de participation.

En septembre 2012, BGK lance une invitation à soumissionner pour sélectionner des intermédiaires financiers chargés de fournir les services financiers et de conseil directement aux entités de l'économie sociale. Le pays est alors divisé en 5 grandes régions, composées de 3 ou 4 unités administratives officielles limitrophes (la Pologne en compte 16). Les intermédiaires financiers peuvent se porter candidats pour un ou plusieurs lots (jusqu'à cinq) du marché. Les mêmes critères de sélection s'appliquent à chaque lot; le critère d'expertise, à savoir l'évaluation des plans d'affaires (55 %), prévaut sur les critères de prix, à savoir le prix de gestion du fonds et des services de conseil (45 %).

BGK sélectionne TISE pour fournir les services partout dans le pays en janvier 2013. En tant que gestionnaire du fonds de prêt, TISE lance le projet au premier trimestre 2013 sous l'appellation «ESFundusz» (ES Fund – Fonds pour l'économie sociale).

L'entrepreneuriat social n'en est encore qu'à ses débuts en Pologne. De par leur nature, les entreprises sociales font passer les objectifs sociaux avant la génération de profits et ne sont donc pas les clients cibles des établissements financiers commerciaux qui cherchent à fournir des services financiers «standardisés» et des économies d'échelle. La Pologne ne compte que deux organismes spécialisés (PAFPIO et TISE) qui proposent des financements à un secteur de l'économie sociale encore limité, mais en pleine croissance.

Le secteur de l'économie sociale joue un rôle vital dans la transformation sociale et économique. Les bailleurs de fonds classiques (notamment les banques) ne comprennent pas suffisamment bien le secteur et sont réticents à financer des entreprises sociales parce qu'elles n'ont ni les actifs, ni les ressources, ni l'historique de crédit, ni l'activité économique nécessaires pour servir de garanties dans la mobilisation ou le remboursement de prêts ou de crédits. Les entités de l'économie sociale sont confrontées à des procédures bancaires complexes, à de longs processus pour les décisions d'octroi de crédit, ainsi qu'à des taux d'intérêt et des frais très élevés. En outre, elles ne disposent pas toujours des compétences requises pour préparer ces demandes de crédit.

Mettre en place un système d'aide durable s'est avéré une étape cruciale pour ouvrir aux entreprises sociales l'accès à un financement remboursable et à des services de développement économique, tout en augmentant leur autonomie financière et leur indépendance vis-à-vis du système de subventions.

Activités

Communication et partenariats: pour la promotion du projet, TISE a initié 40 partenariats avec de grandes organisations non gouvernementales centralisées (comme l'Union nationale d'audit des coopératives de travailleurs), des OWES, des fondations et des associations, ainsi que des particuliers qui défendent l'économie sociale et l'entrepreneuriat social et soutiennent le développement local. Pour ces partenaires, TISE a organisé des formations, des ateliers et des réunions régulières sur les performances du projet [par exemple le nombre de prêts accordés et d'emplois créés ou maintenus [(10)]]. Il a également organisé des rencontres, seul ou en coopération avec les municipalités locales, et participé à plus d'une centaine de conférences nationales, régionales et locales sur l'entreprise sociale.

Prêts: en tant qu'intermédiaire financier, TISE est responsable de l'intégralité du processus de prêt, de la rédaction de la proposition à la perception des remboursements. Toutes les tâches d'analyse et administratives (examen des demandes, décision d'octroi des prêts, signature des contrats, versement des fonds et règlement) sont effectuées au siège de l'organisation à Varsovie.

Durant sa première phase (constitution du portefeuille), le programme a franchi les étapes suivantes:

- 40 % des capitaux de prêt versés avant le 31 mars 2014;
- 80 % versés avant le 31 décembre 2014;
- 100 % versés au plus tard le 30 juin 2015.

Les tâches finales du projet devront être accomplies avant décembre 2020 (à savoir remboursements et suivi des prêts).

Services de conseil: chaque emprunteur a pu bénéficier d'un maximum de 30 heures de services de conseil gratuits fournis par des experts internes ou des conseillers externes. Au moment de la signature d'un contrat de prêt, chaque entreprise sociale a dû déclarer sa préférence pour un thème spécifique (avec un intérêt marqué pour la comptabilité et le *reporting*, ainsi que pour la communication et le marketing, et moindre pour la gestion des ressources humaines, les politiques de personnel et les questions fiscales).

Suivi et évaluation: TISE et les autres acteurs participent au processus de suivi et d'évaluation. Le tableau 13.1 illustre la répartition des activités.

Tableau 13.1 **Activités de TISE**

TISE *(intermédiaire financier)*	– Délivre des certificats aux emprunteurs qui reçoivent des aides publiques – Évite le double financement et garantit les remboursements – Contrôle l'usage des prêts conformément à la demande de prêt – Transfère les capitaux remboursés et les intérêts à BGK – Soumet des rapports mensuels et trimestriels sur les progrès du projet à BGK – Est soumis à des contrôles documentaires et sur place des parties concernées (BGK, deux ministères, institutions de l'UE)
↕ **BGK**	– Gère les ressources du fonds de participation – Supervise l'utilisation des ressources remboursées (second cycle d'investissement) – Transfère les fonds de prêt à TISE – Rembourse les frais des services de gestion et de conseil déboursés par TISE – Contrôle et surveille l'efficacité de TISE et vérifie ses rapports périodiques – Fait rapport au Ministère de la Famille, du Travail et de la Politique sociale
↕ **Ministère de la famille, du travail et de la politique sociale** *(entité intermédiaire)* + ↕ **Comité de pilotage**	– Assure le suivi du projet – Fournit les fonds et rembourse les frais à BGK – Supervise et vérifie ses rapports trimestriels
Ministère du développement économique *(autorité administratrice)*	– Réalise des contrôles et des évaluations périodiques du projet

L'un des objectifs du projet pilote était d'évaluer si les entreprises sociales exprimaient une demande en faveur d'un financement remboursable. C'est ce qu'a confirmé le premier cycle d'investissement: en décembre 2015, TISE avait reçu des demandes émanant de plus de 600 entreprises sociales, dépassant largement la capacité d'investissement de l'organisme. Au vu de ce succès, le comité de pilotage et les ministères ont autorisé BGK à réinvestir les capitaux remboursés et les recettes du projet et à utiliser la recapitalisation du projet pour 2016 (environ 3,3 millions d'euros) pour couvrir les demandes de prêts au cours de la période de transition entre les deux programmes de l'UE (à savoir HC OP 2007-2013 et son successeur, le programme opérationnel «Connaissances, éducation, développement 2014-2020»). La période d'octroi de prêts a été prolongée jusqu'à fin 2016, afin d'aider les entreprises sociales à mobiliser des financements avant que les fonds du nouveau programme ne soient disponibles.

Durant la mise en œuvre du projet, le système de financement de BGK est aussi passé des frais de gestion encourus, indépendamment des avancées dans l'utilisation du fonds de prêt, aux paiements en fonction des résultats (autrement dit, le montant des nouveaux fonds alloués dépend d'objectifs d'investissement spécifiques à atteindre).

ES Fund TISE a été la première solution financée par des fonds publics destinée aux entreprises sociales à l'échelle nationale. Elle se distingue des instruments financiers semblables en place dans d'autres pays sur les aspects suivants:

- **Attribution et répartition régionales:** chaque grande région a reçu des fonds proportionnellement au nombre d'OWES présents dans la zone, afin d'assurer un accès équitable à toutes les entités de l'économie sociale polonaise et d'éviter une situation dans laquelle les ressources financières disponibles auraient été utilisées en totalité dans certaines régions et seulement en partie dans d'autres.
- **Tarifs préférentiels**: prêts à taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché proposés à la moitié ou au quart du taux de réescompte, sans commission initiale ni frais administratifs, et sans frais supplémentaires [11].
- **Conditions tarifaires en fonction de l'impact social**: les clients remplissant l'un des critères sociaux définis [12] étaient éligibles à un taux d'intérêt inférieur.

- **Services de conseil gratuits**: les services de renforcement des capacités représentent une composante d'aide intégrale pour tous les emprunteurs intéressés. Les services après investissement permettent de stabiliser les performances des entités financées et d'actualiser leurs compétences, tout en augmentant la probabilité de remboursement du prêt.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 13.2 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) d'ES Fund TISE.

Tableau 13.2 **Analyse SWOT d'ES Fund TISE**

Forces	Faiblesses
• Bonne reconnaissance et accès équitable dans tout le pays • Bilan et suivi des transactions réussies • Impact positif sur la création d'emplois • Partenariat efficace et modèle de mise en œuvre éprouvé • Intermédiaire financier qualifié et expérimenté • Programme peu coûteux • Services de conseil gratuits pour renforcer les compétences professionnelles des entrepreneurs sociaux • Expérience formatrice pour tous les protagonistes • Méthode commune d'évaluation des emprunteurs	• Modèle non autosuffisant • Un seul instrument proposé et testé qui ne répond pas aux besoins de toutes les entreprises sociales • Manque de flexibilité • Contraintes de temps • Services de conseil réservés aux emprunteurs • Pas de mesure de l'impact social • Procédures de rapport strictes qui prennent du temps • Travail considérable nécessaire pour analyser les prêts • OWES qui ne sont pas prêts à coopérer • Nécessité d'améliorer la méthode d'évaluation des prêts • Collaboration faible et inefficace entre TISE et certains OWES pour former un réseau reliant les entreprises sociales et les intermédiaires financiers
Opportunités	**Menaces**
• Demande de financement extérieur en progression de la part des entreprises sociales • Création d'un historique de crédit positif pour les entreprises sociales • Possibilité de réutiliser le modèle de coopération, de l'étendre et de le transformer en un instrument financier durable • Indépendance croissante vis-à-vis du système de subventions à long terme • Possibilité de réutiliser les fonds • Possibilité de reproduction dans d'autres pays	• Dépendance envers les fonds publics • Manque d'intermédiaires financiers adaptés • Manque d'intérêt envers les instruments remboursables de la part des entreprises sociales • Investissements ratés entraînant un ratio de défaut important • Absence de volonté politique de poursuivre/étendre le projet • Difficile à transférer dans d'autres pays sans approche orientée sur l'entrepreneuriat social

Problèmes rencontrés

Créer un système de soutien à l'échelon national pour les entreprises sociales s'est révélé difficile en raison du manque d'expérience des acteurs publics en matière d'instruments financiers dans le domaine de la politique sociale. Par ailleurs, la conception des instruments devait être conforme aux réglementations de l'UE (qui sont relativement floues).

Les principales difficultés ont porté sur:

- la définition des critères d'éligibilité pour les entreprises sociales (compte tenu des sommes relativement faibles réservées au projet, les entreprises de taille moyenne ont été exclues);
- la détermination des paramètres des prêts (avec un montant de prêt individuel maximal de 25 000 euros), de la période de remboursement (jusqu'à cinq ans) et de la période de sursis (jusqu'à six mois), ainsi que des taux d'intérêt et des frais supplémentaires;
- le choix de la méthodologie (concours régulier ou marché public) et des critères (rapport qualité/prix et critères d'accession) pour la sélection des intermédiaires financiers;
- l'élaboration sans aucune base existante de la méthode d'évaluation uniforme des emprunteurs à appliquer à l'échelon national, ainsi que l'assurance d'un accès équitable à l'aide financière dans tout le pays.

Le manque d'intermédiaires financiers disposant de l'expertise et de l'expérience appropriées aurait pu menacer la réussite du projet. Heureusement, le gouvernement, BGK et TISE ont très bien collaboré, malgré les restrictions imposées par un système de marchés publics ancien, qui ne laisse pas beaucoup de place à la flexibilité [13]. Certaines entreprises sociales ont eu du mal à remplir les critères d'éligibilité, qui n'ont pas pu être modifiés ou adaptés, et l'instrument s'est avéré inapproprié pour répondre à leurs besoins.

Les compétences limitées des entreprises sociales en matière de finances, de gestion et de planification au stade de la demande de prêt ont conduit TISE à adopter une approche au cas par cas pour chaque client potentiel et à former ses partenaires locaux en conséquence. Cette méthode a été bénéfique pour les clients, mais chronophage et coûteuse pour TISE.

Le problème le plus important pour TISE a été de s'assurer la participation de partenaires locaux expérimentés, fiables et motivés pour prendre contact avec les emprunteurs potentiels dans tout le pays. Bien que les OWES aient été considérés à l'origine comme des partenaires naturels pour relier les entreprises sociales et les intermédiaires financiers, la collaboration avec ces organismes s'est révélée compliquée et décevante. Il est arrivé que les OWES ne disposent pas des compétences ou de la volonté requises pour soutenir et promouvoir le projet auprès des emprunteurs potentiels. TISE a fini par identifier des institutions prêtes à coopérer en faveur des entreprises sociales, et c'est ce partenariat qui a assuré le succès du projet.

Impact

TISE a constitué un portefeuille très performant de prêts qui ont permis de développer l'activité commerciale et les revenus des entreprises sociales: en mai 2016, TISE avait accordé 431 prêts à 371 entreprises sociales; les chiffres en termes d'emploi ont largement dépassé les attentes (à savoir 50 créations d'emploi), avec 436 nouveaux emplois créés (237 femmes et 199 hommes) et plus de 1 400 emplois maintenus déclarés par les emprunteurs à l'issue du premier cycle de mise en œuvre du projet (mars 2013 – décembre 2015). Les prêts aux entreprises sociales se sont avérés être un outil efficace de lutte contre le chômage, avec une capacité de création d'emplois et de préservation des lieux de travail. TISE a prodigué des conseils après investissement à 241 entreprises, ce qui a permis d'améliorer les performances des emprunteurs et l'efficacité globale du projet.

L'argent de l'ES Fund TISE sera progressivement réutilisé et servira à constituer un fonds de garantie pour les entreprises sociales.

Le projet a été très bien accueilli dans toute la Pologne et a permis à des entrepreneurs sociaux de prendre conscience de leur statut et de leurs défauts, de réaliser une planification financière et d'obtenir des fonds de sources extérieures. ES Fund TISE a créé une demande en financement remboursable: la plupart des emprunteurs n'avaient jamais demandé de prêt avant le projet pilote. Des paramètres préférentiels et un accès facilité au financement ont permis aux entreprises sociales de surmonter leur «aversion» initiale envers les instruments remboursables. Cependant, même le processus de demande simplifié présentait des difficultés, et les emprunteurs retenus comme les candidats malheureux ont bénéficié de conseils supplémentaires au stade préalable à l'investissement afin d'améliorer leurs compétences et leurs activités commerciales.

ES Fund TISE a permis de tester le modèle de prestation (instrument financier, modèle d'organisation et méthode d'évaluation des risques) et d'analyser en pratique la situation financière et les besoins des entreprises sociales, la qualité des services fournis par l'intermédiaire financier et le réseau existant des OWES. L'instrument a prouvé que les entités

de l'économie sociale financées par TISE étaient des débiteurs fiables: aucune radiation n'a été signalée à l'issue du premier cycle de mise en œuvre (31 décembre 2015) et la proportion de créances impayées (plus de 180 jours) était de 2,9 % par rapport à la valeur du portefeuille de prêts.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

La mise en œuvre du projet a montré que les efforts de promotion et de publicité peuvent avoir plus d'importance qu'une présence locale en termes de redistribution. Avec quelques antennes seulement, TISE a pu compter sur ses salariés, qui se sont déplacés dans tout le pays, et ses partenaires locaux. Mettre en place des partenariats à la fois formels et plus souples s'est avéré pratique pour les entreprises sociales, et le modèle a pu être reproduit par d'autres institutions.

Le Ministère du développement économique a déjà exploité l'expérience acquise lors du projet pilote pour fixer les conditions et concevoir les nouveaux instruments financiers pour 2014-2020. Le projet pilote polonais a démontré que des systèmes de financement plus flexibles étaient nécessaires, avec un groupe cible plus large englobant non seulement les petites et les microentreprises, mais aussi les entreprises de taille moyenne. En outre, les prêts doivent être plus diversifiés et les intermédiaires financiers doivent être capables d'ajuster les financements en fonction de besoins spécifiques. Enfin, les prêts devraient s'accompagner de garanties, en encourageant les banques et les autres établissements financiers à proposer une offre plus vaste et à apporter du quasi-capital pour combler les lacunes du marché dans ce secteur. Lier les frais de gestion aux résultats (sur la base d'objectifs financiers et sociaux) et partager les risques avec des intermédiaires financiers permettrait aussi d'accroître l'efficacité des instruments financiers.

Conditions de reproductibilité potentielle

ES Fund TISE est considéré comme un exemple de bonnes pratiques et a été cité à plusieurs reprises dans des actions de formation par les pairs axées sur le FSE ou les instruments financiers en général.

Il a été évoqué dans de nombreux forums (14) et ses bonnes performances ont inspiré beaucoup de personnes et d'institutions (par exemple en Croatie, en Hongrie et en Roumanie). Des États membres de l'UE [notamment la Slovaquie [(15)]] ont fait part de leur intérêt pour la mise en place d'une solution analogue et ont déjà réservé des fonds à cette fin dans la période actuelle de programmation 2014-2020.

ES Fund TISE s'appuie sur la réglementation concernant le FSE, ce qui le rend plus facile à reproduire pour les autres États membres de l'UE. Il dépend massivement des fonds publics disponibles pour accorder des conditions de financement préférentielles à des groupes cibles. Une fois les fonds publics mobilisés, le facteur de succès essentiel réside dans le maintien de partenariats fiables avec les différentes parties prenantes (banque, intermédiaire financier, structure de soutien) tout au long du processus.

La solution reproduite doit être parfaitement planifiée et assurer la participation au travail préparatoire de tous les protagonistes (investisseurs publics et privés, intermédiaires et facilitateurs, établissements financiers, bénéficiaires cibles et institutions de soutien et associées). Elle doit toutefois conserver une marge pour les éventuelles modifications durant la phase de mise en œuvre.

L'étude des défaillances du marché et des lacunes financières doit montrer que les entreprises sociales existantes et les start-up sont suffisamment nombreuses, et leurs besoins financiers potentiels suffisamment importants, pour créer un groupe cible significatif. Des exemples d'investissements réussis avec une portée sociale et une activité économique pourraient apporter la preuve d'un bon «climat» pour le développement des entreprises sociales. Des établissements financiers potentiels doivent aussi être identifiés lors de la phase de conception.

En raison des aptitudes financières limitées des entrepreneurs sociaux, une assistance technique spécifique doit être mise à disposition à l'étape de conceptualisation et de planification financière, avant de signer le contrat de prêt, avec différents acteurs spécialisés dans l'économie sociale qui aident les entreprises sociales dans les procédures de demande[16]. Cette assistance technique doit se poursuivre lors de la phase d'investissement.

Toutes les parties intéressées par le développement des entreprises sociales doivent unir leurs forces pour promouvoir le projet au niveau national, régional et local afin de faciliter sa mise en œuvre.

Enfin, et c'est le plus important, le succès d'une reproduction de ce modèle nécessite de créer un instrument financier stable et constant sur lequel les entreprises sociales pourront s'appuyer pour gérer efficacement leurs affaires.

Notes

(1) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.mr.gov.pl/*

(2) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.mpips.gov.pl/*

(3) Le comité de pilotage est composé d'experts du gouvernement et de Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), de partenaires sociaux et de représentants des intermédiaires financiers.

(4) Une banque de développement appartenant à l'État, qui soutient la croissance sociale et économique de la Pologne. Elle sert à financer les grands investissements, le développement des infrastructures et l'aide aux entreprises et tire son expérience de la mise en œuvre des instruments financiers de l'UE tels que JEREMIE et JESSICA. Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.bgk.pl/*

(5) Société d'investissements sociaux et économiques, un fonds de prêt spécialisé dans les microentreprises, les PME, les entreprises sociales, les organisations non gouvernementales et autres entités de l'économie sociale en Europe centrale et orientale, associé avec la Fédération européenne des finances et nanques éthiques et alternatives et l'European Venture Philanthropy Association. Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.tise.pl/*

(6) De nombreux OWES ont été créés depuis 2009 dans le cadre du projet national «Système intégré de soutien à l'économie sociale». L'objectif était de construire un système de soutien cohérent pour le secteur de l'économie sociale en Pologne, composé de centres locaux offrant une aide standardisée et complète à travers une série de services de conseil et de consulting sur la création de coopératives sociales, le recensement des offres de financement et la demande de financement.

(7) Selon les définitions visées à l'annexe I, article 2, paragraphe 2, du règlement (CE) n° 800/2008 de la Commission du 6 août 2008 déclarant certaines catégories d'aide compatibles avec le marché commun en application des articles 87 et 88 du traité, JO L 214 du 9.8.2008, p. 3.

(8) Étant donné que l'instrument était un projet pilote sans évaluation d'impact, on a supposé qu'au moins un prêt sur cinq devait contribuer à la création de nouveaux emplois.

(9) Pour en savoir plus, voir le site: *https://www.bgk.pl/bip/przetargi-nieograniczone-38/*

(10) Comme le rapportent régulièrement les réseaux sociaux sur: *http://www.facebook.com/TISESA/?fref=ts*

(11) Tous les services ont été fournis aux entreprises sociales sous la forme d'une aide gouvernementale fondée sur la règle de minimis définie par la Commission européenne: *http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%253Al26121*

(12) Le taux d'intérêt réduit peut être accordé aux coopératives sociales qui ont généré des revenus annuels inférieurs à environ 25 000 euros (100 000 zlotys) lors du dernier exercice financier et aux entreprises sociales qui ont consacré au moins 10 % de leurs profits ou de leurs excédents à des finalités d'intérêt public, ou qui ont embauché au moins 50 % de personnes issues de populations exposées au risque d'exclusion sociale: personnes sans domicile ou souffrant de dépendance à l'alcool ou aux drogues, ou de maladies mentales, anciens détenus, réfugiés ou travailleurs handicapés.

(13) Durant l'exécution du marché, aucune modification ni adaptation n'est acceptée, c'est-à-dire qu'aucune extension de commande dans le cadre d'un contrat signé ne peut être effectuée librement (et seulement jusqu'à 50 % du montant initial de la commande). Cela ralentit les projets, en particulier les entreprises pilotes. Un concours pourrait être envisagé comme solution.

(14) Plateforme Fi-compass et Social Entrepreneurship Network.

(15) Pour en savoir plus, voir le site: *https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/praca-zamestnanost/podpora-zamestnanosti/national-employment-strategy-slovak-republic-until-2020.pdf* (stratégie nationale pour l'emploi de la République slovaque jusqu'en 2020).

(16) Les leçons ont été retenues concernant les OWES en Pologne: pour améliorer la qualité du service dans la période de programmation actuelle 2014-2020, seules des entités certifiées seront éligibles pour recevoir des fonds opérationnels.

Bibliographie

IBS et Coffey International Development (2014), «Ocena ex-ante instrumentów finansowych w zakresie wsparcia podmiotów ekonomii społecznej i osób młodych» (Évaluation ex ante des instruments financiers pour soutenir les entités et les jeunes de l'économie sociale), ministère du développement économique, Varsovie.

Ministère du développement économique (2015), *Ocena ex ante ryzyka dla zastosowania instrumentów finansowych o charakterze gwarancyjnym oferowanych podmiotom ekonomii społecznej w ramach PO WER — Raport końcowy* (Analyse ex ante des risques d'instruments financiers de garantie pour les entités d'économie sociale dans le PO WER — Rapport final), ministère du développement économique, Varsovie.

Lectures complémentaires

Chaîne YouTube Fajna Sztuka (7 décembre 2013), «Kraina Rumianku — reportaz o wiosce tematycznej» (Pays de Camomille — reportage sur le village à thème), *http://www.youtube.com/watch?v=kyvYtez5Nik*

Chaîne YouTube FCIPKoszalin (16 novembre 2009), «10 minut o ekonomii społecznej — Garncarska wioska» (10 minutes sur l'économie sociale — Village de poterie), *http://www.youtube.com/watch?v=SAILh7xZ7QE*

Chaîne YouTube SWS JaTyMy (6 mai 2013), «Spółdzielnia Socjalna "Larigo Group"» (Coopérative sociale «Groupe Larigo»), *http://www.youtube.com/watch?v=rSgXBozWo7w*

Commission européenne (2014), «A map of social enterprises and their eco-systems in Europe — Country Report: Poland», Commission europeenne, Bruxelles, *http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?pager.offset=20&langId=en&mode=advancedSubmit&year=0&country=0&type=0&advSearchKey=-socentcntryrepts&orderBy=docOrder*

Fi-compass (2015a), «Loan Fund for Social Economy (European Social Fund)», Financial instruments delivering ESI funds, Athens, 3 December 2015, Banque européenne d'investissement, Luxembourg, *http://www.fi-compass.eu/event/788/financial-instruments-delivering-esi-funds-seminar-series-member-states-athens-3-december*

Fi-compass (2015b), «Loan fund for social economy entities», State of play of Financial Instruments in the ESF 2014-2020 programmes, Banque européenne d'investissement, Luxembourg, *https://www.fi-compass.eu/video/state-play-financial-instruments-esf-2014-2020-programmes-0*

Fi-compass (2015c), «Case study (Financing the social economy)», Banque européenne d'investissement, Luxembourg, *https://www.fi-compass.eu/publication/case-studies/case-study-financing-social-economy*

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Zespoł ds. rozwia¸zan´ systemowych w zakresie ekonomii społecznej (2013), *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* (Programme national pour le développement de l'économie sociale), ministère de la famille, du travail et de la politique sociale, Varsovie, *http://www.pozytek.gov.pl/Krajowy,Program,Rozwoju,Ekonomii,Spolecznej,3495.html*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 14

Portugal Inovação Social: une approche intégrée pour l'innovation sociale, Portugal

Portugal Inovação Social est un catalyseur du marché qui défend le secteur de l'investissement social au Portugal grâce à la mobilisation de fonds structurels de l'UE. Ses programmes de financement soutiennent des instruments financiers innovants adaptés aux besoins des entreprises sociales et des investisseurs. Ce chapitre décrit les objectifs de l'institution, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes rencontrés, les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans d'autres contextes.

Résumé

Au cours des trois dernières années, les pouvoirs publics portugais ont donné la priorité aux entreprises sociales. Un processus approfondi a été mis en œuvre pour développer le marché de l'investissement social, et les initiatives ont émergé sur le terrain pour soutenir les entreprises sociales [(1)] en tant que vecteurs importants de l'innovation sociale.

S'inspirant de marchés plus matures, le Portugal a créé sa propre voie pour expérimenter des moyens novateurs de financer l'innovation sociale. Dans une certaine mesure, les débats des responsables politiques sur l'innovation sociale se sont concentrés sur le financement de celle-ci. Ces discussions ont débouché sur les conclusions essentielles suivantes: créer les bonnes mesures incitatives, mobiliser des capitaux privés pour l'innovation sociale et établir un nouveau marché.

En 2015, en comprenant qu'un marché centralisé était nécessaire pour améliorer l'accès au financement des entreprises sociales, le gouvernement portugais a créé Portugal Inovação Social, un organisme catalyseur dédié à l'innovation sociale et à l'investissement social. Placé directement sous la tutelle de la présidence du Conseil des ministres européen, Portugal

Inovação Social a mobilisé 150 millions d'euros de Fonds structurels de l'Union européenne pour créer un marché d'investissement destiné aux entreprises sociales portugaises et le promouvoir de façon transversale entre différents domaines d'action politique jusqu'en 2020. Avec la mobilisation de fonds centralisés en vue de favoriser le secteur de l'investissement social et de créer une infrastructure de marché adaptée, le Portugal fait figure de pionnier dans le domaine, ouvrant la voie à d'autres pays qui voudraient reproduire ce modèle.

Afin de répondre aux besoins divers des entreprises sociales, Portugal Inovação Social attribue des fonds sur quatre programmes de financement:

1. **«Renforcement des capacités pour l'investissement social»,** qui permet aux entreprises sociales d'accéder à l'aide de prestataires spécialisés;
2. **«Partenariats pour l'impact social»,** qui encourage le mécénat d'entreprise au Portugal au moyen d'un système de cofinancement;
3. **«Instrument de financement d'obligations à impact social»** (OIS), qui promeut l'importance d'une focalisation sur le rendement social auprès des entités publiques;
4. **«Fonds d'innovation sociale»,** qui mobilise des capitaux et encourage l'investissement dans le secteur social.

L'écosystème de l'investissement social portugais en est encore à ses débuts, mais le temps est venu de mettre en œuvre des actions politiques pour développer le marché. L'impact du processus sera mesuré au final à l'aune de la capacité des acteurs du marché à produire les résultats attendus d'ici à 2020, avec une attention particulière accordée à Portugal Inovação Social.

Faits essentiels

Portugal Inovação Social représente un tournant dans la promotion de l'investissement social au Portugal. Sa création en 2015 est la traduction de la volonté du gouvernement d'améliorer l'accès des entreprises sociales aux dispositifs financiers. Cette nouvelle institution mobilise 150 millions d'euros de Fonds structurels de l'UE, en particulier du Fonds social européen, dans le cadre de l'accord de partenariat «Portugal 2020».

Portugal Inovação Social englobe quatre programmes de financement, avec des objectifs et des cibles spécifiques, qui seront actifs entre 2016 et 2020:

1. «Renforcement des capacités pour l'investissement social»:
   - budget disponible: environ 15 millions d'euros,
   - lancé en mars 2016,
   - objectif: permettre aux entreprises sociales d'accéder à des services d'aide à la préparation à l'investissement délivrés par des prestataires spécialisés au moyen d'un système de chèques-services,
   - – montant maximal par entreprise sociale: 50 000 euros;
2. «Partenariats pour l'impact social»:
   - budget disponible: environ 15 millions d'euros,
   - lancé en juillet 2016,
   - objectif: encourager le mécénat d'entreprise au Portugal au moyen d'un système de cofinancement,
   - montant minimal par entreprise sociale: 100 000 euros;

3. «Instrument de financement d'obligations à impact social»:
   - budget disponible: environ 15 millions d'euros,
   - lancé en septembre 2016,
   - objectif: promouvoir une culture axée sur le résultat au sein du secteur public,
   - montant prévu par transaction: entre 350 000 euros et 1 million d'euros;
4. «Fonds d'innovation sociale»:
   - budget disponible: environ 100 millions d'euros,
   - date de lancement prévue: jusqu'à fin 2017,
   - objectif: mobiliser des capitaux privés et encourager l'investissement dans le secteur social au moyen de mesures incitatives d'optimisation et de subordination,
   - approche: financement de fonds, rôle de grossiste.

Fondements

Normalement, les entreprises sociales portugaises ont accès à deux types de capitaux: 1) les dons de mécénat, généralement versés par des fondations, de grandes entreprises et des individus très fortunés, et 2) les prêts bancaires assortis de conditions ajustées, habituellement octroyés par un groupe de banques (surtout des banques coopératives et des caisses d'épargne mutualistes) ayant des liens très forts avec le secteur social.

Les entreprises sociales financent également leurs activités en fournissant des services; la plupart de ces services sont payés par le secteur public dans le cadre d'accords de coopération, lorsque l'organisation fournit un service pour le compte des pouvoirs publics. Les données les plus récentes disponibles concernant le compte satellite de l'économie sociale indiquent que les besoins financiers nets non satisfaits des entreprises sociales s'élevaient en 2010 au total à 768 millions d'euros [Instituto Nacional de Estatística (INE) et Cooperativa António Sérgio para a Economía Social (CASES), 2013], ce qui laisse penser que les besoins financiers des entreprises sociales portugaises n'étaient pas couverts par les sources de capitaux disponibles avant 2014.

En octobre 2013, dans le but d'atténuer cette réalité intenable, la Fondation Calouste Gulbenkian, en partenariat avec IES Social Business School et Social Finance UK, lance le Laboratório de Investimento Social (laboratoire de l'investissement social), un intermédiaire de financement social et créateur de marché chargé d'imaginer des dispositifs financiers et non financiers pour débloquer des capitaux à l'intention des entreprises sociales.

Depuis sa création, le laboratoire a fait pression sur des responsables de premier plan des secteurs public, privé et social afin d'inclure les entreprises sociales et l'investissement social parmi les priorités de l'agenda politique. Il a rédigé des documents sur la pertinence et l'applicabilité de l'investissement social au Portugal et mené des études de préfaisabilité sur les transactions d'investissement social, encourageant les discussions préliminaires avec les investisseurs et les autorités locales.

Avec le soutien du Laboratório de Investimento Social et de Social Finance UK, la Fondation Calouste Gulbenkian crée en juillet 2014 le Groupe de travail portugais sur l'investissement social. Sur une année, ce groupe financé par l'UE va réunir 21 membres des secteurs privé, public, social, financier et universitaire pour discuter d'une stratégie de développement du marché de l'investissement social portugais. Leurs travaux sont consignés dans un rapport (Groupe de travail portugais sur l'investissement social, 2015) comprenant cinq recommandations [(2)] qui ouvrent la voie à un plan d'action national sur l'investissement social.

En guise d'aboutissement de tous ces efforts de sensibilisation, le gouvernement annonce en décembre 2014 la création de Portugal Inovação Social, un organisme catalyseur dont la mission est de promouvoir l'innovation sociale et de combler le manque de financement au moyen d'instruments financiers innovants.

Malgré l'existence d'un consensus sur la nécessité d'un catalyseur pour promouvoir l'investissement social quel que soit le pays, la méthode généralement employée consiste à utiliser des avoirs non réclamés: une solution qui n'a pas beaucoup d'avenir au Portugal. Une tentative de reproduction des dispositifs de Big Society Capital, le champion du marché britannique, ne tarde pas à démontrer qu'un marché émergent comme celui du Portugal requiert une approche mixte entre gros et détail. Les pouvoirs publics vont donc mobiliser 150 millions d'euros de Fonds structurels de l'UE pour créer Portugal Inovação Social, l'initiative phare du pays pour l'utilisation des politiques publiques aux fins de promotion de l'entreprise sociale.

Objectifs

Portugal Inovação Social a vocation à promouvoir l'innovation sociale et à s'attaquer aux disparités financières entre l'offre et la demande dans le secteur social, en proposant des solutions de financement innovantes ciblées sur les besoins et les préoccupations des entreprises sociales comme des investisseurs. Plus précisément, les objectifs de Portugal Inovação Social sont les suivants:

Améliorer la compétitivité des entreprises sociales. La structure d'organisation des entreprises sociales n'est souvent pas optimale, en raison des fonds limités et d'une pression les obligeant à réserver les financements existants aux opérations. Cette situation amoindrit leur efficacité et les empêche d'attirer des talents vers le secteur. Portugal Inovação Social va à l'encontre de cette tendance en prenant en considération les ressources humaines et les frais généraux comme des coûts éligibles. Dans le cadre de son programme de renforcement des capacités, il investit davantage dans le développement des ressources humaines et de la structure d'organisation des entreprises sociales, afin d'assurer leur préparation à l'investissement et de garantir des relations durables avec les investisseurs.

Promouvoir la croissance des projets avec une intervention et des modèles économiques éprouvés. Au Portugal, il existe un déficit de financement en ce qui concerne l'aide aux entreprises sociales à deux stades de développement: celles dont les modèles économiques ont été testés et nécessitent un renforcement (stade 2) et celles dont les modèles économiques ont été renforcés et sont donc prêts à changer d'échelle (stade 3; pour une description des différents stades, voir Commission européenne, 2016). Sur une période de quatre ans (2016-2020), Portugal Inovação Social va fournir des instruments de financement ciblant les entreprises sociales situées à ces deux stades de développement.

Générer des données probantes et éclairer les décisions sur les politiques publiques. Malgré le grand nombre d'entreprises sociales et d'interventions, les fonds jusqu'ici limités ont empêché le développement d'une culture fondée sur la génération de données probantes. Afin de promouvoir une telle culture, d'améliorer la qualité des interventions à long terme et d'éclairer les décisions sur les politiques publiques, Portugal Inovação Social tente d'encourager les processus d'évaluation indépendants et scientifiques requis par les obligations à impact social.

Attirer de nouveaux acteurs sur le marché. Pour combler le manque de financement actuel, Portugal Inovação Social vise à attirer vers le secteur de nouveaux acteurs du marché (à savoir des sociétés de capital-risque et des fonds de placement privés), en se servant du Fonds d'innovation sociale comme fonds de gros.

Promouvoir une culture axée sur le résultat au sein du secteur public. La prestation de services représente environ 40% des recettes annuelles des entreprises sociales (INE et CASES, 2013). Changer les méthodes de passation de marchés afin de favoriser les offres compétitives va inciter les entreprises sociales à démontrer: 1) leurs capacités de gestion; 2) la preuve de leur capacité d'obtention de résultats et d'impact; et 3) leur efficacité globale de prestation des services. Puisqu'il paye pour un résultat dans le cadre du programme d'OIS, Portugal Inovação Social génère des données probantes et contribue à démystifier le concept tout en préparant le terrain au secteur public pour qu'il adopte une culture basée sur le résultat dans les années à venir.

Promouvoir le développement de zones géographiques prioritaires. Le développement régional du Portugal se heurte à de fortes inégalités. Compte tenu de son rôle central en tant que capitale du pays et de sa forte concentration de population, de services et d'entreprises sociales, Lisbonne absorbe la majeure partie des fonds disponibles. Afin de contrer cette tendance et d'encourager les entreprises sociales à s'étendre dans des régions moins développées, les programmes de Portugal Inovação Social vont donner la priorité aux interventions dans les régions suivantes: Nord, Centre et Alentejo.

Activités

Portugal Inovação Social propose quatre programmes de financement, avec des objectifs et des structures distincts adaptés aux différents stades de développement des entreprises sociales. Les programmes auront un processus de candidature commun, basé sur des appels à propositions lancés à différents moments entre 2016 et 2020 (Portugal Inovação Social, 2016).

1. «Renforcement des capacités pour l'investissement social»

   À travers ses programmes de renforcement des capacités, Portugal Inovação Social vise à faire en sorte que les entreprises sociales puissent accéder aux services d'aide nécessaires pour les préparer à l'investissement, pour pouvoir croître et étendre leur précieux travail plus efficacement. En tant que catalyseur, Portugal Inovação Social se sert de ce programme pour donner les mêmes chances aux entreprises sociales qu'aux entreprises commerciales, levant ainsi les barrières rencontrées par les entreprises sociales dans leur accès à des services spécialisés.

   Au moyen d'un système de chèques-services, Portugal Inovação Social propose des subventions (jusqu'à un maximum de 50000 euros) aux entreprises sociales, afin de leur faciliter l'accès à une aide fournie par des prestataires spécialisés, dans des domaines tels que gestion financière, modélisation économique, évaluation d'impact, leadership et gouvernance. Ce programme dispose de 15 millions d'euros de budget et devrait concerner entre 250 et 500 entreprises sociales d'ici à 2020.

2. «Partenariats pour l'impact social»

   À travers ce programme, Portugal Inovação Social mobilise les fonds versés par des mécènes pour promouvoir le mécénat d'entreprise dans le pays. Ce programme vise à créer des mesures incitatives pour l'investissement des capitaux de mécénat sur le long terme en lien avec des résultats, tout en mettant davantage l'accent sur la préparation à l'investissement.

   Dans le cadre de ce programme, Portugal Inovação Social va allouer 50% des sommes engagées par les organisations philanthropiques, avec une allocation minimale de 50000 euros. Pour être éligibles à ce programme, les organisations doivent adopter une approche fondée sur le mécénat d'entreprise: elles doivent s'engager à fournir des services à la fois financiers et non financiers aux entreprises sociales pendant au moins trois ans,

assurant ainsi une meilleure viabilité et une plus grande efficacité aux bénéficiaires. Le budget disponible pour ce programme est de 15 millions d'euros.

3. «Instrument de financement d'obligations à impact social»

   En agissant comme un bailleur de fonds direct pour un résultat plutôt que comme un investisseur, Portugal Inovação Social supprime un goulet d'étranglement existant dans le développement des OIS, à savoir convaincre les commanditaires du secteur public traditionnellement focalisés, sur la production d'axer davantage leurs commandes sur le résultat[3]. Ce programme a pour but de développer des solutions innovantes aux questions sociales, afin d'encourager les entités publiques à se concentrer sur le résultat.

   Portugal Inovação Social va se servir de cet instrument pour financer des autorités locales et centrales intéressées par le développement des OIS. Ce système est conçu pour améliorer la viabilité financière des premières OIS et inciter les commanditaires des autorités locales à payer en fonction de résultats. Cet instrument dispose de 15 millions d'euros de budget et devrait se traduire par environ 20 à 25 OIS d'ici à 2020.

4. «Fonds d'innovation sociale»

   Portugal Inovação Social va créer un fonds de gros pour le co-investissement dans les entreprises sociales et les produits d'investissement social au Portugal qui présentent un potentiel avéré de générer des retours sociaux et financiers. L'objectif est de mobiliser des capitaux et d'encourager l'investissement dans le secteur social. Pierre angulaire des investisseurs de gros, Portugal Inovação Social va proposer des conditions privilégiées aux détenteurs de capitaux qui souhaitent créer des structures de détail pour financer les entreprises sociales. Ce fonds pour les fonds va adopter deux mécanismes: dette et fonds propres/quasi-fonds propres. Le mécanisme de dette va financer principalement l'innovation dans des entreprises sociales plus matures, en fournissant des garanties aux co-investisseurs, améliorant ainsi le profil de risque des produits tout en permettant aux banques de prêter de l'argent aux entreprises sociales à des conditions plus favorables. Le mécanisme de fonds propres/quasi-fonds propres va se servir du risque asymétrique et du retour favorable aux co-investisseurs privés pour améliorer les conditions pour les investisseurs sociaux et les *business angels* désireux de financer la croissance et la consolidation des entreprises sociales. Ce programme dispose d'un budget d'environ 100 millions d'euros.

Les quatre programmes mis en place par Portugal Inovação Social correspondent au cycle de développement des entreprises sociales, à savoir: 1) se concentrer sur le problème et imaginer une solution; 2) valider un modèle économique; 3) assurer la croissance; et 4) diffuser l'initiative. Lorsque le marché est défaillant, le programme le plus approprié pour chaque stade est le suivant:

- «Renforcement des capacités pour l'investissement social»: stades 1 et 2;
- «Partenariats pour l'impact social»: stade 2;
- «Instrument de financement d'obligations à impact social»: stades 2 et 3;
- «Fonds d'innovation sociale»: stades 3 et 4.

Les programmes fonctionnent en synergie: une entreprise sociale qui a bénéficié du programme de renforcement des capacités ou des partenariats pour l'impact social, par exemple, représente un candidat probablement plus robuste pour le Fonds d'innovation sociale.

En intervenant aux différents stades de développement d'une entreprise sociale, le rôle de Portugal Inovação Social passe d'une participation directe au marché à une contribution indirecte à son développement. Cette adaptation constante est essentielle pour permettre

à Portugal Inovação Social d'accomplir sa mission de réponse aux besoins spécifiques des entreprises sociales et combler les manques du marché.

Problèmes rencontrés et impact

L'écosystème de l'investissement social portugais en est encore à ses débuts. La conception de Portugal Inovação Social a cependant commencé bien avant son lancement officiel en 2015: en effet, le contexte et les besoins des entreprises sociales ont été étudiés en profondeur pour maximiser les chances de réussite de la mise en œuvre. Le tableau 14.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de Portugal Inovação Social.

Tableau 14.1 **Analyse SWOT de Portugal Inovação Social**

Forces	Faiblesses
• Programmes de financement divers, répondant aux besoins des entreprises sociales à tous les stades de développement • Selon le programme, les conditions de financement appliquées (que ce soit pour les entreprises sociales ou pour les investisseurs) sont alignées et contiennent des mesures incitatives en faveur d'un développement durable du marché • Soutien politique solide quelle que soit la structure partisane en place (transition en douceur entre différents gouvernements)	• Période relativement courte pour tirer des leçons du marché et adapter les programmes si besoin • Entreprises sociales marquées par une culture de mesure de l'impact social globalement faible, qui gêne à la fois la sélection initiale et la gestion continue des performances • Marché des évaluateurs sous-développé, particulièrement important pour l'instrument de financement des OIS
Opportunités	**Menaces**
• Renforcement du pipeline existant des entreprises sociales au Portugal en favorisant changement d'échelle et croissance • Encouragement d'une culture axée sur une mesure d'impact solide, dans laquelle les objectifs des entreprises sociales et des investisseurs sociaux sont harmonisés • Consolidation des acteurs du marché en favorisant la concurrence pour attirer de nouveaux acteurs • Attraction de nouveaux investisseurs sociaux en développant la connaissance des marchés et les études de cas	• Dépendance potentielle des acteurs du marché vis-à-vis du champion du marché • Gestion de la période de transition et viabilité après 2020

Problèmes rencontrés

Divers problèmes ont été observés en lien avec chaque programme de financement:

1. «Renforcement des capacités pour l'investissement social»

   L'un des principaux problèmes du programme de renforcement des capacités réside dans la représentation timide des prestataires spécialisés sur le marché portugais, imputable à l'incapacité des entreprises sociales à payer leurs services. Dans un premier temps, Portugal Inovação Social s'attend à ce que les quelques acteurs existants sur le marché englobent la majorité des prestataires spécialisés. À moyen terme, en revanche, les incitations du programme de financement devraient attirer de nouveaux prestataires qui souhaitent se pencher sur l'aide au renforcement des capacités pour les entreprises sociales en tant que nouveau courant économique. Un autre problème consiste à faire en sorte que les programmes de renforcement des capacités aient un impact durable. Portugal Inovação Social a eu du mal à trouver les bonnes mesures incitatives pour garantir le transfert de connaissances et de compétences entre les prestataires spécialisés et les organisations sociales.

2. «Partenariats pour l'impact social»

   Bien que ce programme soit censé augmenter les fonds disponibles, l'un des principaux problèmes concerne le changement culturel initial nécessaire pour instaurer des relations non financières efficaces entre les organisations philanthropiques et les entreprises sociales.

L'autre problème réside dans le caractère généralement annuel des budgets des sources philanthropiques au Portugal, alors que ce programme requiert un soutien pluriannuel.

3. «Instrument de financement d'obligations à impact social»

   En payant pour des résultats, l'instrument de financement pour les OIS supprime le principal obstacle au développement des OIS. Toutefois, le fait que des autorités locales ou centrales ne payent pas pour des résultats pourrait entraîner une adhésion et une redevabilité moindres de leur part. Afin d'atténuer ce risque, Portugal Inovação Social les oblige à participer au partenariat sur les OIS et à s'engager dans la gestion des contrats et des projets. Les plans pour l'avenir prévoient de combiner les paiements pour un résultat de l'instrument de financement pour les OIS avec des compléments d'appoint des autorités locales et centrales.

4. «Fonds d'innovation sociale»

   L'un des principaux problèmes attendus dans la mise en œuvre du Fonds d'innovation sociale concerne l'ampleur des formalités bureaucratiques et des conditions pour la perception des Fonds structurels de l'UE, qui pourrait éprouver la capacité de Portugal Inovação Social à préserver la finalité sociale à la base de ses instruments d'investissement social.

Impact

Étant donné que Portugal Inovação Social en est encore à ses débuts, puisque ses premiers programmes, «Partenariats pour l'impact social» et «Instrument de financement d'obligations à impact social», ont été lancés à l'été 2016, il n'est pas encore possible d'évaluer un impact social solide. Néanmoins, en tant que catalyseur du marché pour l'amélioration de l'accès au financement, Portugal Inovação Social se montre à la hauteur des attentes. Depuis sa mise en place en décembre 2014, l'équipe dirigeante de Portugal Inovação Social a appris comment mobiliser et utiliser les Fonds structurels de l'UE pour l'investissement social, sans perdre de vue la mission de l'organisme.

Pour Portugal Inovação Social, créer des boucles de retours sur la disponibilité des capitaux et leur allocation sur le marché de l'investissement social est à la fois une opportunité et un défi. Au bout du compte, sa réussite en tant que catalyseur pour le développement du marché sera évaluée à l'aune de sa capacité à ajuster ses programmes aux besoins des entreprises sociales, qui évoluent avec le temps.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

Si la vision générale de l'écosystème de l'investissement social portugais doit servir de schéma directeur pour d'autres territoires de l'UE, tirer les leçons de son expérience est fondamental pour en assurer la reproduction. Jusqu'à présent, les principales leçons à retenir du processus sont les suivantes:

L'engagement du gouvernement est vital: un soutien solide des pouvoirs publics est une condition sine qua non pour le développement d'un marché de l'investissement social robuste. Sans cela, impossible de parvenir à un changement systémique, mais avec un tel soutien, l'investissement social représente un outil puissant pour obtenir un impact à grande échelle. Au Portugal, un soutien solide au niveau ministériel depuis 2013 a joué un rôle critique dans le développement de l'écosystème de l'investissement social, et plus particulièrement de Portugal Inovação Social. Les changements au niveau gouvernemental (notamment le

changement de ministre chargé de l'innovation sociale) n'ont pas affecté le programme de l'investissement social.

Faire naître des champions: même si Portugal Inovação Social joue le rôle de catalyseur, d'autres acteurs défendent aussi ce marché émergent. La Fondation Calouste Gulbenkian a joué un rôle fondamental en investissant simultanément dans des activités de création de marché et des transactions spécifiques, contribuant ainsi à faire avancer le marché.

Élaborer un plan d'action national: le Groupe de travail portugais sur l'investissement social a réuni des décideurs des secteurs public, privé et social et posé les fondations pour l'écosystème de l'investissement social en publiant cinq recommandations clés. Grâce à ce plan d'action national, Portugal Inovação Social a pu concevoir des programmes de financement adaptés aux besoins du marché. Chaque acteur du marché (investisseurs, représentants du secteur public ou entreprises sociales) est parfaitement conscient de son rôle dans la mise en œuvre de chacune des recommandations.

Des gains rapides sont essentiels: même s'ils ne sont généralement pas viables du point de vue économique, les projets pilotes ont un rôle majeur à jouer dans la mise à l'épreuve des nouveaux dispositifs financiers et l'adhésion de la part des principaux protagonistes. Le marché a besoin de gains rapides: comme le démontre le premier projet pilote d'OIS dans la municipalité de Lisbonne, lancer un essai à petite échelle permet de créer un élan et de convaincre les parties prenantes de la faisabilité du concept.

Conditions de reproductibilité potentielle

S'agissant de la reproduction de Portugal Inovação Social dans d'autres États membres de l'UE, l'utilisation des Fonds structurels de l'UE peut changer la donne. Les nouveaux marchés ont besoin de mesures incitatives. L'exploitation des fonds de l'UE, qui sont extérieurs aux budgets nationaux des pays, peut être un outil puissant pour les pouvoirs publics afin d'expérimenter des moyens innovants de financer l'innovation sociale et de prouver leur efficacité.

L'une des principales leçons à retenir de l'approche «tout compris» du gouvernement dans le développement du marché est que si les solutions proposées ne trouvent pas un équilibre entre les initiatives descendantes (comme Portugal Inovação Social et le Groupe de travail portugais sur l'investissement social) et les approches ascendantes (comme le premier essai sur les OIS à Lisbonne), elles courent le risque de ne pas être utilisées par ceux à qui elles sont destinées en premier lieu.

Notes

(1) Aux fins du présent texte, la notion d'«entreprise sociale» renvoie à tous les types d'entités, quel que soit leur statut juridique, qui exercent des activités donnant lieu à un impact social mesurable d'une forme quelconque. À ce jour, le Portugal n'a toujours pas de cadre juridique pour les entreprises sociales.

(2) 1) Demande: consolider les organisations sociales à travers des programmes de renforcement des capacités; 2) offre: mettre en place des instruments financiers adaptés aux organisations sociales et à l'innovation sociale; 3) secteur public: promouvoir une culture basée sur les résultats dans les services publics; 4) connaissance des marchés: créer un centre de connaissances et de ressources; et 5) intermédiaires: promouvoir des intermédiaires spécialisés pour faciliter l'accès aux capitaux.

(3) La production renvoie à des résultats directement mesurables sur la façon dont une activité touche les bénéficiaires visés (par exemple nombre de bénéficiaires), tandis que les résultats correspondent à des changements qui surviennent dans la vie des bénéficiaires (sous-groupe du GECES, 2014).

Bibliographie

Commission européenne (2016), *A recipe book for social finance*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15079&langId=en*

Groupe de travail portugais sur l'investissement social (2015), «Rapport final», Groupe de travail portugais sur l'investissement social, Lisbonne, *http://grupodetrabalho.investimentosocial.pt/*

INE et CASES (2013), *Conta Satélite da Economia Social 2010*, Instituto Nacional de Estatística et Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, Portugal, *https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2*

Portugal Inovacao Social (2016), *http://inovacaosocial.portugal2020.pt/index.php/portugal-2020/*

Sous-groupe du GECES sur la mesure de l'impact social (2014), *Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant: les FESE et le programme EaSI*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, *http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=fr*

Lectures complémentaires

Salamon, L. e.a. (2012), «Portugal's nonprofit sector in comparative context», Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, *http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 15

Le décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables, Espagne

Le décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables a été adopté dans le but de lutter contre le chômage croissant dans la ville, en particulier pour les personnes dont les besoins socio-économiques sont les plus urgents. Dans le cadre d'un processus participatif, des clauses sociales contraignantes ont été développées et adoptées pour les contrats de commande publique afin de faciliter l'accès au marché pour les entreprises sociales. Ce chapitre présente les objectifs et les fondements de ce décret, ainsi que les mesures qu'il contient. Il présente également les problèmes rencontrés dans le développement et la mise en œuvre du décret, ainsi que l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Conçu et mis en œuvre par le conseil municipal de Barcelone, le décret municipal 4043/13 pour des marchés publics socialement responsables vise à faire de la commande publique un instrument efficace au service des personnes les plus vulnérables de la société.

Entré en vigueur le 15 décembre 2013, ce décret prévoit des clauses sociales pour la passation de marchés publics, conformément à la directive européenne 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics. Son effet est double: il permet aux autorités publiques d'avancer dans la lutte contre la précarité sociale tout en reliant les acteurs sociaux et financiers et en établissant des synergies entre eux. Il s'agit d'une étape législative importante qui concerne tous les marchés publics de la ville de Barcelone, avec pour conséquence plus de 500 millions d'euros du budget municipal consacrés à des travaux de construction, des services et des fournitures désormais affectés à la cohésion sociale.

L'initiative est née au sein du département chargé de la qualité de vie, de l'égalité et des sports (qui couvre les services sociaux), mais elle a été développée entre différents services municipaux avec des experts de domaines divers (notamment services juridiques et comptables, services sociaux, promotion économique et égalité, et bâtiment). Le processus d'élaboration et d'approbation a nécessité un dialogue et une concertation approfondis. Plus d'une cinquantaine de personnes issues de 40 entités différentes, à savoir gouvernement, entreprises et organisations sociales (comme des associations d'employeurs et des syndicats), ainsi que des acteurs non étatiques (par exemple entités sans but lucratif, organisations de solidarité et entreprises sociales), ont travaillé ensemble avec la nouvellement constituée Commission mixte pour des marchés publics socialement responsables sur la rédaction du texte du décret jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint. Le décret a bénéficié d'un fort soutien de la part du bureau du maire et a été ratifié à l'unanimité par le conseil municipal à l'issue d'un processus d'une année, avec l'assentiment de tous les partis politiques. La capacité du conseil à atteindre un consensus représente une valeur ajoutée considérable et confère au texte une plus grande viabilité et légitimité.

En mobilisant des ressources économiques considérables, ce texte possède un fort potentiel de création d'emplois pour les personnes les plus vulnérables au sein de la société. En effet, en 2014, le conseil municipal de Barcelone a réservé plus de 500 millions d'euros à la passation de marchés publics.

Faits essentiels

Le décret municipal pour des marchés publics socialement responsables a été voté en novembre 2013 et il est entré en vigueur le mois suivant, avec pour objectif d'améliorer l'accès aux marchés des entreprises sociales tout en encourageant aussi les entreprises traditionnelles à prendre en compte des critères sociaux dans leurs marchés d'approvisionnement. L'initiative est placée sous la juridiction du conseil municipal de Barcelone. Elle concerne toutes les passations de marchés publics par ses organes administratifs, districts, quartiers, entreprises publiques et fondations, ainsi que par les organisations autonomes opérant à Barcelone.

Avec une population recensée de 1,6 million d'habitants au 30 juin 2015 (Conseil municipal de Barcelone, 2016a), Barcelone est la deuxième plus grande ville d'Espagne et la onzième d'Europe. Elle exerce une immense influence sur l'économie et le marché du travail en Catalogne, en particulier dans la communauté urbaine de Barcelone (sixième métropole européenne, avec une population de 5 millions de personnes).

Le conseil municipal de Barcelone dispose d'un budget de 2,55 milliards d'euros [liquidation budget 2014 [(1)]], dont plus de 500 millions d'euros [(2)] affectés à la commande publique. Le décret permet d'optimiser le budget en établissant une politique qui vise à soutenir les personnes en situation de risque d'exclusion sociale. Cette initiative ne bénéficie d'aucune aide de l'Union européenne ou du Fonds social européen et a été développée presque exclusivement au moyen des ressources et du personnel du conseil municipal. Seule une société de *consulting* technique [(3)] spécialisée dans les marchés publics responsables et les clauses sociales a apporté son soutien extérieur, pour un coût de 60 000 euros sur deux ans.

Objectifs

L'initiative vise à utiliser l'instrument de la commande publique pour réduire le chômage et l'exclusion sociale, tout en favorisant les opportunités d'emploi à l'intention des populations les plus défavorisées.

Plus précisément, ses objectifs sont les suivants:

- créer des opportunités de travail pour les personnes les plus vulnérables de la société et celles ayant les besoins d'inclusion économique/sociale les plus urgents, comme défini par des critères spécifiques [4];
- faciliter la cohésion sociale et l'égalité des chances pour les personnes susvisées;
- encourager le développement du secteur social, sans créer de distorsion du marché, en réservant ou en protégeant les marchés publics pour:
  - les centres d'emploi spéciaux dont le personnel est composé à 70% au moins de personnes handicapées,
  - les organismes d'insertion socioprofessionnelle, c'est-à-dire des sociétés qui emploient au moins 50% de personnes en situation d'exclusion sociale ou exposées à un tel risque,
  - les organisations sans but lucratif dont les objectifs prévoient l'embauche ou l'intégration sociale de personnes en situation d'exclusion sociale ou exposées à un tel risque;
- utiliser le budget municipal comme outil pour générer des bénéfices sociaux supplémentaires par l'intermédiaire des marchés publics;
- créer des synergies collaboratives entre les acteurs issus de différents services municipaux (approvisionnement, travaux publics, agence de développement économique, services sociaux, etc.) dont les activités n'étaient pas coordonnées jusqu'à présent, avec pour objectif commun de parvenir à l'intégration sociale et professionnelle des personnes les plus vulnérables de la société;
- dissiper la méfiance entre les différents secteurs (social et économique, à but lucratif ou non) travaillant avec le conseil municipal en les impliquant dans un objectif commun visant à favoriser une société plus inclusive, en prouvant que la collaboration mutuelle et l'entente sont possibles.

L'initiative s'est appuyée sur une approche politique à facettes multiples, englobant:

- des réglementations développées localement;
- la mise en œuvre, le déploiement et l'application des réglementations;
- un soutien total (au départ de tous les groupes municipaux, puis du département chargé de la qualité de vie, de l'égalité et des sports) pendant toutes les phases de l'initiative, de la conception au développement, en passant par la détermination des objectifs, la méthodologie et le suivi;
- la protection ou la réservation des marchés aux centres d'emploi spéciaux et aux organismes d'insertion socioprofessionnelle;
- la promotion et la mise en avant prioritaire de critères de responsabilité sociale et la défense d'un marché de la commande publique cherchant activement à impliquer les sociétés à finalité sociale.

Le décret va dans le sens de la lettre et de l'esprit de la directive 2014/24/UE sur la passation des marchés publics: les marchés publics jouent un rôle essentiel dans la stratégie Europe 2020, exposée dans la communication de la Commission du 3 mars 2010 intitulée «Europe 2020 — Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive», dans la mesure où ils constituent l'un des instruments fondés sur le marché à utiliser pour parvenir à une croissance intelligente, durable et inclusive, tout en garantissant l'utilisation optimale des fonds publics. À cette fin, les règles de passation des marchés publics actuelles devraient être révisées et modernisées pour accroître l'efficacité de la dépense publique, en facilitant notamment la participation des petites et moyennes entreprises aux marchés publics, et

pour permettre aux acheteurs de mieux utiliser l'instrument des marchés publics au service d'objectifs sociétaux communs.

Fondements

L'initiative est née de la préoccupation majeure face aux chiffres du chômage à Barcelone, qui ont explosé en passant de 6,7 % en 2007 à 18,1 % en 2013 (Conseil municipal de Barcelone, 2016b). Elle se concentre aussi sur les membres de la société les plus défavorisés: les personnes sans emploi touchant des allocations chômage, ou appartenant à des ménages percevant une forme quelconque de revenus ou exerçant un emploi, ne se trouvent pas dans la même situation que celles qui ne perçoivent absolument aucun revenu, les chômeurs de longue durée ou les personnes vivant en situation d'extrême pauvreté. Par conséquent, le décret vise à faciliter l'emploi dans ces catégories précaires, notamment pour les personnes sans emploi qui ne perçoivent aucune forme de revenus (la moitié des chômeurs), les jeunes sans emploi [43,6 % [(5)]] et la population vivant sous le seuil de pauvreté [18,3 % [(6)]].

Le conseil municipal de Barcelone a affecté des provisions budgétaires considérables à ce segment de population (notamment programmes de formation et d'employabilité, orientation professionnelle, intermédiation et reconversion professionnelle). Il assure aussi une protection sociale aux personnes sans ressources financières (par exemple assistance sociale, bourses, soupe populaire, allocations de subsistance, aide d'urgence, aide aux personnes sans domicile). Bien que le décret ne vise pas explicitement à limiter l'argent municipal dépensé en général pour de telles ressources, il va sans dire qu'une partie au moins de ces dépenses deviendrait inutile si les bénéficiaires occupaient un emploi rémunéré.

Six mois avant l'adoption du décret, afin d'en assurer la viabilité technique, une Commission mixte pour des marchés publics socialement responsables a été mise en place, composée de plus d'une cinquantaine de membres du secteur des organisations sans but lucratif, des entreprises et du secteur tertiaire (associations, fondations, centres d'emploi spéciaux, organismes d'insertion professionnelle, représentants de l'association des employeurs et syndicalistes), ainsi que d'agents municipaux. Rapprocher les intérêts et les sensibilités de ce groupe d'acteurs très divers s'est avéré complexe et a nécessité des débats intensifs pendant plus d'une année. Tous les protagonistes ont participé en échangeant leurs points de vue et en apportant leurs contributions au texte final, adopté en fin de compte à l'unanimité.

Activités

Le décret prévoit des mesures obligatoires à inclure dans tous les marchés municipaux et contient une série d'outils destinés à promouvoir et faciliter l'emploi des personnes qui éprouvent des difficultés à entrer sur le marché du travail.

1. Certains marchés sont réservés aux centres d'emploi spéciaux et aux organismes d'insertion socioprofessionnelle. Le conseil municipal de Barcelone fixe une somme totale à allouer chaque année par le biais de son fonds de réserve sociale; l'allocation budgétaire annuelle moyenne pour ces institutions s'élève à 8 millions d'euros.
2. Les organisations qui soumissionnent doivent remplir trois conditions:
   - les soumissionnaires qui comptent 50 salariés ou plus doivent prouver qu'au moins 2 % de leurs employés sont handicapés à 33 % au moins;
   - au moins 5 % du personnel des entreprises retenues en lien avec le marché concerné doivent être des personnes qui éprouvent des difficultés à entrer sur le marché du travail;

- au moins 5% du budget contractuel de l'entreprise retenue doivent être utilisés pour sous-traiter les services à des centres d'emploi spéciaux et des organismes d'insertion socioprofessionnelle.

3. Adjudication et notation: les entreprises qui dépassent les pourcentages minimaux indiqués ci-dessus concernant l'embauche et la sous-traitance bénéficient d'une notation entre 10 et 20%.
4. Plus généralement, le décret fixe des critères environnementaux pour tous les aspects des opérations et achats des entreprises soumissionnaires (par exemple en matière de produits alimentaires, électricité, communications et équipement informatique, produits en bois, mobilier, travaux de construction, événements, papier et produits de nettoyage, textiles et véhicules).

Aspects innovants

Ce décret est le premier texte obligatoire et légalement contraignant sur les marchés publics socialement responsables adopté par une administration locale en Espagne. Il s'applique à tous les organes administratifs de la ville de Barcelone.

Sa mise en œuvre et son application ont donné lieu à une méthode de participation innovante et transférable, composée d'un processus intégral (de la conception à l'évaluation, en passant par la rédaction et la mise en œuvre) impliquant un dialogue permanent et la résolution des problèmes.

Le décret a créé un espace de collaboration et de coproduction entre des secteurs et des intérêts apparemment divergents (notamment entre les associations d'employeurs, les syndicats et les organisations sans but lucratif).

Au final, le décret a mis en application une approche intersectorielle dans le but de parvenir à un consensus. Jusque-là, les départements municipaux internes étaient habitués à travailler en silos, au lieu de tenter d'établir des synergies mutuellement bénéfiques, de fixer des objectifs communs et d'optimiser les ressources.

Changements et ajustements

À part quelques problèmes techniques mineurs, un seul ajustement d'importance a été apporté au plan initial, à savoir la décision, au moment de l'adoption du décret en 2013, de maintenir l'activité de la Commission mixte, très efficace et participative, à la lumière de son succès dans l'établissement de relations et l'obtention de consensus. Depuis, la Commission se réunit régulièrement pour évaluer la mise en œuvre du décret et proposer des améliorations.

En conséquence de ce maintien, le conseil municipal a rédigé et adopté un ensemble de lignes directrices pour améliorer la qualité de la passation de marchés dans les services sociaux, la santé et l'aide aux personnes en général. Depuis leur entrée en vigueur le 13 mai 2015, ces lignes directrices (qui incluent des mesures relatives au droit du travail, à la qualité des prestations, aux obligations contractuelles, au suivi de la conformité, ainsi qu'à la pondération des prix, la qualité technique et les propositions sociales) ont été appliquées à tous les marchés publics.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 15.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du décret.

Tableau 15.1 **Analyse SWOT du décret du conseil municipal de Barcelone pour des marchés publics socialement responsables**

Forces	Faiblesses
● Participation et consensus de toutes les parties, conférant une plus grande légitimité politique et publique et une meilleure viabilité au décret ● Résultats démontrables (voir analyse quantitative ci-après) ● Légalité robuste	● Budget des marchés publics en baisse en raison de contraintes budgétaires ● Inertie administrative et résistance au changement ● Complexité et taille du conseil municipal de Barcelone [1]
Opportunités	**Menaces**
● Politique à coût nul pour le conseil municipal ● Orientation sociale des nouvelles directives sur les marchés publics ● Création d'un climat politique et public favorable aux politiques sociales ● Des clauses similaires pourront être utilisées à l'avenir pour promouvoir d'autres causes sociales (par exemple égalité hommes-femmes) ● Responsabilité sociale partagée de tous les acteurs impliqués	● Crise socio-économique ● Résistance de certains lobbys et soumissionnaires ● Absence actuelle de majorité municipale, empêchant un consensus politique et le vote de réformes

[1] Le conseil municipal est composé de 41 conseillers issus de 6 partis politiques différents, dont seulement 14 appartiennent au même parti que le maire. Cette situation a rendu les négociations de vote du décret particulièrement compliquées.

Problèmes rencontrés

Le conseil municipal de Barcelone est composé de 41 conseillers issus de 6 partis politiques différents (dont seulement 14 appartiennent au même parti que le maire), ce qui rend les négociations particulièrement compliquées. Le conseil est aussi décentralisé et comprend des représentants d'un grand nombre d'entreprises publiques, de districts, quartiers, fondations et organismes indépendants: il est donc difficile de parvenir à un consensus et de convaincre les responsables techniques et politiques des différentes entités.

La conception et la mise en œuvre de l'initiative se sont heurtées à quelques obstacles: habitués à utiliser les mêmes contrats et clauses types, les employés municipaux ont d'abord résisté au changement; le département des travaux publics s'est interrogé sur la capacité des critères sociaux à produire un meilleur rapport qualité/prix et s'est inquiété du fait qu'ils pourraient fausser la transparence et l'objectivité d'une offre; le caractère obligatoire de la réglementation a été remis en cause d'un point de vue technique; certains groupes politiques ont soupçonné des intérêts idéologiques, pensant que le décret violait les principes de l'économie de marché; enfin, le secteur des entreprises a fait part de ses préoccupations quant aux engagements sociaux non volontaires, aux coûts supplémentaires et aux restrictions de la liberté d'entreprendre.

Pour finir, la Commission mixte a dû veiller à ce que les grandes entreprises et les petites entités puissent faire entendre leur voix et soient représentées sur un pied d'égalité.

Grâce à la stratégie participative impliquant de nombreuses réunions et discussions, le conseil municipal a pu surmonter ces obstacles et convaincre toutes les parties concernées de la nécessité d'un changement de paradigme en faveur de l'intérêt public.

Bien que le décret ne soit entré en vigueur que récemment, le conseil municipal a déjà analysé et évalué son application au cours de la première année, et est en train de résoudre trois des principaux problèmes détectés:

1. mettre en place un système uniformisé pour vérifier le respect des clauses sociales et faciliter la supervision de tous les organismes de passation de marchés, avec des garanties totales d'égalité et de libre concurrence;
2. perfectionner le système de mesure de l'impact, permettant ainsi à l'organisme de passation de marchés d'évaluer immédiatement l'impact de chaque offre, et au conseil municipal de calculer automatiquement des résultats basés sur différents paramètres

(par exemple département, organisme de passation de marchés, type de marché, dates);

3. inclure d'autres critères sociaux (notamment égalité des sexes, commerce équitable, droit du travail, éthique et transparence fiscale) dans les marchés publics responsables.

Impact

L'initiative a donné lieu à la création d'un vaste réseau d'administrations publiques, de syndicats, d'associations professionnelles et d'organisations sociales, favorisant la responsabilité sociale entre toutes les parties concernées.

Depuis que Barcelone a adopté le décret, plus d'une cinquantaine d'administrations publiques espagnoles (dont beaucoup de communautés autonomes, comme les Baléares et l'Estrémadure, et bon nombre des plus grandes agglomérations du pays, comme Madrid, Séville, Valence, Gérone, Saint-Sébastien et Vitoria) ont voté des accords semblables. Toutes ont reproduit dans une certaine mesure le texte du décret municipal et tiré profit des connaissances et de l'expertise technique et juridique développées.

Le décret a suscité l'intérêt des plus grands réseaux et fédérations travaillant dans le domaine de l'exclusion et du handicap[7]. Le conseil municipal a présenté son application aux parlements régionaux et au Congrès des députés. Il raconte son expérience dans le cadre de plus d'une quarantaine de conférences chaque année et a signé un accord de diffusion et de transfert avec le gouvernement catalan.

Le décret n'a pas encore déployé tout son impact attendu: de nombreux contrats municipaux pluriannuels n'intégreront les critères sociaux que lorsqu'ils seront proposés au renouvellement. Par ailleurs, le système informatique ne permet pas encore une mesure d'impact complète et précise, de sorte que les résultats quantitatifs sont obtenus au moyen d'un calcul manuel des résultats pour chaque organisme de passation de marchés.

Selon un rapport d'audit de l'impact du décret réalisé par le département chargé de la qualité de vie (Conseil municipal de Barcelone, 2016d), 75% de tous les marchés publiés et 1200 marchés publics du conseil municipal de Barcelone ont intégré les clauses sociales stipulées en 2014. En outre, 770 personnes en situation d'exclusion sociale ou de risque d'exclusion sociale ont bénéficié du décret lors de sa première année d'application, alors que l'appareil administratif n'était pas encore totalement opérationnel.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

Le travail avec la Commission mixte a permis au conseil municipal de générer des connaissances collectives sur les marchés publics responsables et aux entités concernées, y compris l'administration elle-même, d'accepter des propositions allant au-delà des positions initiales du conseil. Il a favorisé les relations entre les différents protagonistes et permis au conseil municipal de clarifier les notions juridiques et les mécanismes figurant dans le décret.

Les techniques suivantes ont été utiles dans l'élaboration du décret:

- aligner les départements du conseil municipal chargés des services sociaux sur la volonté politique du maire, agir pour surmonter les différences internes;
- créer un forum spécifique (Commission mixte) pour discuter des problèmes;
- développer un langage et une terminologie communs;

- le responsable du département chargé de la qualité de vie, de l'égalité et des sports, assisté du directeur de la société de *consulting*, n'a cessé d'expliquer à chaque partie de quelle manière sa situation pourrait s'améliorer grâce au décret;
- leadership et soutien probants de la part du maire concernant les objectifs du décret;
- résolution rapide de tout incident pendant les négociations;
- et surtout, rester à l'écoute de toutes les parties et faire preuve d'empathie à leur égard.

Conditions de reproductibilité potentielle

Avant l'adoption du décret municipal pour des marchés publics socialement responsables par le conseil municipal de Barcelone en décembre 2013, seulement deux initiatives semblables de moindre portée existaient en Espagne (conseil municipal d'Avilés en 2009 et conseil municipal de Castellón en 2010). Le décret évoluait donc en territoire inconnu, où les administrations publiques n'avaient encore jamais osé s'aventurer jusque-là.

Compte tenu de la position du conseil municipal de Barcelone en tant que référence et modèle pour le pays, le décret a été conçu dans le but de pouvoir être reproduit par d'autres administrations publiques, aussi bien dans la métropole de Barcelone que dans toute la Catalogne et toute l'Espagne. L'un des objectifs élémentaires du conseil municipal était d'exercer un leadership et de soutenir les processus similaires en diffusant et en transmettant son expérience et son savoir-faire.

Le conseil municipal estime avoir atteint son objectif en favorisant de meilleures offres sur le plan technique, juridique et pratique dans le domaine des marchés publics socialement responsables. Ce modèle continue d'être étudié et reproduit par d'autres administrations et Barcelone collabore à cet égard avec les municipalités, les conseils régionaux et les communautés autonomes qui s'y intéressent.

Notes

(1) Pour en savoir plus, voir le site du conseil municipal de Barcelone: *http://ajuntament.barcelona.cat/en/*

(2) Pour en savoir plus, voir le site du conseil municipal de Barcelone: *http://ajuntament.barcelona.cat/en/*

(3) Pour en savoir plus, voir le site de De Par en Par Consultoría: *http://www.deparenpar.org/*

(4) Personnes bénéficiant du revenu minimal de subsistance; personnes reconnues handicapées à au moins 33%; femmes victimes de violences sexistes (physiques ou psychologiques) et victimes de violences conjugales; personnes âgées de 16 à 30 ans ayant passé du temps auprès des services de protection de l'enfance ou en établissement pénitentiaire, dont la situation leur permet d'accéder au marché du travail; personnes en liberté conditionnelle et anciens détenus au cours des 12 mois après leur libération; personnes atteintes de problèmes d'alcoolisme ou de dépendance aux drogues qui suivent un programme de désintoxication et de réinsertion sociale; personnes n'ayant pas accès au revenu minimal de subsistance, et dont les services publics pensent qu'elles sont en situation de risque d'exclusion sociale.

(5) Le chômage des jeunes a atteint 43,6% au troisième trimestre 2014 (Conseil municipal de Barcelone, 2016c).

(6) La population vivant sous le seuil de pauvreté a atteint 18,3%, selon l'étude menée par l'Institut d'études régionales et métropolitaines de Barcelone (IERMB) de l'Institut de statistique catalan (Idescat) (Idescat/IERMB, 2011).

(7) Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción; Confederación Empresarial Española de la Economía Social; Portal de Economía Solidaria; Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria; Fondation ONCE; Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad.

Bibliographie

Conseil municipal de Barcelone (2016a), lectura del padró municipal d'habitants a 30.06.2015 (registre municipal des habitants au 30.06.2015), département des statistiques, *http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/tpob/pad/padro/a2015/sexe/sexe01.htm* (consulté le 28 octobre 2016).

Conseil municipal de Barcelone (2016b), enquesta de població activa (enquête sur la population active), département des statistiques, *http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/ttreball/epa/epa/patu/evatsx.htm* (consulté le 28 octobre 2016).

Conseil municipal de Barcelone (2016c), enquesta de poblacio activa (enquête sur la population active), département des statistiques, *http://www.bcn.cat/estadistica/angles/dades/ttreball/epa/epa/pobl/evpoed.htm* (consulté le 28 octobre 2016).

Conseil municipal de Barcelone (2016d), «Pla per a la Inclusió Social 2012-2015» (Plan d'inclusion sociale 2012-2015), département chargé de la qualité de vie, de l'égalité et des sports, *http://www.bcn.cat/plainclusiosocial/informes/II-informe-seguiment-pla-inclusio-2012-2015-informe-executiu.pdf*

Conseil municipal de Barcelone (2015), pressupost liquidat 2014 (décharge du budget 2014) *http://ajuntament.barcelona.cat/pressupostos2014/es/docs/Pressupost-Ciutada-PL2014.pdf*

Conseil municipal de Barcelone (2013), «Desigualtat social i pobresa a la ciutat de Barcelona en temps de crisi» (L'inégalité sociale et la pauvreté dans la ville de Barcelone en temps de crise), *http://estatic.bcn.cat/ObservatoriSocialBarcelona/Continguts/Desigualtat%20social%20i%20pobresa%20a%20la%20Ciutat%20de%20Barcelona%20en%20temps%20de%20crisi.pdf*

Idescat/IERMB (2011), enquesta de condicions de vida i habits de la població (enquête sur les conditions de vie et les modes de vie de la population de Barcelone), *http://www.idescat.cat/pub/?id=ecvhp* (consulté le 28 octobre 2016).

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 16

El Hueco: un incubateur local, Espagne

El Hueco est un espace de travail partagé et un incubateur d'entreprises sociales. Son but est de mettre en place un environnement favorable pour la création et le développement des entreprises sociales, en particulier dans les régions peu peuplées telles que la région de Soria en Espagne. Ce chapitre décrit les objectifs de l'organisation, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la structure et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans d'autres contextes.

Résumé

El Hueco a été créé en 2012 par Cives Mundi, une organisation non gouvernementale active depuis 1987 dans le domaine de la coopération internationale, dans le but de constituer un espace attractif pour les entreprises sociales, environnementales et technologiques dans la province de Soria, la région géographique la plus dépeuplée d'Espagne. El Hueco est aujourd'hui indépendant de Cives Mundi.

El Hueco a vocation à créer un environnement dans lequel les initiatives entrepreneuriales et innovantes qui génèrent de l'impact social peuvent prospérer. El Hueco compte un impressionnant réseau de partenaires et de soutiens, notamment des universités (régionales et nationales), des investisseurs (banques communautaires régionales, banques nationales, fonds de placement), des administrations publiques (locales, régionales, nationales et européennes), des entreprises traditionnelles et des entreprises sociales (dont beaucoup ont été fondées auprès d'El Hueco).

El Hueco gère un espace de travail partagé qui propose toute une gamme d'activités visant à stimuler l'interaction entre ceux qui partagent cet espace et les intervenants extérieurs. Chaque année, il accueille le concours «El Hueco Starter», qui attire et forme des entrepreneurs sociaux potentiels, et propose des formations sur mesure et un programme de mentorat dans

le cadre du SEIP (Programme espagnol d'immersion dans l'entrepreneuriat social) récemment mis en place, un incubateur d'entreprises sociales et le programme d'accélération «Impulso».

En 2015, El Hueco a contribué à créer 22 organisations (notamment des entreprises sociales) et 120 emplois (dont 30 travailleurs indépendants) et a attiré 115 conseillers d'entreprises. En organisant des manifestations locales et internationales et grâce à un réseau social étendu, une campagne de communication solide et créative et une forte présence dans les médias, El Hueco a permis de faire connaître les entreprises sociales et les difficultés qu'elles rencontrent, et ainsi accru leur légitimité. En conséquence, plusieurs acteurs privés et publics ont développé des outils de financement et d'aide ad hoc pour accompagner les entreprises sociales émergentes dans la province de Soria. Au niveau politique, les actions d'El Hueco et ses relations soutenues avec les administrations publiques locales et régionales ont encouragé la mise en place de systèmes d'aide dédiés aux entreprises sociales.

El Hueco possède un écosystème innovant qui implique des protagonistes aussi bien locaux qu'internationaux. Compte tenu de l'environnement géographique, culturel et socio-économique dans lequel il est né, El Hueco a véritablement joué un rôle de rassembleur d'acteurs multiples qui soutiennent les initiatives et les entrepreneurs socialement innovants. El Hueco apporte une aide mixte (publique et privée) durable, une chose difficile à imaginer en Espagne il y a seulement dix ans de cela.

Faits essentiels

El Hueco a été officiellement créé en juillet 2012. D'abord propriété à 100 % de Cives Mundi [1] (pour assurer sa viabilité à court terme), il est aujourd'hui totalement indépendant d'un point de vue administratif et financier. Le seul lien de dépendance qui demeure entre les deux organisations concerne le suivi de la mission: Cives Mundi veille à ce qu'El Hueco ne perde pas de vue cette mission et reste focalisé sur le secteur social. La Caja Rural de Soria (la caisse d'épargne locale) soutient l'initiative en mettant gratuitement à disposition un ancien bâtiment industriel et en proposant des fonds et des conseils aux entrepreneurs d'El Hueco.

Tout en restant majoritairement concentré sur les entreprises sociales locales de Soria, El Hueco a ouvert un bureau à Bruxelles en 2014 et se montre de plus en plus actif dans des projets européens. Le tableau 16.1 récapitule le budget annuel d'El Hueco depuis sa création.

Tableau 16.1 **Budget annuel depuis 2012**

	2012	2013	2014	2015	Cumulé
Budget annuel total	28 029 euros	95 726 euros	228 494 euros	349 200 euros	701 449 euros

Source: El Hueco (2016).

El Hueco reçoit des fonds privés et publics sur la base de projets. Il génère également des recettes propres (grâce à la location de l'espace de travail commun, aux services aux entrepreneurs et à des dons privés) couvrant les coûts de fonctionnement et/ou l'investissement dans les infrastructures.

Objectifs

Dans un contexte post-crise caractérisé par un taux de chômage élevé chez les jeunes et un dépeuplement croissant de certaines régions, El Hueco vise à créer un environnement dans lequel les initiatives entrepreneuriales et innovantes peuvent prospérer. Il a aussi pour but d'établir des connexions dans son espace de travail partagé, qui donneront naissance à de nouvelles entreprises sociales et de nouveaux projets positifs pour des emplois de qualité

et la transformation sociale, tout en favorisant l'autonomie de toutes les parties prenantes. El Hueco cible le développement local de la province de Soria et de ses zones rurales. Il encourage l'entrepreneuriat social et s'efforce de créer un réseau d'acteurs travaillant dans des régions rurales peu peuplées, afin d'échanger les expériences et de contribuer à redynamiser la région.

Accès au financement: El Hueco tente d'accroître la part de financement spécialisé pour les entreprises sociales visant les zones dépeuplées [(2)] en créant des conditions d'emprunt favorables (par exemple des prêts sans les garanties et cautions requises) et d'autres conditions privilégiées (notamment absence de frais d'ouverture, d'examen ou d'annulation d'un prêt) grâce à des partenariats avec des sociétés de placement ou des banques (comme Soria Futuro et la Caja Rural de Soria).

El Hueco a aussi pour but d'améliorer l'infrastructure du marché régional et d'aider les entreprises sociales à mobiliser des investissements. Il encourage le développement d'instruments financiers innovants (comme les plateformes de prêt participatif), met en relation les mécènes et les entreprises sociales correspondant à leurs critères d'investissement et joue le rôle de plateforme d'échange d'informations et de conseils sur les processus de financement public et privé. Enfin, il suit et étudie les différentes opportunités de financement offertes par les administrations publiques, afin d'informer et de conseiller les entrepreneurs sociaux.

Accès au marché: El Hueco a pour but de favoriser le développement du marché en communiquant sur les produits des entreprises sociales qu'il a aidées et incubées.

Structures de soutien: en plus d'aider les entreprises locales avec son espace de travail partagé, El Hueco vise à soutenir les entrepreneurs sociaux au niveau local, national et européen au moyen d'un vaste éventail d'outils et d'activités (par exemple SEIP et «Impulso»). Il a créé une infrastructure unique, avec une composante de réseautage précieuse dans l'aide au lancement, au développement et à la gestion au quotidien des entreprises sociales nouvelles et existantes.

Compétences pour le développement des entreprises sociales, l'éducation et la formation: El Hueco a pour mission d'encourager et d'alimenter les compétences des entrepreneurs sociaux qu'il héberge, ainsi que des membres de son réseau d'«anciens», en leur proposant des formations formelles et informelles (avec une spécialisation sur la finance) et une exposition à une communauté internationale d'acteurs du secteur. Il vise aussi à proposer régulièrement à certains de ses membres des opportunités de participation à des programmes de formation auprès d'établissements d'enseignement supérieur.

En 2014, El Hueco a ouvert un bureau à Bruxelles, dans le but d'attirer des financements européens pour les entrepreneurs et les entreprises basés à Soria, de renforcer les relations public-privé entre la province de Soria et les responsables de l'UE et de promouvoir l'esprit d'entreprise et la sensibilisation à l'entrepreneuriat social à Soria. Le bureau de Bruxelles est un lieu d'échange d'expériences et de pratiques innovantes avec d'autres entités de l'économie sociale et des représentants régionaux et nationaux [(3)].

Fondements

Située à seulement deux heures de Madrid, la ville de Soria se place au troisième rang des villes espagnoles pour la qualité de vie; le coût de la vie y est raisonnable, il n'y a pas de problèmes majeurs de transport ou de pollution et l'activité culturelle est dynamique. Soria est la capitale de la province du même nom, qui présente l'espérance de vie la plus élevée

d'Espagne; elle est connue pour ses ressources naturelles et un environnement rural qui offre un potentiel considérable pour les initiatives innovantes. Paradoxalement, la région de Soria est la zone géographique la plus dépeuplée d'Espagne, avec un exode croissant de la jeunesse vers d'autres zones urbaines du pays [(4)], et l'une des régions les moins peuplées d'Europe [(5)]. Cette situation engendre plusieurs problèmes supplémentaires, notamment un chômage structurel, un vieillissement de la population, avec 21,6 % de la population de Soria âgée de plus de 65 ans en 2013 (Vidal Dominguez et Fernández Portela, 2014), et des inégalités.

À l'exception de la petite ville d'Ólvega, la province de Soria a été épargnée par l'industrialisation intensive qui a envahi la région dans les années 70, et l'entrepreneuriat ne s'y est jamais vraiment implanté car les habitants ont afflué vers les provinces voisines pour y trouver du travail. Dans ce contexte, il était nécessaire pour Soria de retenir et d'attirer des talents d'entrepreneurs (surtout chez les jeunes) afin de développer des initiatives économiques, sociales et environnementales durables qui génèrent de la croissance et des emplois de qualité.

Les preuves montrent que les entreprises sociales offrent un modèle économique résilient qui permet de lutter contre les inégalités socio-économiques tout en renforçant la participation et le bien-être des communautés locales. Ancrée dans l'économie sociale, l'ONG basée à Soria Cives Mundi [(6)] a compris que promouvoir le développement des entreprises sociales à partir d'une dimension locale-mondiale, qui combine une approche ascendante et descendante et un partenariat participatif, offrait un modèle de développement unique pour relever ces défis. Malgré des coupes budgétaires importantes, Cives Mundi a pu générer un processus d'esprit d'entreprise enraciné dans le territoire, favorisant l'aide aux entreprise sociales. El Hueco a été créé dans l'optique d'élaborer des solutions innovantes et durables aux problèmes locaux et mondiaux par le biais d'une approche sur trois volets (social, environnemental et économique).

Activités

Espace de travail partagé

L'activité principale d'El Hueco est un espace de travail partagé proposant toute une série de services (par exemple connexion wi-fi et imprimantes, salles de réunion, bureaux et espaces industriels, mise en réseau, conférences et cours, aide administrative, soutien à la promotion et la communication) et d'activités (notamment les Supertuesdays, l'atelier Dragon Dreaming et le «Hueco Club Café»), dont le but est de stimuler l'interaction entre ceux qui partagent l'espace de travail et les intervenants extérieurs. El Hueco accueille aussi le point de vente «Huertos de Soria», qui emploie des personnes atteintes de handicap mental pour promouvoir le travail de petits exploitants agricoles de la province, qui vendent des produits certifiés bio par l'intermédiaire de leurs boutiques physiques et en ligne aux particuliers, aux entreprises et aux restaurants. El Hueco a encouragé et hébergé d'autres projets de l'économie sociale et solidaire. La Exclusiva est une entreprise sociale dont le slogan est «Le supermarché des villages sans supermarché». Elle approvisionne les petites localités isolées de la province de Soria en produits et fournitures de base. Autre exemple, Lanzaderas, une entreprise sociale de partage de véhicules électriques dont l'objectif est de résoudre les problèmes de mobilité dans les zones où les transports publics sont peu présents. Enfin, Megara Energía est une coopérative locale d'énergie renouvelable (également connue sous le nom de «REScoop»), qui fournit 100 % d'électricité renouvelable aux habitants.

El Hueco organise le concours annuel «El Hueco Starter», qui vise à attirer et à former des entrepreneurs sociaux potentiels; la Caja Rural de Soria finance plusieurs des prix de ce concours. L'édition 2013, organisée en partenariat avec le Centre de développement des énergies renouvelables (Centro de Desarrollo de Energías Renovables) du Centre de recherche sur l'énergie, l'environnement et la technologie (Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas), comprenait un prix spécial pour les énergies durables. Les lauréats du concours bénéficient d'une formation guidée et d'un accès à une multitude d'activités, de programmes de mentorat, d'opportunités de financement et d'aide à l'entreprise pendant deux ans.

Programme espagnol d'immersion dans l'entrepreneuriat social[7]

Le SEIP vise à incuber et accélérer des projets d'entrepreneuriat social, ciblant les personnes qui souhaitent développer une idée ou une entreprise nouvelle dont le but est de résoudre un problème social et/ou environnemental en Espagne ou en Amérique latine. Le SEIP propose aux participants une immersion de trois mois dans un écosystème de soutien à l'entrepreneuriat social dans les pays hispanophones. Concrètement, ses objectifs sont les suivants:

- développer un plan d'affaires social pour chaque projet d'entreprise présenté, sur la base d'initiatives effectives, avec une application et une mise en œuvre à court terme;
- établir des relations et transmettre des connaissances sur l'entrepreneuriat social entre l'Europe et l'Amérique latine;
- mettre l'accent sur le financement de l'entrepreneuriat social;
- déployer la valeur des zones rurales en tant que terrain de test adapté pour les projets pilotes sociaux et écologiques basés sur l'économie réelle et la responsabilité sociale.

Le SEIP soutient les entreprises sociales dès leur lancement, alors qu'elles en sont encore au stade de l'idée, et les suit pendant deux ans après leur entrée dans le programme.

«Impulso»: il s'agit d'un est un programme d'accélération sur six mois pour les entreprises sociales, lancé en mars 2016 conjointement par El Hueco et la société de placement Soria Futuro. Dirigé et coordonné par des experts en management renommés dans le secteur, il est ouvert aux entreprises sociales basées en Espagne qui souhaitent rejoindre un processus innovant d'accélération, avec un mentorat et un financement personnalisés pendant la phase d'amorçage, basé sur une méthode d'investissement social appliquée de façon uniforme à toutes les entreprises incubées. «Impulso» vise à développer et à encourager des entreprises sociales innovantes, viables, évolutives et reproductibles, ainsi qu'à attirer les principaux opérateurs en capital-risque nationaux et internationaux en organisant des «journées annuelles des investisseurs».

Rencontres de printemps sur l'entrepreneuriat social européen et le financement social: les rencontres internationales de printemps organisées par El Hueco sur l'entrepreneuriat social créent un point de rassemblement pour les entrepreneurs sociaux, les investisseurs et les institutions destiné à encourager le réseautage et le partage de connaissances. La première édition (14-15 mai 2015) portait sur le thème du financement social dans tous les aspects de l'entreprise sociale et l'économie sociale en général[8]. La deuxième (20-21 mai 2016) a réuni différents acteurs des régions les moins peuplées d'Europe pour étudier comment l'entrepreneuriat social peut contribuer à atténuer le dépeuplement[9]. Ces rencontres couvrent aussi des sujets transversaux sur l'économie sociale globale, comme le montrent les études et les visites de terrain sur les lieux de travail des entrepreneurs sociaux.

Projets européens

El Hueco participe à trois programmes de l'UE:

«Erasmus+ Renforcement des capacités dans le domaine de la jeunesse», pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, Amérique latine et Asie: [10] dans le cadre de ce programme, El Hueco gère actuellement le projet «El Hueco Caribe Exchanges» [11], destiné à favoriser l'entrepreneuriat social auprès des jeunes vulnérables et des organisations à but non lucratif en République dominicaine et en Haïti. Ses activités incluent des campagnes de sensibilisation sur l'entrepreneuriat social, des séminaires nationaux, deux concours pour le repérage d'entreprises sociales potentielles et un programme d'incubation (avec formation aux connaissances élémentaires en stratégie d'entreprise et plans d'affaires) pour une sélection d'entrepreneurs. L'Union européenne contribue à hauteur de 140 618 euros au budget total du programme, qui s'élève à 175 773 euros; Cives Mundi (coordonnateur du projet) et d'autres partenaires locaux (Centro de Dessarollo Sostenible, Mouvement d'intégration pour la promotion sociale en Haïti et ministère du commerce et de l'industrie de la République dominicaine) apportent les fonds restants, alloués spécifiquement aux frais de personnel et d'assistance technique.

Programme de l'Union européenne pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI): dans le cadre d'un appel à propositions lancé en octobre 2013 afin de soutenir la demande et l'offre sur le marché du financement des entreprises sociales [12], El Hueco a reçu 41 304 euros pour mettre en œuvre un projet de promotion de l'entrepreneuriat social en Espagne. Avec la collaboration de Cives Mundi, de l'Association espagnole des entrepreneurs sociaux et de la Fundación Isis, appartenant au gouvernement (dédiée au soutien des initiatives génératrices d'impact social en Espagne), El Hueco organise des événements qui permettent aux parties concernées de se rencontrer pour échanger les bonnes pratiques, leurs expériences et leurs plans pour l'avenir.

Interreg Europe: «Entrepreneuriat social dans les régions peu peuplées» (SOCENT SPAs Interreg) améliore la mise en œuvre des politiques et programmes de développement régional, en particulier les programmes pour l'investissement en faveur de la croissance et de l'emploi et, le cas échéant, les programmes de coopération territoriale européenne, soutenant les PME à tous les stades de leur cycle de vie en vue de développer et d'atteindre la croissance et de s'engager dans l'innovation. SOCENT SPAs est destiné à favoriser la coopération interrégionale entre six entités publiques/privées d'Allemagne, d'Espagne, de Slovaquie et de Finlande dans le but d'améliorer l'efficacité des politiques régionales dans le soutien actif à la visibilité, l'incubation et l'accélération des entrepreneurs sociaux dans les régions peu peuplées, comme moteur de la compétitivité régionale et d'une croissance inclusive.

Interaction et/ou collaboration entre les parties prenantes

El Hueco entretient des partenariats solides avec deux universités [locale, Uva Soria, et nationale, l'Université nationale d'enseignement à distance (UNED)], et un réseau de recherche international (EMES), qui contribuent à propager le concept d'entrepreneuriat social, à faire connaître les activités d'El Hueco auprès des étudiants et à encourager la création d'entreprise. L'UNED propose des formations à l'entrepreneuriat social et à la mesure d'impact aux entrepreneurs sociaux associés à El Hueco, tandis que l'EMES travaille en collaboration avec El Hueco pour détecter les projets de recherche participative possibles.

En plus de la Caja Rural de Soria, quatre établissements financiers [13] ont joué un rôle crucial dans les phases initiales de développement et de consolidation d'El Hueco: BBVA propose des conseils en financement et finance les prix remis dans les concours d'entrepreneuriat;

la Fundación Isis investit dans les entreprises sociales et participe à la mise en œuvre des projets européens; Obra Social La Caixa participe à des appels à propositions conjoints ciblant l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat social; enfin, Empresoria [14] contribue au recensement et au financement des activités entrepreneuriales qui répondent aux critères de financement.

Bien que la collaboration avec les administrations publiques ait lieu au niveau local, régional, national et européen, El Hueco travaille majoritairement avec les autorités provinciales de Soria, qui ont financé plusieurs prix d'entreprise sociale des concours «El Hueco Starter». El Hueco a également conclu des partenariats avec des entrepreneurs traditionnels: tout un réseau de consultants dans divers domaines (droit et travail, fiscalité, économie, comptabilité, etc.) est mis à la disposition des entrepreneurs sociaux hébergés chez El Hueco [15].

Problèmes rencontrés et impact

Problèmes rencontrés

Durant ses phases initiales, El Hueco a dû composer avec des formes juridiques inappropriées et des outils de financement pour l'innovation sociale inadaptés. Il s'est battu pour obtenir l'aide fondamentale des administrations publiques et d'institutions privées de premier plan, mais il est parvenu à relever ce défi grâce à une planification stratégique intelligente et une stratégie de communication efficace. Il a également tenté de s'imposer comme l'«épicentre de l'entrepreneuriat social» dans le pays, en s'engageant dans un processus intensif de réseautage au niveau régional, national et international et en organisant des événements européens exceptionnels pour consolider sa présence sur le terrain. Cette conscience enthousiaste des programmes politiques européens sur l'entreprise sociale illustre le potentiel de la région de Soria pour endosser un rôle de leader dans le domaine de l'entreprise sociale européenne (en particulier dans les régions peu peuplées).

Aucune autre organisation ne propose les mêmes services qu'El Hueco dans la région de Soria. Si sa position de précurseur peut lui conférer un avantage concurrentiel, non seulement en termes de mobilisation des fonds publics et privés, mais aussi dans sa capacité à attirer un capital social et humain issu d'un vaste réseau d'entrepreneurs, d'anciens membres et d'administrations locales qui partagent une même vision, elle peut aussi lui rendre la tâche plus difficile pour développer et maintenir ses activités, et plus généralement pour soutenir l'entrepreneuriat social à travers des collaborations et des partenariats.

Par conséquent, le problème d'El Hueco réside à la fois dans son environnement socio-économique spécifique et dans son aptitude à mobiliser et à encourager les acteurs et les institutions de la région pour qu'ils accueillent et encouragent les initiatives d'entrepreneuriat social.

Le tableau 16.2 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) d'El Hueco.

Tableau 16.2 **Analyse SWOT d'El Hueco**

Forces	Faiblesses
• Personnel et bénévoles motivés • Concept qui a fait ses preuves; existence de projets pilotes réussis • Savoir-faire et contacts d'une organisation du secteur tertiaire bien établie • Des valeurs solides ancrées dans la solidarité, la collaboration et l'empathie, ainsi qu'une expertise économique et une mission claire qui s'appuie sur une stratégie • Identification avec à la fois des structures traditionnelles de l'économie sociale et un nouveau modèle d'entreprise sociale • Mise à disposition d'un espace de travail	• Certaines initiatives de courte durée mettent à mal les performances d'El Hueco et son impact social positif durable • Manque de ressources (surtout financières) pour mener les activités
Opportunités	**Menaces**
• Administrations publiques engagées • Rôle de leader dans les communautés des régions européennes les moins peuplées • Attractivité d'une ville de taille moyenne à distance raisonnable de la capitale	• Manque de compréhension du concept d'entreprise sociale • Concurrence avec d'autres villes espagnoles pour attirer les talents • Manque de compétences en gestion chez les entrepreneurs sociaux • Manque d'intérêt de la part des pouvoirs publics et des décideurs envers l'entreprise et l'innovation sociales

Impact

En 2015, El Hueco a contribué à créer 22 organisations et 120 emplois (dont 30 travailleurs indépendants) et a attiré 115 conseillers d'entreprises. Son espace de travail commun a accueilli 30 organisations pour 51 travailleurs.

Par le biais de ses différentes manifestations, du réseautage, de campagnes de communication et de sa présence dans les médias, El Hueco a largement permis de faire connaître les entreprises sociales et les difficultés qu'elles rencontrent.

Au niveau politique, les actions d'El Hueco et ses relations soutenues avec les administrations publiques locales et régionales se sont traduites par la mise en place de systèmes d'aide dédiés aux entreprises sociales dans des domaines tels que le financement de démarrage et l'aide à la gestion. Les notions d'entrepreneuriat et d'innovation sociale sont de mieux en mieux perçues par les administrations publiques, comme le démontre l'intérêt des responsables politiques locaux et régionaux: par exemple, les autorités régionales de Castille-et-León sont intéressées par la mise en œuvre conjointe de mesures pour la promotion et l'aide à l'entrepreneuriat social dans la communauté autonome, et des agences publiques [16] ont participé à la proposition de projet «SOCENT SPAs» d'El Hueco soumise à l'Union européenne. Néanmoins, les administrations publiques n'ont encore lancé aucune initiative concrète.

L'approche de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale défendue par El Hueco va dans le sens des recommandations de la Commission européenne. El Hueco a bénéficié de l'aide de l'UE dans le développement de plusieurs projets et devrait étendre sa participation aux programmes européens sur l'entrepreneuriat social.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

El Hueco a reconnu l'importance d'une exploitation des connaissances cachées au sein des organisations qui possèdent une solide expérience dans la création d'impact social et la gestion efficace de projets. Une autre leçon à retenir est que les régions peu peuplées peuvent devenir des épicentres de l'entrepreneuriat social [17].

Conditions de reproductibilité potentielle

El Hueco travaille activement avec des partenaires publics et privés d'autres régions européennes peu peuplées afin de bâtir un réseau d'acteurs capables d'échanger des connaissances et leurs meilleures pratiques. De même, son projet Erasmus+ en République dominicaine et en Haïti reflète sa volonté de se mettre en relation avec d'autres écosystèmes locaux pour parvenir à une transformation systémique.

El Hueco pourrait être reproduit avec succès dans d'autres contextes, à condition que l'initiative puisse accéder à un réseau d'acteurs dans des zones peu peuplées similaires, au bon type d'aide financière et à des «traducteurs» et des «facilitateurs» (autrement dit des bénévoles très qualifiés associés à une institution partenaire, ou des citoyens souhaitant faire don de leur temps et de leur expertise pour faire avancer la mission de l'organisation).

Les éléments suivants sont reproductibles dans d'autres contextes:

- le modèle d'entreprise de base, fondé sur un espace de travail partagé avec une série d'activités de facilitation, d'aide et de formation pour développer l'entrepreneuriat social;
- une description et un plan de mise en œuvre des activités, avec une identité visuelle et des supports documentaires;
- une plateforme logicielle pour la gestion des activités;
- un réseau de contacts internationaux, notamment des pairs, des contacts dans le milieu universitaire et des représentants des administrations publiques, qui peuvent être «activés» selon les besoins;
- des outils de financement et projets pilotes testés.

Les conditions d'une reproduction réussie incluent:

- une équipe de personnes associant connaissance de l'entreprise, engagement social et le bon ensemble de compétences en management et en communication;
- si possible, une organisation qui dirige les actions avec un bagage probant d'impact en matière sociale, culturelle ou environnementale;
- des acteurs publics et privés intéressés et engagés; dans le cas contraire (comme à Soria), un plan de sensibilisation (au moyen d'essais réussis et d'exemples dans d'autres pays) pour susciter l'engagement de ces acteurs;
- un financement de départ pour aider une masse critique d'initiatives capables de donner l'exemple.

Quant aux problèmes potentiels de reproduction, ils incluent:

- une dérive par rapport à la mission initiale (lorsque le nombre de protagonistes et d'activités augmente de manière exponentielle);
- une prise en compte insuffisante des attentes et des objectifs d'autres acteurs publics et privés, dont les attentes sont parfois opportunistes ou irréalistes, et qui considèrent les entreprises sociales comme une réponse rapide aux problèmes sociaux.

Dans tous les cas, soutenir un écosystème d'entreprises sociales implique d'abandonner les approches «résiduelles» et de considérer cet écosystème comme une thématique sérieuse nécessitant un soutien à tous les niveaux politiques.

Notes

(1) Pour en savoir plus sur Cives Mundi, voir le site: *http://www.civesmundi.es*

(2) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.elhueco.org/financiacion*

(3) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.elhueco.org/brussels-office/*

(4) On estime que 40 % de la population a quitté la région au cours de ces 50 dernières années. Ce déclin démographique est resté constant ces 20 dernières années: en 2013-2014, le solde migratoire est resté négatif d'une année sur l'autre (-1,15) à Soria (Junta de Castilla y León, 2015).

(5) Avec une densité de population de 9,18 habitants au kilomètre carré en 2008 (Fundación BBVA, 2007).

(6) Pour en savoir plus sur Cives Mundi, voir le site: *http://www.civesmundi.es*

(7) Pour en savoir plus sur le SEIP, voir le site: *http://www.elhueco.org/SEIP_2015_EN.pdf*

(8) Un total de 134 personnes, dont 36 intervenants de 10 nationalités différentes, ont participé à ces deux journées de rencontre. Les intervenants représentaient 8 entreprises sociales, 12 entités privées (dont 4 non espagnoles) finançant et soutenant l'entrepreneuriat social, 6 administrations publiques (3 espagnoles et 3 européennes), les principales écoles de commerce et 2 des plus grandes universités d'Espagne. Une diffusion en direct a également permis à 145 personnes de suivre l'événement.

(9) Pour en savoir plus sur les programmes, les participants, les sessions et les thèmes des rencontres, voir le site: *http://www.elhueco.org/socialmeeting/en/*

(10) Appel à propositions EAC-A04-2014.

(11) *http://www.elhuecocaribe.org/proyecto/*

(12) VP/2013/017, *http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10966&langId=en*

(13) BBVA, une banque nationale; Fundación Isis, fonds de placement; Obra Social La Caixa, fondation bancaire privée; Empresoria.

(14) Empresoria est un fonds de placement combinant aide financière et aide au renforcement des capacités, qui investit dans des initiatives entrepreneuriales innovantes, avec une spécialisation dans les entreprises sociales travaillant dans le secteur agricole et les environnements ruraux.

(15) Les principaux réseaux sont la Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas (organisation fédérale d'entrepreneurs locaux) et la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (organisation fédérale d'entrepreneurs régionaux).

(16) Direction générale de l'économie sociale et du travail indépendant et Agence régionale pour le financement de l'innovation entrepreneuriale et l'internationalisation des affaires.

(17) Ce constat surprenant dissimule une leçon importante pour les autres régions peu peuplées d'Europe: la nécessité de rester réaliste lorsque l'on évalue les avantages et les inconvénients d'une région donnée et de s'appuyer sur ses points forts, notamment la résilience de ses habitants et de ses organisations.

Bibliographie

El Hueco (2016), «El Hueco Starter», *http://www.elhueco.org/starter/* (consulté le 11 mars 2016).

Fundación BBVA (2007), «La poblacion de Sória» (La population de Soria), *Población*, 48, *https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/cpoblacion_48_soria.pdf*

Vidal Domínguez, M. J., et Fernández Portela, J. (2014), «Castilla y León, la Comunidad más envejecida de España: perspectiva actual» (Castille-et-León, la communauté la plus vieillissante d'Espagne: perspective actuelle), présenté lors de la 14e conférence nationale sur la population, AGE, Séville, *http://agepoblacion.org/images/congresos/sevilla/DOC8.pdf*

Lectures complémentaires

Cives Mundi (2016), «Presentación: Una experiencia de dos décadas» (Présentation: une expérience de deux décennies), *http://www.civesmundi.es* (consulté le 11 mars 2016).

Diario de Soria (15 mai 2015), «El Hueco urge a los estados impulsar la economía social» (El Hueco demande instamment aux États membres de soutenir l'économie sociale), *Diario de Soria*, *http://www.diariodesoria.es/noticias/soria/hueco-urge-estados-impulsar-economia-social_36597.html*

El Hueco (2015a), «Annual report 2015», El Hueco, Soria.

El Hueco (2015b), «Social Entrepreneurship finance tools and support in Europe», projet EASI, décembre 2015, El Hueco, Soria, *https://issuu.com/ongdcivesmundi/docs/booken*

El Hueco (2014), «Annual report 2014», El Hueco, Soria.

García, M. A. (2016), «No abandones el pueblo: yo te hago la compra» (N'abandonne pas le village: je ferai tes courses), *Yorokobu*, *http://www.yorokobu.es/la-exclusiva/* (disponible en anglais sur *http://www.elhueco.org/nos-ha-gustado-tanto-el-articulo-sobre-la-exclusiva-en-yorokobu-que-lo-hemos-traducido-al-inglers/*).

Heraldo de Soria (28 février 2014), «La Diputación de Soria conoce El Hueco» (Le gouvernement provincial connaît El Hueco), *Heraldo de Soria*, *www.heraldodesoria.es/noticias/soria/2014/02/28/diputacion_hueco_conocen_por_primera_vez_273665_1521032.html*

Institut national de statistique (2016), «Cifras de Población, Castilla y León» (Données démographiques, Castille-et-León], *http://www.ine.es/* (consulté le 12 mars 2016).

Junta de Castilla y León (2016), «Plan Anual de Políticas de Empleo de Castilla y León 2016» (Plan annuel de politique de l'emploi du gouvernement régional de Castille-et-León], Valladolid, *http://www.castillayleon.ccoo.es/d90c32619bd659a8ce4bfa50d260fc03000054.pdf*

Junta de Castilla y León (2015), «Análisis del estado de salud de la población — Perspectiva 2020» (Analyse de l'état de santé de la population — Perspectives 2020), Valladolid, *http://www.jcyl.es/junta/cp/Analisis_situacion_IVPdS.pdf*

Momentum Project (11 mars 2016), «El Hueco presents IMPULSO, its social entrepreneurship project acceleration program, in Madrid and Barcelona», Social Innovation Institute, ESADE, *https://www.bbva.com/es/hueco-espacio-coworking-emprender-zonas-rurales/*

Ortega, R. (8 mars 2012), «Un hueco para los emprendedores: el coworking llega a Soria» (Un espace pour les entrepreneurs: le coworking arrive à Soria), blog Planeta:cives, *http://www.planetacives.com/coworking-soria/*

S. J. (10 avril 2016), «La antena situa a El Hueco al frente de la economía social» (L'antenne place El Hueco à la pointe de l'économie sociale), *Diario de Soria*, *http://www.diariodesoria.es/noticias/soria/antena-situa-hueco-frente-economia-social_57924.html*

Valero, P. G. (1er mars 2014) «Nunca antes habían trabajado tantos "coworkers" en El Hueco» (Jamais auparavant tant de "coworkers" n'avaient travaillé chez El Hueco), *Heraldo de Soria*, *www.heraldodesoria.es/noticias/soria/2014/03/01/quot_nunca_antes_habian_trabajado_tantos_coworkers_hueco_273784_1521032.html*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 17

«Big Potential»: un programme pour faciliter l'investissement, Royaume-Uni

Le programme «Big Potential» verse des subventions pour l'aide à la préparation à l'investissement et favorise la prise de conscience des approches d'investissement pour les organisations bénévoles et communautaires et les entreprises sociales en Angleterre. Ce chapitre présente les objectifs, les fondements et les activités du programme, ainsi que les problèmes rencontrés dans sa mise en œuvre et l'impact obtenu. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

«Big Potential» est un programme de subvention doté d'un budget de 23,8 millions d'euros [(1)] (20 millions de livres sterling) sur trois ans (2014-2017), destiné à aider les entreprises communautaires, bénévoles et sociales (ECBS) d'Angleterre à mobiliser des investissements remboursables pour augmenter leur impact social. Il est financé par le Big Lottery Fund et géré par un partenariat sous l'égide de Social Investment Business (SIB).

Le programme de subvention comporte deux volets basés sur le niveau de préparation à l'investissement du bénéficiaire et le montant d'investissement souhaité, «Breakthrough» (novice) et «Advanced» (avancé). Le fonds spécialisé du volet «Breakthrough» aide les ECBS à se lancer dans les premières étapes de l'investissement social et à entreprendre un travail approfondi de préparation à l'investissement. Le volet «Advanced» accompagne les organisations plus avancées sur leur parcours d'investissement social qui recherchent des investissements dont le total s'élève à plus de 595 000 euros (500 000 livres sterling).

Le programme en est actuellement à plus de la moitié de son parcours et n'a pas encore été pleinement évalué. Certains de ses aspects innovants pourraient cependant tout à fait être reproduits dans d'autres pays, notamment: étude préalable des besoins des organisations demandant une aide; recrutement d'un gestionnaire des subventions disposant d'une expertise

suffisante et d'une aptitude à gérer le programme; bon contact et collaboration avec les réseaux d'entreprises sociales; développement d'une base solide de prestataires d'aide; évaluation continue; élargissement de l'objectif pour inclure les questions de viabilité des ECBS; et adaptation du programme aux différents besoins des entreprises sociales et des organisations caritatives plus traditionnelles.

Faits essentiels

«Big Potential» est un programme sur trois ans qui s'achèvera en décembre 2017. Lors de son lancement en 2014, le fonds Big Potential Breakthrough disposait d'un montant de 11,9 millions d'euros (10 millions de livres sterling). En septembre 2015, la mise en place du fonds Big Potential Advanced a ajouté une nouvelle fois un montant de 11,9 millions d'euros (10 millions de livres sterling).

«Big Potential» vise à verser environ 320 aides à des ECBS situées en Angleterre. Les ECBS d'Écosse, du Pays de Galles et d'Irlande du Nord sont couvertes par des programmes et des politiques d'aide distinctes. «Big Potential» est financé par le Big Lottery Fund, un organisme quasi-public qui rend compte au gouvernement britannique et redistribue chaque année 773,5 millions d'euros (650 millions de livres sterling), soit 40% de l'argent récolté pour des causes humanitaires par la loterie nationale du Royaume-Uni. «Big Potential» ne perçoit aucun financement de l'Union européenne.

«Big Potential» est géré par SIB, une organisation à but non lucratif qui verse des prêts, des subventions et d'autres produits financiers aux organisations caritatives et aux entreprises sociales, en partenariat avec quatre autres organisations: Charity Bank (un prestataire financier spécialisé opérant dans tout le Royaume-Uni), Locality (un réseau d'organisations locales communautaires reposant sur des actifs), Social Enterprise UK (un organe représentatif des entreprises sociales) et l'Université de Northampton (qui fait office d'évaluateur). Les aides sont versées aux ECBS, qui entrent alors dans une relation contractuelle avec des prestataires d'aide accrédités pour les aider à se préparer à l'investissement.

En mars 2016, «Big Potential» avait approuvé 128 subventions pour le volet «Breakthrough» (sur 246 candidatures reçues) et 23 subventions pour le volet «Advanced» (sur 58 candidatures reçues). Il avait réuni et accrédité 39 prestataires d'aide pour le volet «Breakthrough» et 24 pour le volet «Advanced». En juin 2015, le programme «Breakthrough» avait donné lieu à quatre investissements couronnés de succès dans des ECBS, pour un total de 1,2 million d'euros de financement.

Objectifs

«Big Potential» cible les ECBS d'Angleterre. Son approche politique vise à fournir un travail de financement au moyen de subventions versées par des prestataires accrédités qui aident les ECBS à se préparer pour l'investissement ou à remporter des marchés publics. Les organisations bénéficiaires et les prestataires accrédités sont sélectionnés sur la base d'un processus de tri et de diagnostic. En plus d'aider les organisations qui participent au programme, «Big Potential» a pour objectif plus large de faire connaître les approches d'investissement pour les ECBS. Il partage ses connaissances dans le cadre d'un programme sur trois ans comportant 17 ateliers organisés dans différentes régions d'Angleterre, ainsi que plusieurs événements spécialisés supplémentaires en fonction de la demande.

Le programme vise aussi à créer une plateforme en ligne de prestataires d'aide pour faciliter l'investissement, accessible à tous (et pas seulement aux candidats à une subvention) sur le site de «Big Potential»[(2)]. L'objectif est d'accroître la visibilité et la coordination de

ces organisations, tout en atteignant un public plus vaste pour élargir l'impact au-delà des bénéficiaires.

Les organisations éligibles à une aide correspondent largement à la notion d'entreprise sociale définie par l'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission européenne. Un candidat à «Big Potential» doit être «une organisation non gouvernementale qui réinvestit la majorité de ses excédents à des fins sociales ou environnementales»; cette définition couvre les organisations caritatives répertoriées, les entreprises sociales, les sociétés à responsabilité limitée par garantie à finalité caritative, les sociétés d'intérêt communautaire et les mutuelles (gouvernement britannique, 2011a) [3].

Pour tirer les leçons du processus de gestion du fonds, l'Université de Northampton réalise des évaluations formelles des deux volets en cours de programme, de manière à pouvoir résoudre les problèmes et apporter des améliorations alors que le programme est encore en activité. L'Université continuera de suivre l'impact sur les bénéficiaires pendant deux années supplémentaires après la fin du programme.

Fondements

En matière de diversité des modèles d'entreprise sociale, le Royaume-Uni possède une longue tradition remontant au XIXe siècle. L'écosystème britannique est bien développé: depuis près de 20 ans, les gouvernements successifs ont élaboré des politiques de soutien à la croissance des entreprises sociales, notamment en leur facilitant l'accès à l'investissement (Bland, 2010).

En 2011, le précédent gouvernement national de coalition avait publié un document d'orientation intitulé *Growing the social investment market*: a *vision and strategy* (Développer le marché de l'investissement social: vision et stratégie) (gouvernement britannique, 2011b), qui défendait une augmentation de l'offre et de la demande en investissement social. Le gouvernement a lancé plusieurs initiatives, notamment un programme pilote d'investissement social doté d'un budget de 35,7 millions d'euros (30 millions de livres sterling) comportant trois fonds: l'Impact Readiness Fund (fonds de préparation à l'impact), l'Investment and Contract Readiness Fund (fonds de préparation à l'investissement et aux contrats — ICRF) et le Social Incubator Fund (fonds d'incubation sociale). Ceux-ci ont permis de verser des aides aux ECBS en quête d'investissement et de marchés publics pour qu'elles se préparent à l'investissement et puissent démontrer leur impact. Les leçons tirées de ce programme pilote ont éclairé le développement du programme «Big Potential».

Le Big Lottery Fund a vocation à soutenir les organisations caritatives, les organisations communautaires et les entreprises sociales par le biais de plusieurs programmes de subvention thématiques. En 2010, le fonds s'est lancé dans le financement direct d'initiatives d'investissement social. En 2012, il a publié un rapport d'étude sur la préparation à l'investissement au Royaume-Uni, qui a posé les jalons de la politique à l'origine de la création de «Big Potential» dans le cadre de sa stratégie d'investissement social (Gregory e.a., 2012). Ce rapport recense un certain nombre de barrières à la préparation à l'investissement des ECBS, notamment:

- le manque de compétences financières adaptées;
- le manque généralisé de compréhension de la notion et du caractère approprié de l'investissement social;
- l'absence de systèmes de filtres, conduisant les organisations à se rapprocher trop tôt des investisseurs;

- un service d'aiguillage [4] et une coordination défaillants des organisations qui fournissent des conseils et un appui;
- la complexité des transactions par rapport au montant du financement concerné.

Le fonds s'est servi des résultats de cette étude pour façonner sa stratégie d'investissement social pour les ECBS et le programme «Big Potential», en particulier pour ce qui concerne le développement d'une plateforme coordonnée de prestataires proposant des services d'aide.

Activités

Placé sous la tutelle du Big Lottery Fund, SIB est le principal gestionnaire du programme. En collaboration avec ses quatre partenaires, il fait connaître «Big Potential» au moyen d'un site internet dédié et d'événements régionaux, sélectionne les bénéficiaires, crée et entretient une plateforme de prestataires d'aide accrédités, verse des fonds et assure le suivi du programme. «Big Potential» comporte deux volets: «Breakthrough» et «Advanced».

Volet «Breakthrough»

Le fonds «Breakthrough», doté d'un budget de 11,9 millions d'euros (10 millions de livres sterling), verse des subventions allant de 23 800 euros à 89 250 euros (20 000 à 75 000 livres sterling) aux ECBS qui souhaitent mobiliser jusqu'à 595 000 euros (500 000 livres sterling) de fonds. Les organisations qui se trouvent au début de leur parcours d'investissement peuvent demander des aides préliminaires allant de 23 800 à 35 700 euros (20 000 à 30 000 livres sterling) afin de leur permettre de déterminer quel type d'investissement va répondre à leurs besoins, ou bien des subventions pour plan d'investissement allant de 47 600 à 59 500 euros (40 000 à 50 000 livres sterling), si elles peuvent déjà présenter une proposition d'investissement détaillée. Aucune organisation ne peut recevoir plus de 89 250 euros (75 000 livres sterling).

Le programme «Breakthrough» a versé 30 subventions la première année et 93 la deuxième; son objectif est de verser au total environ 200 subventions d'ici à la fin du programme.

Volet «Advanced»

Le fonds Advanced, doté d'un budget de 11,9 millions d'euros (10 millions de livres sterling), verse des subventions allant de 59 500 euros à 178 500 euros (50 000 à 150 000 livres sterling) aux ECBS qui souhaitent mobiliser plus de 595 000 euros (500 000 livres sterling) de fonds. Les candidats doivent avoir bien compris les bénéfices potentiels que peut leur apporter l'investissement social. Ils doivent déjà pouvoir présenter une transaction potentielle ou un intérêt de la part d'investisseurs et avoir besoin d'aide pour aller au bout de cette transaction. Le fonds Advanced est également ouvert aux organisations qui ont besoin d'aide pour s'assurer un marché de plus de 1,19 million d'euros (1 million de livres sterling).

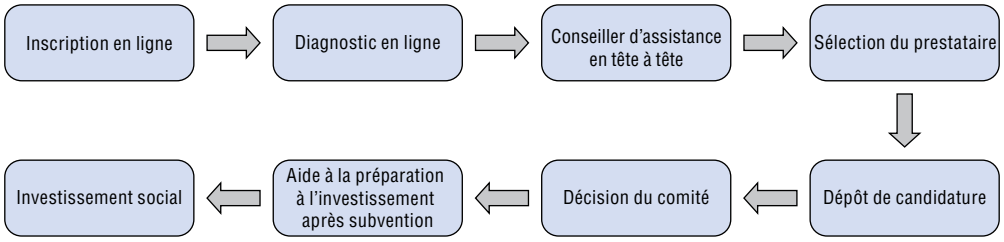
En mars 2016, le programme «Advanced» avait versé 12 subventions; son objectif est d'en verser environ 120 d'ici à 2017.

Les candidats des deux fonds doivent passer par les étapes suivantes (graphique 17.1):

1. inscription en ligne: le candidat présente les informations de base concernant son organisation;
2. outil de diagnostic en ligne: le candidat fournit des informations supplémentaires, notamment des informations détaillées sur le modèle économique de l'organisation (à savoir secteur d'activité, structure juridique, données financières, flux de recettes, gouvernance, effectifs, compétences, offre de produits/services, pratiques comptables et besoins en investissement);

3. entretien avec un conseiller: un entretien en tête à tête (en général par vidéoconférence) est mené afin de passer en revue les résultats du diagnostic et de discuter du modèle économique;
4. sélection du prestataire: le candidat sélectionne un prestataire d'aide dans une liste accréditée; ils travailleront ensuite en partenariat pour rédiger ensemble la demande de subvention;
5. le candidat soumet sa demande de subvention;
6. évaluation: un comité d'experts extérieurs (un pour chaque fonds) décide de retenir ou de rejeter la demande;
7. mise en œuvre: si sa demande est retenue, l'ECBS travaille avec le prestataire d'aide pour développer la préparation à l'investissement de l'organisation et assurer l'investissement.

Graphique 17.1. **Le processus «Big Potential»**



Ce processus se veut pédagogique; les candidats malheureux peuvent être invités à se représenter.

En s'appuyant sur les recommandations d'un comité d'experts, pour chaque programme, SIB sélectionne minutieusement les prestataires qui sauront conseiller les ECBS sur des sujets spécifiques en lien avec l'investissement social. Les prestataires doivent proposer un tarif journalier compétitif pour permettre de comparer les coûts. Tous les tarifs journaliers sont plafonnés à 1 190 euros (1 000 livres sterling), TVA incluse; SIB peut intervenir si les tarifs sont beaucoup plus élevés que la moyenne pour des services comparables.

Grâce à un procédé de mise en correspondance, l'ECBS choisit le prestataire qui va l'aider à préparer une proposition et (si elle est retenue) à mener à bien le projet. Les détails concernant les taux de réussite des demandes sont publiés sur le site internet de «Big Potential».

«Big Potential» couvre 100 % des frais encourus par les candidats au programme «Breakthrough»; les candidats «Advanced» doivent normalement supporter un tiers des frais engendrés par le travail du prestataire. «Big Potential» verse les fonds directement aux ECBS, qui doivent ensuite s'entendre sur les modalités de règlement directement avec le prestataire. Le prestataire endosse le rôle de contractant principal et il est chargé de trouver des aides supplémentaires si l'organisation a besoin d'une assistance qu'il n'est pas en mesure de fournir.

L'aide du prestataire à l'ECBS inclut:

- élaboration d'un plan d'affaires pour développer et faire évoluer les services;
- consolidation de la modélisation financière;
- *reporting* et contrôles;
- amélioration de la mesure d'impact;
- travail avec le personnel pour planifier et structurer les transactions;

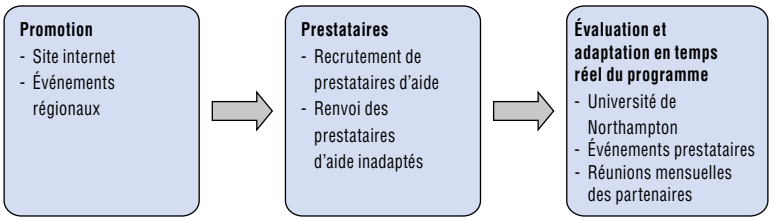
- renforcement des capacités financières et de gestion;
- amélioration de la gouvernance et du travail en partenariat;
- étude de marché et collecte de données probantes pour aider au développement de produit;
- développement de produits et de services qui rapporteront des revenus commerciaux;
- mise en réseau avec les acteurs appropriés (notamment investisseurs);
- développement et création de véhicules pour l'investissement social;
- recrutement de talents disposant des compétences adéquates;
- amélioration des ventes et des plans marketing.

Le prestataire et l'ECBS gèrent et suivent le projet ensemble et doivent présenter des rapports de suivi trimestriels à SIB, ainsi qu'un rapport final de clôture.

Les ECBS transmettent leurs retours aux prestataires; un prestataire dont le niveau de service serait constamment jugé insatisfaisant sera supprimé de la liste. De nouveaux prestataires sont invités à présenter leur candidature par l'intermédiaire du site internet et sont régulièrement examinés par les comités d'experts.

Tous les six mois, les prestataires sont conviés à des événements spécifiques pour échanger leurs expériences, leurs commentaires et leurs enseignements avec le personnel de SIB, contribuant ainsi à l'amélioration continue du programme.

Graphique 17.2. **Principales activités de mise en œuvre du programme**



En plus de la publication de rapports sur ses deux volets, «Big Potential» alimente une base de données de 1 500 à 2 000 ECBS pour informer les investisseurs et assurer une meilleure correspondance entre projets et financements. Le Big Lottery Fund s'est engagé à rendre publiques ces «données ouvertes» à la fin du programme.

Au départ, «Big Potential» devait se limiter au fonds Breakthrough de 11,9 millions d'euros (10 millions de livres sterling). Face au succès du pilotage de l'ICRF du Cabinet Office, également géré par SIB, les preuves ont montré que l'aide aux ECBS nécessitant plus de 595 000 euros (500 000 livres sterling) d'investissement restait essentielle, et que les dispositifs de soutien de base avaient obtenu des résultats positifs (Ronicle et Fox, 2015). Les preuves ont également montré que l'élément de l'ICRF servant à aider les organisations à se préparer à la passation de marchés avait bien fonctionné. «Big Potential» a donc été étendu en 2015 pour inclure à la fois un nouveau budget de 11,9 millions d'euros (10 millions de livres sterling) pour le programme «Advanced» et une aide à la préparation pour la passation de marchés.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 17.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de «Big Potential».

Tableau 17.1 **Analyse SWOT de «Big Potential»**

Forces	Faiblesses
• Programme robuste, bien conçu et bien géré • Expérience en obligations à impact social et en partenariats • Outil de diagnostic repris et utilisé par d'autres financeurs • Évaluation utilisée comme méthode continue pour améliorer le programme • Contrôle des frais induits par les prestataires d'aide • Impact positif sur les ECBS, même si elles ne poursuivent pas la mobilisation de capitaux	• Placer les organisations caritatives et les entreprises sociales dans la même catégorie, alors que leur culture et leurs besoins en soutien sont différents • Sous-représentation de certains groupes et zones géographiques • Tensions entre les membres du comité et les prestataires d'aide à propos de la valeur monétaire du travail à accomplir
Opportunités	**Menaces**
• Développement d'une plateforme de prestataires d'aide pour un usage élargi • Viabilité des ECBS améliorée • Aide au développement de la future stratégie du Big Lottery Fund et plus largement de l'environnement politique d'aide aux ECBS	• Pas assez de candidats • Les ECBS ne comprennent pas qu'il s'agit d'un processus pédagogique • Prestataires qui n'adhèrent pas aux valeurs des ECBS • Les ECBS ne poursuivent pas le recours à l'investissement social

Même si «Big Potential» se trouve déjà dans la seconde moitié de son parcours, il est encore trop tôt pour évaluer pleinement son succès/impact ou tirer des conclusions correctes sur ce qui aurait pu être fait différemment. Toutefois, une évaluation des premiers mois du programme «Breakthrough» a été effectuée et publiée en 2015. Les principales conclusions de cette évaluation sont exposées ci-après (Hazenberg, 2015).

L'engagement des ECBS est une large réussite: en janvier 2015, le site internet de «Big Potential» avant enregistré près de 13 500 visites; 3 898 ECBS s'étaient inscrites sur le site; 1 415 avaient été jugées éligibles à une demande de subvention; 283 organisations avaient été passées au crible par l'outil de diagnostic en ligne; et 162 avaient participé à un entretien en tête à tête avec un conseiller. Sur les 71 demandes de subvention, 32 avaient reçu une réponse positive, pour un montant total de 1,19 million d'euros (1 million de livres sterling) et une moyenne individuelle de 37 185 euros (31 248 livres sterling); la plupart des projets étaient locaux et de petite échelle, avec un chiffre d'affaires moyen d'environ 357 000 euros (300 000 livres sterling). En janvier 2015, aucun investissement n'avait été mobilisé suite au travail effectué.

L'outil de diagnostic en ligne et les entretiens de conseil en tête à tête ont bien fonctionné. Le comité et la phase de décision d'attribution des subventions se sont aussi révélés efficaces, même si les candidats malheureux ont exprimé le souhait d'obtenir davantage de retours et suggéré une rationalisation du processus pour faciliter un nouveau dépôt de candidature lorsque le comité ne recommandait que des ajustements mineurs.

La sélection des prestataires a été un facteur de réussite essentiel, avec un fonctionnement optimal dans les cas de collaboration étroite entre le prestataire et l'ECBS pour la préparation de la candidature. Un grand nombre d'ECBS ayant perçu une aide pour la préparation à l'investissement avaient déjà bénéficié d'une collaboration approfondie avec les prestataires, avec une analyse de leurs forces et faiblesses et la détermination des types d'investissement social auxquelles elles aspiraient.

Les principaux motifs de rejet des demandes de subvention ont été imputables à des études de marché mal conduites, un manque de données financières et la candidature d'organisations encore trop peu avancées dans leur développement.

En dépit de ces résultats généralement positifs, les preuves ont montré qu'il fallait en faire davantage pour impliquer certains types d'ECBS (notamment celles dirigées par des personnes handicapées et des femmes; certaines régions d'Angleterre étaient également sous-

représentées). Outre la résolution de ces problèmes, le rapport (Hazenberg, 2015) recommande plusieurs améliorations mineures: mise en conformité des prestataires d'aide avec l'objectif pédagogique du programme pour les ECBS; amélioration des informations sur le site internet; fourniture d'un plus grand nombre d'informations pour aider les ECBS à choisir un prestataire; mise en place d'un moyen plus solide pour les ECBS d'évaluer les prestataires; et amélioration des retours concernant les demandes rejetées. Il suggère aussi que les prestataires travaillent plus étroitement avec les ECBS sur leur approche de la mesure d'impact social, «afin que les ECBS intègrent des actions de mesure de l'impact social qui soient formalisées et validées par des instances externes» (Hazenberg, 2015).

Enfin, pour la conduite de l'évaluation continue du programme, Hazenberg (2015) recommande de réaliser des études de cas et de mener des recherches ultérieures sur les progrès des ECBS, la sélection des prestataires et leurs performances, les obstacles auxquels se heurtent les femmes et les personnes handicapées, et sur les décisions du comité à propos des demandes rejetées.

Outre cette évaluation, les commentaires formulés par le Big Lottery Fund, SIB et l'Université de Northampton [5] font apparaître l'idée récurrente d'un programme qui améliore la viabilité des ECBS (en particulier des organisations caritatives), même si elles ne poursuivent pas les investissements, en les aidant à se concentrer sur l'amélioration de leurs performances et l'étude d'autres voies de croissance qui n'impliquent pas un endettement. En juin 2015, quatre investissements avaient été mobilisés suite aux aides du programme «Breakthrough», pour un montant total de 1,2 million d'euros (1 million de livres sterling).

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

L'un des points forts de «Big Potential» réside dans sa fonction de mécanisme de promotion de l'investissement social et d'aide à la préparation à l'investissement pour toutes les ECBS. Le programme de manifestations, les ressources d'information figurant sur le site internet et la plateforme en ligne pour le choix des prestataires sont des outils importants qui élargissent son impact au-delà des candidats retenus.

L'autre atout de «Big Potential» concerne la désignation d'un partenaire d'évaluation dès le départ, ce qui permet d'introduire des changements et d'améliorer les opérations en cours de programme. «Big Potential» va aussi créer une base de données conséquente qui permettra d'éclairer les nouveaux programmes et politiques en faveur des ECBS.

Conditions de reproductibilité potentielle

«Big Potential» pourrait être reproduit dans d'autres pays, en tenant compte des enseignements fondamentaux suivants:

- concevoir le programme sur la base d'une évaluation solide des besoins, s'appuyant sur des recherches préalables ou des résultats d'évaluation de programmes analogues en cours dans la localité concernée;
- recruter un gestionnaire du programme de subvention ayant suffisamment d'expertise et d'expérience dans le travail avec les entreprises sociales sur la préparation à l'investissement et le renforcement des capacités;
- développer et maintenir une bonne plateforme pour la sélection des prestataires d'aide afin d'assurer un choix et une concurrence non faussés et de permettre au bénéficiaire de retenir un prestataire dont les valeurs correspondent aux siennes;

- créer un comité d'experts qui prendra les décisions sur l'octroi des subventions;
- mettre en place un dispositif pour transmettre aux candidats malheureux des retours utiles et leur permettre d'apprendre et d'évoluer;
- développer et mobiliser une série de canaux/partenaires de promotion pour atteindre les ECBS; construire un bon site internet pour promouvoir le programme; et faire participer les réseaux d'entreprises sociales et d'autres organisations spécialisées;
- désigner un évaluateur dès le départ et réaliser une évaluation continue du programme pour mettre en place des changements destinés à améliorer son efficacité globale.

Deux éléments doivent être pris en compte en cas de reproduction:

- Il existe d'importantes différences dans la culture d'organisation des entités qui démarrent avec une vision caritative et de celles qui adoptent dès le départ une approche entrepreneuriale, d'où la nécessité d'une aide plus nuancée. Ces divergences peuvent être encore plus marquées dans des contextes nationaux différents. Cet écueil pourrait être contourné en mettant en place deux programmes distincts: un pour les entreprises commerciales et un pour le renforcement des capacités et l'aide au changement à destination des organisations sociales qui souhaitent devenir des entreprises sociales totalement opérationnelles sur le plan commercial.
- L'initiateur du programme devra décider s'il doit se concentrer sur l'aide aux organisations visant à mobiliser un investissement social ou s'il doit inclure un objectif supplémentaire de renforcement de la viabilité des organisations en général. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer vraiment «Big Potential», son impact le plus marquant devrait se traduire par une meilleure viabilité des bénéficiaires imputable à l'aide et aux conseils reçus, même s'ils ne continuent pas avec un investissement remboursable.

Notes

(1) Conversion basée sur le taux de change au 1er juillet 2016 (livre sterling/euro = 1,19), obtenu sur: *https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-gbp.en.html*

(2) *http://www.bigpotential.org.uk/*

(3) «Le terme "mutuelle" est utilisé comme terme générique pour plusieurs modèles de propriété différents. Une mutuelle se distingue par la caractéristique suivante: l'organisation est détenue par ses membres, elle est gérée en leur faveur et ses membres sont activement et directement impliqués dans l'activité, qu'il s'agissent de ses employés, de ses fournisseurs ou de la communauté ou des clients qu'elle sert, au lieu d'appartenir à des investisseurs extérieurs et d'être contrôlée par ces derniers» (gouvernement britannique, 2011a).

(4) «Un service d'aiguillage est un service qui fournit des informations aux entrepreneurs sur les organismes auxquels ils peuvent s'adresser pour bénéficier de sources professionnelles d'information et d'assistance. Il peut être assuré par des sites internet, des informations délivrées par les services publics pour l'emploi et d'autres partenaires (chambres de commerce par exemple) ou à travers des campagnes médiatiques» (OCDE/Union européenne, 2016).

(5) En plus des documents publics disponibles concernant «Big Potential», des entretiens ont été menés avec des représentants du Big Lottery Fund, de SIB et de l'Université de Northampton en juin 2016.

Bibliographie

Bland, J. (2010), *Social Enterprise Solutions for 21st Century Challenges — The UK Model of Social Enterprise and Experience*, publication of the Finish Ministry of Employment and the Economy — Strategic Projects 25/2010, TEM, Helsinki.

Gouvernement britannique (2011a), «A Guide to Mutual Ownership Models», gouvernement britannique, ministère des entreprises, de l'innovation et des compétences, Londres, *https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31678/11-1401-guide-mutual-ownership-models.pdf*

Gouvernement britannique (2011b), *Growing the social investment market: a vision and strategy*, gouvernement britannique, Londres.

Gregory, D. e.a. (2012), «Investment Readiness in the UK», Big Lottery Fund, Londres, http://www.biglotteryfund.org.uk/global-content/research/uk-wide/investment-readiness-in-the-uk

Hazenberg, R. (2015), «Big Potential Breakthrough Evaluation Report: Year 1/July 2015», Université de Northampton, *http://nectar.northampton.ac.uk/7753/1/Hazenberg20157753.pdf*

OCDE/Union européenne (2016), *Inclusive Business Creation — Good Practice Compendium*, Éditions ODCE, Paris, *http://dx.doi.org/10.1787/9789264251496-en*

Ronicle, J., et Fox, T. (2015) «In Pursuit of Readiness: Evaluation of the Investment and Contract Readiness Fund», Ecorys, Londres, *https://issuu.com/thesocialinvest/docs/icrf_final_report_final*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 18

Le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales, Royaume-Uni, Écosse

Le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales est un cadre à plusieurs niveaux conçu et soutenu par le gouvernement écossais. Il vise à développer la capacité des intermédiaires des entreprises sociales à proposer un réseau holistique de «soutien par les pairs» et à renforcer l'influence collective du secteur et sa contribution à l'élaboration des politiques. Ce chapitre présente les objectifs, les fondements et les activités du partenariat, ainsi que les problèmes rencontrés dans sa mise en œuvre et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales est un cadre à plusieurs niveaux conçu et soutenu par le gouvernement écossais dans le but de développer la capacité des intermédiaires des entreprises sociales du pays, en particulier Social Enterprise Scotland, Social Entrepreneurs Network for Scotland (Senscot) et Social Firms Scotland, ainsi que de partenaires tels que Community Enterprise in Scotland (CEIS), à proposer un réseau holistique de «soutien par les pairs» pour les entreprises sociales.

Le partenariat a été lancé en 2011. Ses principaux objectifs stratégiques visent à mieux informer, encourager, mettre en réseau et soutenir les entreprises sociales écossaises à la base, tout en relevant le profil du secteur et en défendant sa contribution aux objectifs des communautés locales et du gouvernement. Parallèlement, il a aussi pour but d'améliorer l'influence et la contribution du secteur au développement des politiques, ainsi que de renforcer ses capacités, aussi bien pour la base des adhérents qu'en termes de viabilité des organisations partenaires.

Les fondements de son action trouvent leur origine dans la reconnaissance explicite par le gouvernement décentralisé d'Écosse, à un haut niveau stratégique, que les entreprises sociales non seulement jouent un rôle vital dans la génération d'une croissance économique durable, mais contribuent aussi à la justice économique et sociale et seront de plus en plus présentes pour assurer des services publics dans les 32 subdivisions administratives écossaises. Le partenariat permet aux entreprises sociales de composer avec l'architecture d'aide complexe de l'Écosse tout en restant performantes. Chaque partenaire apporte une facette différente du soutien à l'écosystème des entreprises sociales, comme indiqué ci-après.

Social Enterprise Scotland apporte l'aide économique et l'orientation politique, et fait office de «porte-parole» du secteur, y compris en qualité de secrétariat du Cross-Party Group on Social Enterprise (groupe multipartite sur l'entreprise sociale) au sein du Parlement écossais.

Social Firms Scotland apporte un réseau pour les entreprises sociales, avec lequel il collabore, portant sur les questions d'employabilité dans les entreprises sociales ou les organismes d'insertion socioprofessionnelle.

Senscot entretient une série de réseaux géographiques et thématiques qui appuient les entrepreneurs sociaux du pays, notamment ceux qui ont accès aux fonds du gouvernement écossais, comme par exemple l'Enterprise Ready Fund, doté d'un budget de 7,6 millions d'euros (6 millions de livres sterling) [(1)]. Senscot a également joué un rôle clé dans l'utilisation optimisée des sources de revenus antérieures tels que le Social Entrepreneurs Fund, d'un montant de 1,26 million (1 million de livres sterling) [(2)].

CEIS a été créé en 1984; c'est le troisième plus gros prestataire d'aide aux entreprises en Écosse et la plus ancienne agence d'aide aux entreprises sociales du Royaume-Uni.

Tous ces partenaires prodiguent des conseils très utiles au secteur sur l'obtention d'aides et l'accès au financement. Le dispositif est conçu pour s'adapter à l'écosystème d'aide très développé en Écosse, qui facilite les partenariats stratégiques ambitieux. Dans d'autres contextes moins avancés, une approche moins ambitieuse pourrait être plus appropriée.

Faits essentiels

Le gouvernement écossais aide les intermédiaires des entreprises sociales du pays pour fournir la mise en réseau et le soutien par les pairs nécessaires, au moyen d'investissements sous forme de subventions.

Année de création: 2011.

Partenaires: Senscot, Social Firms Scotland et Social Enterprise Scotland.

Autres partenaires clés (liste non exhaustive): CEIS, InspirAlba, Social Enterprise Academy, HISEZ, Firstport, Community Enterprise.

Pays/région/localité: Écosse (échelon national).

Structure financière de l'initiative: publique.

Budget (annuel):

Social Enterprise Scotland:	135 400 euros (107 000 livres sterling)
Social Firms Scotland:	135 400 euros (107 000 livres sterling)
Senscot:	134 138 euros (106 000 livres sterling)
TOTAL:	404 938 euros (320 000 livres sterling)

Le programme ne perçoit aucune aide du Fonds social européen, ni du Fonds européen de développement régional ou d'autres sources de l'UE.

Objectifs

Le partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales a été créé dans le but de favoriser l'action collaborative au niveau national, régional et local et de soutenir la coordination des activités entre et au sein de ces différents niveaux. Les principaux objectifs du partenariat sont les suivants:

- mieux informer, encourager, mettre en réseau et soutenir les entreprises sociales à la base; améliorer leur profil grâce à l'engagement sur l'action politique et dans les médias; reconnaître la valeur qu'elles apportent aux communautés locales et leur contribution au respect des objectifs du gouvernement au niveau local et national;
- améliorer l'influence collective du secteur et sa contribution au développement des politiques, à l'échelon aussi bien national que local; et renforcer les capacités, la base des adhérents et la viabilité des organisations partenaires.

L'objectif de renforcement des capacités soutient l'idée selon laquelle la force du partenariat réside dans le fait qu'il vaut plus que la somme des éléments qui le composent. Le fonctionnement du partenariat a donné un nouveau souffle au secteur des entreprises sociales en Écosse. Il a permis aux divers partenaires d'adopter une pensée créative et stratégique et de développer des capacités et des aptitudes, aussi bien individuellement qu'en tant que groupe.

L'initiative entre dans le champ des domaines d'action politique suivants:

- accès au financement (fonds publics ou privés, combinaison de fonds publics/privés, systèmes de garanties, intermédiaires financiers);
- accès au marché (marché de l'investissement soutenu par des politiques publiques, marchés publics, approches stimulées par la demande, partenariat avec des acteurs privés);
- structures de soutien (pôles, réseaux, consortiums, agences);
- compétences en développement des entreprises, éducation et formation.

À mesure que les dispositions du partenariat se sont développées et ont mûri, elles sont devenues plus informelles. Divers partenaires du secteur[3] coordonnent le développement d'une nouvelle vision pour les entreprises sociales en Écosse. Un groupe de pilotage a été mis sur pied pour solliciter d'autres acteurs clés du secteur en cas de besoin. La conclusion de partenariats stratégiques est en cours depuis plusieurs années, avec une activité intensive de consultation et de définition de perspectives. En janvier 2015, le groupe de pilotage a publié un document d'orientation (CEIS e.a., 2015) décrivant les actions à entreprendre dans les dix années à venir pour construire un «mouvement» des entreprises sociales, renforcer les capacités, bâtir des marchés et exploiter les potentiels.

Fondements

L'arrivée au pouvoir du Parti national écossais en 2007 et l'élaboration qui s'en est suivie du plan d'action pour un secteur tertiaire entreprenant du gouvernement écossais (gouvernement écossais, 2008) ont suscité un soutien enthousiaste à la politique d'aide aux entreprises sociales. Le plan d'action avait pour but d'exploiter les connaissances acquises dans le secteur des entreprises sociales, et plus largement dans le secteur tertiaire, pour imaginer et mettre en œuvre des solutions innovantes aux problèmes sociaux et environnementaux, soit au moyen de prestations de services directes, soit en partenariat avec d'autres organisations. Ce plan d'action visait à reconnaître le fait que les entreprises sociales fournissent toute une série de biens et de services qui produisent des bénéfices sociaux (par exemple une meilleure santé, des opportunités pour les jeunes de développer leur confiance en soi et leurs compétences, la

réinsertion des délinquants et la formation à l'emploi), améliorent l'économie et créent une société plus inclusive. Sous l'égide du plan d'action, le gouvernement écossais a cherché à soutenir les organisations ayant le potentiel d'améliorer ou d'étendre leurs services.

Dans le sillage de la crise financière, la précarité a sensiblement augmenté au niveau local, le plus lourd fardeau des coupes budgétaires pesant sur les individus et les communautés les plus vulnérables, et la demande croissante en services a exercé une pression de plus en plus forte sur l'économie sociale. Dans le même temps, le régime d'austérité constant imposé par le gouvernement du Royaume-Uni a fortement restreint les moyens de lutte ou d'atténuation des pires effets de ces réductions budgétaires.

Le partenariat a été développé en 2011 afin d'encourager les investissements ciblés dans les principaux organismes de facilitation, dans le but de leur donner la possibilité d'aider les entreprises sociales à composer avec la complexité de la structure de soutien dédiée écossaise. Les domaines de compétence de nombreux organismes d'aide écossais se chevauchent souvent, avec pour effet que les entreprises sociales peuvent avoir du mal à s'y retrouver dans leur choix de la meilleure organisation pour obtenir des conseils et/ou une aide. Le partenariat a incité ces organismes à travailler ensemble pour apporter de la clarté et de la cohérence aussi bien au niveau du secteur qu'au niveau du gouvernement, tout en se partageant la charge de travail et en encourageant les économies nécessaires.

Le partenariat a aussi œuvré pour motiver les entreprises sociales à apporter leur propre contribution aux initiatives stratégiques. La plupart des organismes de facilitation sont des organisations indépendantes dirigées par leurs membres; à ce titre, leur capacité de collaboration, au lieu de se faire concurrence pour obtenir des fonds ou conquérir des domaines de compétence, peut donc être limitée. Dans une infrastructure d'aide compliquée comme celle de l'Écosse, le défi consiste souvent à comprendre la multitude de façons dont les organisations peuvent travailler ensemble, et à les dissuader de se faire concurrence entre elles ou d'avoir des objectifs qui se chevauchent. Le renforcement des capacités stratégiques leur a donné la possibilité et la liberté de faire avancer le secteur.

Nonobstant les changements dans le paysage politique [(4)] (Ainsworth, 2012; Roy e. a 2014; *The Scotsman*, 2014), les entreprises sociales et le secteur tertiaire ont continué de bénéficier d'un soutien constant de la part du gouvernement.

Activités

Le partenariat a débuté sous la forme d'une collaboration entre trois organisations intermédiaires nationales de premier plan dans le domaine des entreprises sociales, qui se partagent les principales fonctions et tâches. Un organisme consultatif, composé des présidents et des dirigeants de chaque partenaire, ainsi que de membres influents de la communauté des entreprises sociales, a été mis sur pied pour assurer la supervision stratégique. Le partenariat informe ses membres des sources et initiatives de financement. Il soutient également le programme d'événements pour les échanges entre entreprises sociales (Social Enterprise Exchange), qui encourage le dialogue, le partage des connaissances et l'exploration des idées.

Selon les entités partenaires (Scottish Social Enterprise Coalition, Social Firms Scotland et Senscot, 2011), l'investissement a donné lieu aux contributions au développement des politiques évoquées ci-dessous, au niveau aussi bien national que local, à travers les initiatives suivantes:

- organisation de tables rondes (actuellement axées sur l'entreprise sociale et la santé, l'entreprise sociale et le sport, l'entreprise sociale culturelle et créative et l'alimentation collective) avec des praticiens et des responsables de haut niveau issus de toute une série de départements du gouvernement;
- visites d'étude par des parlementaires pour sensibiliser et faire connaître les entreprises sociales au-delà des frontières partisanes;
- accueil de groupes multipartites (notamment le Cross-Party Group on Social Enterprise, dont le secrétariat est assuré par Social Enterprise Scotland);
- bulletins d'information électroniques mensuels envoyés aux organisations membres et aux parlementaires;
- réponses aux consultations du gouvernement, aux questions et motions des parlementaires;
- information du gouvernement écossais sur les questions touchant les entreprises sociales et réservées au Parlement du Royaume-Uni (par exemple réforme de la protection sociale, un domaine qui n'est pas encore entièrement délégué au Parlement écossais, et ses répercussions sur les clients des organismes d'insertion socioprofessionnelle);
- accès et incitation à l'adhésion aux forums gouvernementaux pertinents;
- engagement auprès du gouvernement écossais sur les recherches destinées à éclairer l'élaboration des politiques et à améliorer la collecte de données commerciales, le recours au financement par le secteur privé et l'expertise des membres.

L'investissement a également permis de promouvoir et de faire connaître la valeur qu'apportent les entreprises sociales dans les médias et auprès des communautés locales, par les actions suivantes:

- coordination d'un calendrier national d'événements, notamment le salon S2S Social Enterprise Fair, Social Enterprise Awards Scotland, ainsi que les réceptions parlementaires, pour faire connaître les entreprises sociales;
- coordination des activités de presse et de relations publiques, notamment résultats de sondages auprès des membres, publications, études de cas de bonnes pratiques et profils des membres;
- mise en œuvre d'une stratégie de communication destinée à relever le profil de l'entreprise sociale auprès d'un large panel d'acteurs écossais et britanniques;
- promotion de la qualité et de la mesure d'impact, notamment au moyen d'études statistiques essentielles [en relation avec les réseaux d'entreprises sociales (SEN)], et cartographie du secteur, de ses progrès et de sa croissance;
- engagement auprès de partenaires clés de portée internationale (par exemple CEIS, en tant que chef de file du Forum mondial des entreprises sociales, ou Assist Social Capital, cofondateur du Social Capital World Forum) afin de favoriser le rayonnement de l'Écosse en tant que chef de file mondial de l'entreprise sociale et d'apprendre les bonnes pratiques venues d'ailleurs:

1. promouvoir le rôle des réseaux et des entreprises sociales locales dans les forums régionaux et nationaux;
2. créer et développer des dispositifs pour étendre les échanges commerciaux à l'intérieur et à l'extérieur des SEN[5];

3. développer des outils pour mesurer le niveau d'interaction entre les entreprises sociales, par exemple dans le cadre du recensement réalisé par Social Value Lab et ses partenaires en 2015 (Social Value Lab, 2015).

Pour finir, l'investissement a permis d'informer, de conseiller et de soutenir les entreprises sociales au niveau local, grâce aux activités suivantes:

- organisation et animation d'un calendrier d'événements au niveau local et national, y compris des événements de réseautage avec les SEN;
- animation de rencontres entre les SEN, ainsi que d'événements régionaux/nationaux, pour que les membres des SEN et de Social Firms Scotland puissent nouer des relations stratégiques au niveau local/régional;
- informations et conseils en tête à tête et par voie électronique, via des sites internet, des bulletins d'information et des visites d'étude;
- engagement et aiguillage [6] des membres avec une référence particulière aux programmes et contrats nationaux, par exemple Aspire/Scottish Investment Fund;
- conclusion de partenariats entre secteur privé et secteur public pour stimuler les opportunités d'investissement et l'engagement des entreprises sociales:

1. en collaboration avec d'autres acteurs, développement de services (Ready for Business, Senscot Legal, fusions et acquisitions) destinés à accroître la viabilité des SEN et de leurs membres,
2. recensement des opportunités de développement de nouveaux SEN.

Problèmes rencontrés et impact

Le tableau 18.1 résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales.

Tableau 18.1 **Analyse SWOT du partenariat d'appui à la stratégie pour les entreprises sociales**

Forces	Faiblesses
• Approche systémique et holistique couvrant tous les aspects de l'écosystème des entreprises sociales et encourageant les connexions entre les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du secteur • Action du partenariat au niveau national, régional et local et coordination des activités entre et au sein de ces différents niveaux • Approche stratégique, avec des instruments correspondants (par exemple cadre à plusieurs niveaux, partenariat modulaire avec tous les partenaires apportant divers types de ressources, usage étendu de données probantes issues d'études, stratégie à long terme) • Prise de conscience croissante à un niveau stratégique qu'une économie forte (y compris l'économie sociale) est vitale pour bâtir une société plus juste et plus inclusive en Écosse	• La petite taille du pays limite la taille du marché potentiel • Animosité ponctuelle entre les autorités locales et le gouvernement écossais, ayant conduit à des politiques incohérentes dans le pays (par exemple dans les marchés publics, voir Roy e.a., 2014)
Opportunités	**Menaces**
• Intérêt international envers l'aide aux entreprises sociales en Écosse, qui ouvre une opportunité de partenariat entre différents pays (y compris hors Union européenne) et de partage des meilleures pratiques • L'Écosse est un petit pays, où la proximité étroite entre le gouvernement et les entreprises sociales facilite les échanges de meilleures pratiques et le travail en partenariat • Soutien politique non partisan, qui ouvre un potentiel supplémentaire de conclusion de partenariats durables	• Clientélisme potentiel, dû à la proximité étroite entre le gouvernement et le secteur • Ressources réduites pour l'aide au secteur en raison de l'austérité persistante • Attentes irréalistes envers le secteur de la part du gouvernement, du grand public et des entreprises sociales elles-mêmes • Changements importants au niveau gouvernemental

Impact

Scotland's Vision for Social Enterprise 2025 (CEIS e.a., 2015) est le document sur lequel s'est appuyé le développement d'une nouvelle stratégie pour les entreprises sociales. Une concertation est en cours pour l'affiner davantage, avec une série de consultations et la rédaction, en partenariat avec le gouvernement écossais, d'une nouvelle stratégie nationale décennale pour l'entreprise sociale, qui devrait être lancée en décembre 2016 (date de clôture du présent recueil). En parallèle, CEIS a participé à l'élaboration de la stratégie internationale intitulée «Internationalising Social Enterprise», lancée en septembre 2016 (gouvernement écossais, 2016), dans le cadre de son rôle de leader au sein du Forum mondial des entreprises sociales.

Ces dix dernières années, le mouvement des entreprises sociales écossais a considérablement gagné en maturité. Cette évolution se reflète dans l'essor du travail collaboratif, aussi bien par le biais d'intermédiaires qu'entre les différentes entreprises sociales, au niveau local comme au niveau national. Les partenaires ont travaillé de manière créative pour présenter des exemples de bonnes pratiques, défendre l'intégration de clauses en faveur du bien commun dans les marchés publics, s'engager dans des partenariats avec les secteurs public et privé et explorer des façons nouvelles et innovantes de faire des affaires. Cette culture d'entreprise «fondée sur les synergies» a davantage attiré l'attention d'autres secteurs d'activité et permis à la communauté des entreprises sociales de «jouer dans la cour des grands», aussi bien à l'échelon international qu'en tant que composante clé du secteur tertiaire dans son ensemble.

Problèmes rencontrés

Il demeure nécessaire de nouer une relation de confiance entre les participants, en tenant compte notamment de leurs «domaines de compétence» qui se chevauchent. L'analyse SWOT (voir le tableau 18.1) répertorie les problèmes potentiels à venir. D'autres problèmes concernent les aspects suivants:

- leadership: les processus à long terme impliquent souvent de remplacer, construire et planifier des héritages et de préparer les futurs responsables. L'Écosse a bénéficié d'un leadership de classe mondiale ces dernières années, non seulement au sein du secteur, mais aussi en termes de continuité de la part des principaux responsables et politiques qui comprennent et offrent un soutien constant au secteur;
- développer des capacités adéquates de gestion des risques: la menace d'austérité dans le monde entier a entraîné un net recul de la protection sociale (et des dépenses publiques en général), et ce sont les communautés les plus fragiles et vulnérables qui en ont le plus souffert. L'idée simpliste selon laquelle l'entreprise sociale pourrait en quelque sorte s'étendre pour prendre le relais des pouvoirs publics présente des risques importants, car elle suscite des attentes irréalistes.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Bien que d'autres gouvernements nationaux aient aidé des organismes représentatifs à développer la capacité des écosystèmes d'entreprises sociales à travers des campagnes de sensibilisation (événements, publicités, etc.), en étendant la base de connaissances (études, indicateurs, etc.), en se servant de ces connaissances et de l'expertise dans les processus d'élaboration de politiques (questions parlementaires, coproduction, etc.) et en permettant aux différents membres d'utiliser les instruments d'aide, il serait difficile de trouver un autre exemple dans lequel ces divers instruments ont été appliqués ensemble. En Écosse, le soutien financier n'est pas trop restrictif et laisse une certaine marge pour la créativité et l'innovation.

Certains éléments de cette expérience pourraient servir de piliers pour construire des processus d'apprentissage en matière d'élaboration de politiques:

1. La taille et la nature de l'administration politique, ainsi que les relations étroites entre les principales entités organisatrices et les facilitateurs du secteur, semblent avoir contribué au succès de cet instrument politique particulier.
2. Une préparation adéquate et une série de mesures de plus en plus importantes devraient être mises en place pour nouer et maintenir une relation de confiance avant de déployer un partenariat stratégique à part entière. Le juste degré de continuité au niveau du parti au pouvoir dans le pays indique que le gouvernement a besoin de temps pour s'impliquer dans un tel processus politique.
3. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de créer en permanence des représentations uniques, le partenariat devrait s'adapter au contexte politique du territoire. Dans la culture politique très pluraliste de l'Écosse, un réseau d'organismes diversifié peut produire le résultat souhaité. Dans des pays ou des régions de culture plus corporatiste, une organisation plus verticale serait davantage appropriée.
4. Bien que l'investissement social soit évidemment fondamental (et l'importance d'un soutien financier adéquat de la part du gouvernement ne saurait être surestimée), la clé d'un tel partenariat stratégique réside dans la reconnaissance du fait que toute une palette d'autres ressources (par exemple capital social, légitimité et expertise) sont essentielles au succès, et que chaque partenaire apporte une contribution unique.

S'il n'y avait qu'une leçon à retenir du cas écossais, ce serait que l'investissement dans des partenariats stratégiques peut être extrêmement bénéfique, en particulier si la conclusion du partenariat est valorisée et soutenue en tant qu'objectif en soi.

Notes

(1) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.gov.scot/Topics/People/15300/ThirdSectorFunding/EnterpriseGrowthSustainabilityFund*

(2) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.gov.scot/Topics/People/15300/funding/Fund*

(3) Notamment CEIS, Community Enterprise, Firstport, HISEZ, InspirAlba, Senscot, Social Enterprise Academy, Social Enterprise Scotland et Social Firms Scotland.

(4) Comme indiqué dans des discours publics prononcés en 2012 par l'ancien Premier ministre écossais Alex Salmond, et en 2014 par le Vice-Premier ministre John Swinney.

(5) Par exemple, Scottish Development International gère un programme baptisé «initiative Smart Exporter», qui donne aux entreprises sociales, aux entreprises et aux entrepreneurs écossais libre accès à des conseillers expérimentés en commerce international. Des salons et des ateliers fréquents mettent en avant le soutien à l'offre et facilitent les partenariats à l'extérieur et à l'intérieur du secteur.

(6) «Un service d'aiguillage est un service qui fournit des informations aux entrepreneurs [(sociaux)] sur les organismes auxquels ils peuvent s'adresser pour bénéficier de sources professionnelles d'information et d'assistance. Il peut être assuré par des sites internet, des informations délivrées par les services publics pour l'emploi et d'autres partenaires (chambres de commerce par exemple) ou à travers des campagnes médiatiques» (OCDE/Union européenne, 2016).

Bibliographie

Ainsworth, D. (28 mars 2012), «Scotland's social enterprises seem to have it made», *Third Sector*, *http://thirdsector.thirdsector.co.uk/2012/03/28/scotlands-social-enterprises-seem-to-have-it-made/*

CEIS e.a. (2015), «Scotland's Vision for Social Enterprise 2025 – Moving Social Enterprise in from the Margins to the Mainstream», *http://www.socialenterprisescotland.org.uk/files/afdd2f29fd.pdf*

Gouvernement écossais (2016), *Internationalising Social Enterprise – A Strategy for Scotland*, gouvernement écossais, Édimbourg, *http://www.gov.scot/Resource/0050/00505203.pdf*

Gouvernement écossais (2008), *Enterprising Third Sector Action Plan 2008-2011*, gouvernement écossais, Édimbourg, *http://www.scotland.gov.uk/Publications/2008/06/19085003/0*

OCDE/Union européenne (2016), *Inclusive Business Creation – Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris, *http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/inclusive-business-creation-good-practice-compendium_9789264251496-en*

Roy, M. J. e.a. (2014), «Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Scotland: A National Report» (EFESEIIS Scotland National Report on Social Entrepreneurship), Université de Florence/EFESEIIS, *http://www.fp7-efeseiis.eu/?wpdmdl=667*

Scottish Social Enterprise Coalition, Social Firms Scotland et Senscot (mars 2011), «Joint Proposal to the Scottish Government, Third Sector Division», Scottish Social Enterprise Coalition, Social Firms Scotland et Senscot, Édimbourg.

Social Value Lab (2015), «Social Enterprise in Scotland: Census 2015», Social Enterprise Scotland, Édimbourg, *http://www.socialenterprisescotland.org.uk/files/1a891c7099.pdf*

The Scotsman (9 février 2014), «Scottish independence: John Swinney hails Norway», The Scotsman, *http://www.scotsman.com/news/politics/top-stories/scottish-independence-john-swinney-hails-norway-1-3300038*

Lectures complémentaires

Roy, M. J. e.a. (2015), «"The Most Supportive Environment in the World?" Tracing the Development of an Institutional "Ecosystem" for Social Enterprise», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 26(3), p. 777–800.

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 19

Specialisterne et SAP: un partenariat pour l'accès aux marchés, plusieurs pays/Danemark

Specialisterne et SAP ont conclu un partenariat qui vise à exploiter les compétences particulières des personnes atteintes de troubles autistiques et à leur proposer une formation et des opportunités d'insertion professionnelle. Dans cette optique, ils ont mis en œuvre le programme «Autism at Work». Ce chapitre présente les objectifs, les fondements et les principales activités du partenariat, ainsi que les problèmes rencontrés dans sa mise en œuvre et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Bien que les personnes atteintes de *troubles du spectre autistique (TSA)* possèdent des aptitudes uniques (par exemple une mémoire exceptionnelle, une perception remarquable des détails, une méthode de travail structurée, un mode de pensée créatif et la capacité d'effectuer des tâches répétitives sans perdre leur motivation), elles éprouvent des difficultés pour l'interaction sociale et la communication personnelle.

Specialisterne (Les Spécialistes) est une entreprise sociale créée au Danemark en 2004 dans le but d'ouvrir de nouvelles voies d'exploitation des compétences inutilisées des personnes atteintes de TSA et de favoriser leur autonomie en les mettant en relation avec des entreprises à la recherche d'experts en technologies de l'information (TI). Une évaluation d'impact de Specialisterne a conclu que ses consultants étaient devenus de précieux contributeurs au marché du travail et des contribuables solides, moins dépendants de la protection sociale. En 2008, la Specialisterne Foundation (SPF) a été créée pour étendre le modèle Specialisterne et son impact, dans le but de créer un million d'emplois dans le monde pour les personnes

atteintes de TSA d'ici à 2025. C'est dans ce but qu'elle a conclu des partenariats avec des sociétés internationales de TI, marquant un grand pas en avant dans la création de postes décents pour les personnes atteintes de TSA et fixant des normes pour leur recrutement et leur intégration.

Étant donné que Specialisterne [1] est le mieux placé pour savoir comment recruter, former et retenir les nouveaux salariés atteint d'autisme, SPF et SAP [2] se sont associés pour mettre au point le programme «Autism at Work». Cette expérience conjointe a clairement démontré que les partenariats entre organisations du secteur public, sociétés innovantes et entreprises sociales permettent de stimuler la création d'emplois de qualité pour les personnes atteintes de TSA. En effet, la participation des institutions du secteur public à tous les niveaux (local, régional, national et européen) présente des avantages essentiels: ces institutions peuvent apporter des fonds pour mener les études de faisabilité et élaborer des stratégies (locales/régionales), utiliser des clauses sociales dans les procédures de marchés publics pour favoriser les employeurs de personnes autistes ou atteintes de troubles semblables, contribuer à la détection et à la formation des jeunes autistes compétents et soutenir les actions de sensibilisation.

Faits essentiels

Specialisterne a été créé au Danemark en 2004 dans le but d'ouvrir de nouvelles voies d'exploitation des compétences inutilisées des personnes atteintes de TSA. L'activité principale de Specialisterne consiste à évaluer, former, employer les personnes atteintes de TSA et à les mettre en relation avec les entreprises danoises qui ont besoin d'experts en TI ou de consultants pour exécuter des tâches critiques (par exemple test de systèmes de TI essentiels, programmation, codage, contrôle qualité, analyse et conversion de données, systèmes d'archivage et gestion de métadonnées, conditionnement d'informations et/ou logistique). Specialisterne Danemark emploie une cinquantaine d'experts en TI, dont 75 % ont été diagnostiqués comme étant atteints de TSA [3].

En 2008, **SPF** a été créée pour étendre le modèle Specialisterne et son impact en servant de centre mondial de diffusion, de compétences et de connaissances sur l'insertion professionnelle des personnes atteintes de TSA. La fondation détient 100 % de Specialisterne Danemark, ainsi que le concept et la marque commerciale Specialisterne. Elle a soutenu l'expansion du modèle Specialisterne sous forme de franchise dans les pays suivants: Allemagne, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Espagne, États- Unis, Irlande, Irlande du Nord, Islande, Royaume-Uni et Suisse. Specialisterne a également mis sur pied des collaborations en Argentine, en Inde et en République tchèque, mais sans ouvrir d'antenne locale. Ces 10 dernières années, SPF et ses partenaires ont formé et employé plus de 1 000 individus atteints de TSA (Thomsen et Sistach, 2016). Ses partenariats récents avec de grandes entreprises du secteur des TI ajoutent une nouvelle dimension à la stratégie de reproduction de SPF et présentent un fort potentiel de création de postes décents pour les personnes atteintes de TSA.

Specialisterne a signé son premier accord de partenariat d'entreprise avec SAP, troisième plus grande entreprise de logiciels indépendante au monde. SAP développe et distribue des logiciels d'entreprise pour la gestion des opérations commerciales et des relations avec les clients; la société est le leader mondial des applications pour les entreprises et des logiciels d'analyse et son *cloud* d'entreprises compte le plus grand nombre d'utilisateurs. Sa forte capacité d'innovation s'est révélée capitale pour son développement dans un environnement extrêmement concurrentiel qui évolue très vite. Avec des employés de plus de 150 nationalités,

SAP s'engage pour la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, motivé par l'idée qu'une force de travail diversifiée favorise la créativité et l'innovation au sein d'une entreprise.

Objectifs

SPF vise à étendre l'approche de Specialisterne en créant un million d'emplois dans le monde pour les personnes atteintes de TSA et de troubles semblables d'ici à 2025. SAP a pour objectif d'améliorer la vie des gens tout en les connectant de manière fluide avec la technologie en temps réel [(4)] et a lancé un processus de transformation des principaux aspects de ses opérations de développement des ressources humaines dans le but de recruter des personnes qui pensent et se comportent différemment et de profiter de leurs compétences [(5)]. En partenariat avec SPF, SAP a mis en place le programme «Autism at Work», inspiré par deux objectifs ambitieux:

- mettre en place des procédures et des opérations durables de recrutement et d'intégration, contribuant ainsi à l'accomplissement de la mission de SAP d'un leadership éclairé sur l'innovation globale en instaurant un programme d'apprentissage pour toutes les parties impliquées;
- remanier et réorienter les politiques et processus de ressources humaines de SAP afin d'intégrer pleinement la neurodiversité (de manière à ce que le processus d'intégration parallèle du programme ne soit plus nécessaire pour accéder aux talents des personnes atteintes de TSA).

Fondements

Specialisterne est la première entreprise au monde à avoir reconnu et tiré parti des aptitudes particulières des personnes atteintes de TSA dans la réalisation de tâches nécessitant un extrême souci du détail, une logique solide et une pensée analytique, un contrôle méticuleux et une tolérance zéro face aux erreurs. Thorkil Sonne, le fondateur de Specialisterne, a un intérêt personnel dans le changement du paradigme professionnel pour les personnes atteintes de TSA: son propre fils a été diagnostiqué autiste.

Plus de 1% de la population (Autisme Europe, 2014; Chen e.a., 2015) est répertoriée comme atteinte de TSA [(6)] et se trouve confrontée à des problèmes en matière d'interaction sociale, d'aptitudes à communiquer et de normes de comportement dans les environnements professionnels. À cause du manque de compréhension et de reconnaissance, les personnes autistes ont du mal à déployer tout leur potentiel professionnel. Au sein de l'Union européenne, le taux de chômage général était de 8,6% en mai 2016 [(7)]; moins d'une personne atteinte de handicap sur deux est employée ou active professionnellement (Eurostat, 2014) [(8)]. Le taux de chômage est beaucoup plus élevé chez les personnes atteintes de TSA (Chen e.a., 2015) et les études font état d'un taux compris entre 76 et 90% (Autism Europe, 2014). Même les personnes atteintes de TSA titulaires de diplômes d'études secondaires ou supérieures «restent employées à des postes peu qualifiés de faible niveau, travaillent très peu d'heures par semaine, sont mal payées et incapables de garder un emploi pendant une période prolongée» (Chen e.a., 2015). Pourtant, la plupart des personnes atteintes de TSA qui perçoivent des allocations de chômage souhaiteraient travailler; cela coïncide avec l'intérêt croissant que portent les entreprises (notamment du secteur des TI) à l'égard de leurs compétences.

Malgré cet intérêt, le recrutement de personnes atteintes de TSA va à l'encontre de nombreuses normes sociales et pratiques traditionnelles (notamment en termes de recrutement, de formation, de développement et de conception des espaces de travail): les entreprises recherchent des employés capables de travailler en équipe, de communiquer et

de se «vendre» efficacement, et de gérer le stress. Par conséquent, la tâche la plus difficile consiste à changer la façon dont les entreprises perçoivent les employés atteints de TSA, qu'elles considèrent parfois comme rigides et lunatiques, ou peu aptes à communiquer. Pour activer leurs talents cachés et profiter de la valeur qu'elles créent, les personnes qui pensent ou se comportent différemment doivent être placées dans des environnements qui permettent d'obtenir le maximum de leur capacité de contribution.

Activités

Le programme «Autism at Work»

Afin de soutenir sa vision globale et sa stratégie, SAP s'est engagé en 2013 à porter à 1% la part de personnes atteintes de TSA dans ses effectifs mondiaux, soit une proportion équivalente à leur présence dans la société en général. En étroite collaboration avec SPF, l'entreprise a conçu et mis en œuvre le programme «Autism at Work», devenu partie intégrante de son programme plus large sur la diversité et l'inclusion. Ce programme reconnaît que les personnes autistes peuvent être plus performantes que les experts en TI «neurotypiques» et produisent les idées les plus innovantes, à condition de se trouver dans un environnement et un contexte qui leur permettent de faire un usage optimal de leurs points forts. En tant qu'activité essentielle de son volet mondial sur le «développement durable des personnes», le programme a bénéficié d'un soutien à haut niveau et il est directement supervisé par le directeur général des ressources humaines, membre du conseil d'administration international de SAP.

Pour l'application du programme, SAP travaille à l'échelon mondial avec SPF, et au niveau local avec les bureaux de Specialisterne et ses partenaires respectifs. Les mesures spécifiques entreprises pour modifier les processus de recrutement, de formation et d'intégration de SAP se trouvent au cœur de ce partenariat.

1. SPF et SAP recensent les endroits potentiellement adaptés au pilotage du programme, puis prennent contact avec les organismes publics et à but non lucratif[(9)] disposant des capacités de former, placer ou soutenir les personnes atteintes de TSA ou de handicaps physiques pour qu'elles obtiennent un emploi productif. Certains organismes d'aide locaux endossent un rôle de premier plan dans la gestion des évaluations et des formations.
2. En collaboration avec des partenaires locaux, des responsables locaux du programme SAP recensent les postes potentiels à pourvoir[(10)] au sein de SAP. Ils mènent ensuite des entretiens par téléphone, forment un groupe de candidats et contrôlent leurs références et leurs antécédents. Une fois cette présélection finalisée, les candidats retenus suivent une semaine de formation en «compétences relationnelles», afin de se familiariser avec les normes sociales d'un lieu de travail professionnel. La plupart des candidats passent alors à une formation préalable à l'embauche (qui dure de quatre à six semaines) afin d'apprendre les méthodologies SAP, de développer les compétences correspondantes, de travailler sur des projets conçus pour évaluer leurs aptitudes clés dans des domaines d'expertise spécifiques (par exemple en programmation) et de permettre au personnel d'encadrement de faire connaissance avec les candidats dans un contexte informel. La formation peut être assurée par les partenaires locaux, largement guidés par le personnel de SPF et/ou de SAP, qui l'adaptent aux besoins, aux pratiques et à la culture de SAP au niveau local. En parallèle, SAP propose une formation étendue de sensibilisation sur l'autisme aux équipes qui accueilleront les candidats sélectionnés.

3. Les responsables locaux du programme de SAP collectent des informations sur les capacités des candidats et leur proposent des postes correspondants, avec pour résultat potentiel une offre d'embauche immédiate par SAP, une offre de travail temporaire par des partenaires locaux ou de futures opportunités d'emploi. Les responsables organisent deux cercles d'encadrement et de mentorat (assurés par des collègues de SAP et des volontaires, ou par des organisations partenaires) pour les nouveaux venus, afin de leur permettre d'optimiser leurs chances de réussite, aussi bien au niveau professionnel que dans leur vie personnelle.

Problèmes rencontrés et impact

Problèmes rencontrés

Afin d'évaluer les chances de SPF de concrétiser sa vision ambitieuse, le tableau 19.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de ses approches de reproduction et de partenariat d'entreprise (basée sur Welcher-Ulholm, 2014; Thomsen et Sistach, 2016).

L'analyse SWOT met en lumière les problèmes rencontrés par les partenariats, quels qu'ils soient, visant à proposer des emplois décents aux personnes atteintes de TSA, liés aux aspects suivants:

- changer les mentalités (prise de conscience, connaissance et perception) des décideurs dans les entreprises, les organisations sociales d'aide aux personnes handicapées et le secteur public, de manière à ce qu'ils investissent dans des pratiques innovantes de recrutement et d'intégration, en tenant compte de la diversité et des capacités particulières des personnes atteintes de TSA;
- inciter les organisations des parties prenantes à s'engager et à collaborer dans le cadre de partenariats à long terme visant à proposer des services ciblés de formation, de communication et de mentorat sur le processus de recrutement et d'intégration;
- accéder aux subventions publiques pour financer le coût des formations adaptées;
- instaurer une reconnaissance juridique/administrative comme parcours de soutien aux personnes atteintes de TSA, à leur développement professionnel et à leurs employeurs;
- accéder aux investisseurs à impact social qui fournissent des aides ou des capitaux patients pour lancer de nouvelles activités.

Tableau 19.1 **Analyse SWOT du partenariat Specialisterne et SAP**

Forces	Faiblesses
● Première collaboration de ce genre ● Marque sociale forte ● Centre de connaissances et compétence fondamentale en formation, recrutement et création d'opportunités d'emploi pour les personnes atteintes de TSA ● Preuves de création de valeur réciproque pour les gouvernements, les entreprises et les personnes en situation précaire ● Modèle éprouvé qui incite à l'engagement et au rapprochement des acteurs locaux dans le cadre de partenariats pour de nouvelles méthodes d'insertion professionnelle (innovation sociale) ● Modèle éprouvé de mise en œuvre d'un changement de paradigme dans la sélection et le recrutement, la conception du travail et la formation, fondé sur la gestion de la diversité	● Manque de compréhension et de reconnaissance largement répandu des aptitudes particulières des personnes atteintes de TSA ● Manque de reconnaissance/d'acceptation de l'autisme de haut niveau comme un handicap éligible à une aide publique ● La création d'emplois pour les personnes atteintes de TSA prend du temps; les chiffres restent relativement faibles par rapport à l'objectif mondial ● Nécessité d'adapter les approches de mise à l'échelle mondiale aux spécificités des nouvelles localités ● Préparation au cas pas cas (étude de faisabilité pour évaluer le potentiel du marché, le plan d'affaires, les accords de coopération avec les parties prenantes, etc.) et accords pour la subvention des formations coûteux et chronophages ● Données probantes nécessaires sur la viabilité des activités pour une analyse de rentabilité précise et une masse critique de recrutements
Opportunités	**Menaces**
● Demande croissante en spécialistes des TI dans l'économie numérique ● Mesures incitatives des gouvernements (dans certains pays) pour le recrutement de personnes handicapées ● Recul des services publics de protection et d'aide sociales, y compris pour les personnes handicapées, avec une pression accrue pour assurer des conditions de vie décentes aux personnes atteintes de TSA	● L'intégration des personnes atteintes de TSA peut ne pas être prioritaire dans les pays à fort taux de chômage présentant une pénurie de postes à pourvoir ● Dans les pays où le système de protection sociale est moins développé, moins d'impact en raison d'avantages sociaux plus faibles et d'un rôle plus marqué de l'entourage familial dans la prise en charge des personnes autistes

Impact

Sur la base des retours sociaux sur l'investissement mesurés par son premier investisseur à impact social (Den Sociale Kapitalfond, 2012), Specialisterne Danemark a réalisé une première évaluation d'impact de son modèle économique sur ses premières années d'activité (Dufour, 2013). Pour une moyenne de 35 personnes atteintes de TSA employées par Specialisterne Danemark, ou ayant trouvé un travail par son intermédiaire, entre 2008 et 2012, l'évaluation a conclu que Specialisterne:

- avait démontré la rentabilité de cette approche, car pour chaque euro investi dans l'aide à l'emploi des personnes atteintes de TSA, Specialisterne a récolté deux fois plus en retour sous forme de taxes et de contributions sociales que si les mêmes ressources avaient été investies dans ces mêmes personnes restées sans emploi, notamment sous la forme d'allocations de chômage et autres prestations sociales [(11)];
- avait accru la qualité de vie de ses consultants atteints de TSA, tous ayant déclaré que leur emploi avait eu un impact positif sur leur vie, notamment en termes d'autonomie sociale et économique et de bien-être en général.

Lancé en 2013, le programme «Autism at Work» est aujourd'hui en phase d'ajustement et d'expansion de ses partenariats régionaux pour assurer sa pérennité. Mi-2016, le programme était opérationnel dans 12 bureaux et laboratoires SAP de 8 pays (Allemagne, Australie, Brésil, Canada, États-Unis, Inde, Irlande et République tchèque) et avait proposé des offres d'emploi à plus d'une centaine de personnes. D'autres lancements sont prévus en Argentine, Chine, Corée du Sud, France et Suisse.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

L'expérience de SPF et de SAP a clairement démontré le fossé qui existe entre l'impact potentiel d'une mobilisation des compétences particulières des personnes atteintes de TSA et l'échelle réelle de leurs chances d'embauche: les approches traditionnelles des entreprises par rapport à la conception du travail, au recrutement et à la sélection, à la formation et au développement, ne tiennent pas compte de la nécessité de la neurodiversité, c'est-à-dire de l'inclusion dans les équipes de travail de personnes qui perçoivent les choses et pensent différemment, et sont donc des moteurs de créativité et d'innovation. Elle met aussi en lumière le fait que ni les organisations du secteur public, ni les entreprises innovantes, ni les entreprises sociales ne sont en mesure de combler seules ce fossé: les partenariats avec des organismes d'aide expérimentés, des établissements d'enseignement supérieur, de grandes entreprises et des agences et services publics engagés dans les activités d'insertion professionnelle représentent des facteurs de réussite fondamentaux. Les changements de paradigme dans les procédures administratives et les routines des entreprises prennent du temps. Les premiers innovateurs du secteur public ont besoin de preuves d'une volonté politique forte et d'avantages pour l'intérêt commun, alors que les innovateurs du secteur économique ont besoin de fonds pour couvrir les frais d'apprentissage et de données probantes sur la rentabilité. Puisque le contexte et les conditions socio-économiques varient d'un pays à l'autre, il n'existe aucun modèle applicable de manière universelle pour la reproduction de l'approche de Specialisterne.

Le succès du partenariat SPF-SAP repose sur la convergence des objectifs, la mise en commun des ressources, ainsi qu'un engagement solide des deux parties en faveur du développement et de l'utilisation des aptitudes et compétences particulières de personnes qui ont un mode de pensée différent. Chaque organisation a apporté ses propres ressources, capacités, réseaux et pratiques de management, ainsi que son engagement en faveur de l'élaboration d'une stratégie visant à inclure les personnes atteintes de TSA sur le marché du travail et à mettre en œuvre une série de mesures dans ce but. Cette expérience montre que le contact et la collaboration avec les organismes publics et à but non lucratif disposant des capacités d'instruire ou former, placer ou soutenir les personnes atteintes de handicaps pour qu'elles obtiennent un emploi productif:

- ont permis de cartographier et de se repérer dans le paysage complexe des programmes, politiques et réglementations publics spécifiques à chaque localité;
- ont créé un groupe initial de candidats dotés d'excellentes qualifications (car les organisations étaient déjà en contact avec un grand nombre de personnes atteintes de TSA motivées et travailleuses en recherche d'emploi) ou d'étudiants doués atteints de TSA et scolarisés dans des établissements d'enseignement secondaire ou supérieur;
- ont souvent joué un rôle capital dans la mobilisation de fonds pour le paiement de la formation des candidats (notamment bourses ou subventions publiques, dons).

Conditions de reproductibilité potentielle

L'implication des institutions du secteur public au niveau local, régional, national et européen représente un élément crucial pour la reproduction et l'expansion du modèle. Elle peut revêtir des formes et des rôles divers, par exemple:

- fonction de rassembleur réunissant toutes les parties concernées, qui s'engagent à former une équipe axée sur une stratégie commune d'insertion professionnelle;
- versement de subventions pour la réalisation des études de faisabilité et le développement de stratégies locales et régionales, en partenariat étroit avec les acteurs concernés;
- versement de subventions pour des actions pilotes destinées à tester l'adéquation, la faisabilité et l'acceptation de nouvelles manières de proposer des emplois de qualité aux personnes atteintes de TSA;
- commande d'évaluations ex ante et ex post des mécanismes d'insertion professionnelle des personnes atteintes de TSA, afin de produire des preuves de la valeur sociétale générée;
- sensibilisation de la société, du monde de l'entreprise et du secteur public (par l'intermédiaire des médias, d'ateliers, de formations ou de manifestations publiques) afin de favoriser le respect et la reconnaissance des aptitudes et des droits des personnes autistes;
- repérage des jeunes talents qui peuvent intégrer des établissements d'enseignement publics (écoles, instituts de formation professionnelle, universités);
- services de formation et d'évaluation par l'intermédiaire d'agences communautaires pour les candidats atteints de TSA.

Les institutions du secteur public peuvent aussi contribuer à créer des emplois de qualité pour les personnes atteintes de TSA et favoriser les employeurs de ces personnes ou de personnes atteintes de handicaps semblables en utilisant, dans les procédures de marchés publics, des clauses sociales qui:

- réservent les procédures d'appel d'offres aux opérateurs économiques dont l'objectif principal est l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées et défavorisées («marchés réservés»);
- appliquent le critère du meilleur rapport qualité/prix pour attribuer le marché, y compris en termes de considérations sociales directement liées à l'objet du marché (par exemple promotion des opportunités d'emploi, travail décent, soutien à l'inclusion sociale ou promotion des organisations de l'économie sociale).

Tous ces instruments et formes d'aide publique peuvent être reproduits ou adaptés aux initiatives comparables dans d'autres contextes régionaux, à condition que ladite initiative:

- soit défendue par un «champion» renommé au sein de la société et des milieux économiques;
- puisse profiter des ressources, capacités et compétences de réseaux existants d'organisations engagées dans l'insertion professionnelle;
- s'associe à des entreprises partenaires prêtes à changer de paradigme dans leurs concepts et leurs pratiques de développement des ressources humaines;
- possède un plan pour assurer la pérennité de ses activités, à travers des accords de financement à long terme et d'une incorporation dans les processus d'intégration en entreprise.

Notes

(1) Dans ce texte, le terme «Specialisterne» désigne la Specialisterne Foundation et les partenaires détenteurs d'une licence pour l'usage de la marque Specialisterne qui travaillent ensemble pour assurer les services aux entreprises.

(2) SAP est basé en Allemagne et possède des antennes régionales dans 180 pays. À l'échelle mondiale, SAP emploie plus de 77 000 personnes de 150 nationalités différentes et compte plus de 13 000 partenaires et plus de 290 000 clients dans 190 pays. L'acronyme SAP signifie «Systems, Applications and Products» (systèmes, applications et produits) en informatique. Il est dérivé du nom allemand d'origine, «Systemanalyse und Programmentwicklung».

(3) Dans le cadre de la préparation de cette étude de cas, des entretiens ont été réalisés avec Henrik Thomsen, directeur général de la Specialisterne Foundation; Charlotte Holmer Kaufmanas, responsable développement des entreprises chez Specialisterne Danemark; Stefanie Nennstiel, responsable principale diversité et inclusion chez SAP; et Gabriele Hartmann, chef du service «Responsabilité sociale des entreprises pour l'Europe centrale et orientale» chez SAP.

(4) *http://go.sap.com/corporate/en/vision-purpose.html*

(5) SAP considère le recrutement de personnes atteintes de TSA non comme un moyen d'atteindre un quota de diversité imposé par la loi, un acte de charité altruiste ou une mesure de responsabilité sociale d'entreprise, mais comme une étape logique dans l'application d'un nouveau paradigme d'exploitation des ressources qui vise à mobiliser toutes les ressources génératrices d'innovation en assurant une plus grande diversité de ses effectifs en TI.

(6) «Troubles du spectre autistique» et «autisme» sont des termes génériques désignant un ensemble de troubles complexes du développement cérébral. Ceux-ci se caractérisent, à des degrés divers, par des difficultés dans l'interaction sociale, la communication verbale et non verbale, et par d'éventuels comportements répétitifs. Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.cdc.gov/ncbddd/autism/facts.html*

(7) *http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics*

(8) Définies en tant que personnes présentant des difficultés à accomplir certaines activités de la vie quotidienne: *http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access*

(9) Les partenaires locaux sont: EnableIndia (Inde); Nautis (République tchèque); Pandorga (Brésil); The Arc, DOR et Expandability (États-Unis); et KVJS/Integrationsfachdienst (Allemagne).

(10) Par exemple: développeur et testeur de logiciels; développeur d'informations; analyste économique; assistant technique en TI; chef de projet TI; assistant technique clientèle; concepteur graphique; analyste médias/communications; analyste de données; responsable produit; consultant; expert en assistance marketing; et administrateur financier ou des ressources humaines.

(11) Plus précisément, Specialisterne:

- a généré une valeur totale de 6,6 millions d'euros (49,42 millions de couronnes danoises) en embauchant des personnes autistes ou en leur trouvant un emploi, avec à la clé des économies pour le système social danois et des recettes fiscales et contributions sociales supplémentaires;
- a généré une valeur nette de 1,8 million d'euros (13,5 millions de couronnes danoises) pour le gouvernement danois (après déduction des investissements publics réalisés pour soutenir les personnes atteintes de TSA dans leur emploi).

Bibliographie

Autism Europe (2014), «Autism and Work — Together we can — A report on good practices in employment for people with autism from across Europe», par Nikki Sullings et Aurélie Baranger, *http://www.autismeurope.org/files/files/report-on-autism-and-employment-en-online-updated.pdf*

Chen, J. L. e.a. (2015), «Trends in employment for individuals with autism spectrum disorder: a review of the research literature», *Review Journal of Autism and Development Disorders*, vol. 2, p. 115-127.

Den Sociale Kapitalfond (2012), «Social Return on Investment — A review of methods to measure social impact», methodology working paper, «Beta» version for the purpose of deliberation, août 2012, Den Sociale Kapitalfond, Copenhague, *http://www.densocialekapitalfond.dk/wp-content/uploads/2016/03/Den-Sociale-Kapitalfond-working-paper-on-SROI-measurement-August-2012.pdf*

Dufour, B. (2013), «Specialisterne Denmark: Impact Analysis Summary», Specialist People Foundation, Ballerup, *http://es.specialisterne.com/files/2015/04/Specialisterne-Denmark-Impact-Report-Summary.pdf*

Eurostat (juillet 2014), «Disability statistics — Labour market access», *http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access#Less_than_1_person_out_of_2_with_basic_activity_difficulties_is_employed* (consulté le 14 novembre 2016).

Thomsen, H., et Sistach, F. (2016), «The autism advantage», présenté lors du sommet «This Works», 29 juin 2016, *http://thisworks.ashoka.org/sites/thisworks.ashoka.org/files/Specialisterne%20-%20Brussels%202016-6.pdf*

Lectures complémentaires

Austin, R., Wareham, J. et Busquets, J. (2008), «Specialisterne: Sense & Detail», Harvard Business School Case Study 608-109, Harvard Business School, Boston.

Austin, R., et Sonne, T. (2014), «The Dandelion Principle: Redesigning Work for the Innovation Economy», *MIT Sloan Management Review*, été 2014, Cambridge.

Donato, C. (21 avril 2016), «SAP's Autism at Work Summit Day 2: Advocating Collaboration, Innovation, Inclusion», blog SAP, *http://scn.sap.com/community/business-trends/blog/2016/04/21/saps-autism-at-work-summit-day-2-advocating-collaboration-innovation-inclusion*

Jensen, N. (2011), «Specialisterne, changing the standards — A case study of a Danish social entrepreneurial company», Copenhagen Business School, Copenhague, *http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3508/nanna_nicoline_elkj%C3%A6r_jensen.pdf?sequence=1*

Pisano, G., et Austin, R. (2016), «SAP SE: Autism at Work», Harvard Business School Case Study 616-042, Harvard Business School, Boston.

Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011), «Creating Shared Value», *Harvard Business Review*, janvier-février 2011, *https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value*

PricewaterhouseCoopers Australia (2015), «Realising Potential — Benefits of the Dandelion Program — An initiative towards providing rewarding employment for people with Autism Spectrum Disorder», *http://de.slideshare.net/HPBVEx/realising-potential-the-dandelion-program*

SAP Diversity and Inclusion (non daté), *http://go.sap.com/corporate/en/company/diversity/differently-abled.html* (consulté le 14 novembre 2016).

Schuller, A. (21 avril 2016), «SAP Autism at Work Summit Day 1: "We want you. We need your skills and your magic"», *http://scn.sap.com/community/business-trends/blog/2016/04/21/sap-autism-at-work-summit-day-1-we-want-you-we-need-your-skills-and-your-magic*

Slegers, J. (29 octobre 2015), «Why the Tech Industry Needs More Autism», *https://medium.com/@johnslegers/why-the-tech-industry-needs-more-autists-7024a2bcc34c#.jox866gy5*

Specialisterne Danemark (non daté), *http://dk.specialisterne.com* (consulté le 14 novembre 2016).

Specialisterne Foundation, (non daté), *http://specialistpeople.com* (consulté le 14 novembre 2016).

Specialisterne Foundation, (non daté), *http://specialistpeople.com/media/articles/* (consulté le 14 novembre 2016).

Welcher-Ulholm, J. (2014), «Creating 1 million jobs for people with autism spectrum disorder — A case study of Specialisterne and the Specialist People Foundation», Copenhagen Business School, Copenhague, *http://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/5200*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 20

Junior Achievement Europe: un réseau de formation, plusieurs pays

Junior Achievement Europe (JA Europe) conçoit et met en œuvre des programmes éducatifs qui visent à encourager l'esprit d'entreprise et les compétences entrepreneuriales chez les jeunes. Ce chapitre décrit les objectifs de JA Europe, ses fondements et ses activités. Il présente également les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de ses programmes et l'impact obtenu jusqu'ici. Il se termine par les leçons à retenir et les conditions de reproduction de ces pratiques dans un autre contexte.

Résumé

Junior Achievement Europe est un réseau paneuropéen de 40 organisations nationales Junior Achievement[1] (JA) dont le but est de faire connaître le monde de l'entreprise et l'entrepreneuriat auprès des jeunes le plus tôt possible, afin de les encourager et de les préparer à réussir dans l'économie mondiale. JA Europe est la plus grande organisation à but non lucratif d'Europe réunissant les secteurs public et privé pour participer à l'enseignement de l'entrepreneuriat.

JA Europe soutient chaque réseau national et représente ses membres dans les relations avec les institutions de l'UE et la collaboration avec ces institutions sur les questions de politiques, de développement de contenus et de sensibilisation des intervenants. Chaque organisation nationale de JA est chargée de mettre en œuvre des programmes et des activités dans les écoles au niveau national. La méthode employée vise l'acquisition de connaissances pratiques («apprendre en faisant»): l'objectif est d'encourager la pensée innovante et d'améliorer les aptitudes professionnelles et sociales des jeunes grâce à l'expérience et aux activités pratiques. Les élèves travaillent en collaboration étroite avec des volontaires du secteur privé ou public qui jouent le rôle de mentors aux côtés des enseignants. En 2014-2015, les organisations de JA ont réuni 3,5 millions d'élèves en Europe, avec le soutien de 117 000 enseignants et 164 000 volontaires d'entreprise.

L'entrepreneuriat social représente un secteur de l'économie important en pleine croissance. Les activités de JA Europe reflètent cette évolution, avec une dimension sociale en progression dans de nombreux programmes de JA. Dans l'enseignement primaire, ces programmes ciblent les opportunités offertes aux élèves de s'engager au service de la communauté locale. Dans l'enseignement secondaire et supérieur, les étudiants élargissent leur cercle d'engagement pour s'intéresser à des actions internationales, par le biais d'initiatives telles que «Social Innovation Relay» (SIR) ou «Social Enterprise 360» (SE360). SIR est un exercice de conceptualisation d'idées sophistiqué destiné à stimuler la créativité dans le cadre d'un camp d'innovation international en ligne soutenu par des mentors d'entreprise; il est lié à SE360, un partenariat stratégique entre organisations de neuf pays [(2)], qui s'appuie sur l'idée de SIR en entraînant les étudiants vers une orientation initiale concrète axée sur l'entrepreneuriat social.

En combinant la conceptualisation d'idées sociales et le développement d'entreprise, les étudiants acquièrent des compétences et des connaissances dans la définition d'idées d'entreprises sociales et leur transformation en activités réelles. Plusieurs études ont montré que les étudiants qui avaient bénéficié de ce type d'apprentissage entrepreneurial étaient davantage susceptibles de créer leur entreprise au cours de leur vie (Elert, Andersson et Wennberg, 2015; JA Worldwide, 2014).

Faits essentiels

JA a commencé à travailler en Europe il y a plus de 50 ans, au départ au Royaume-Uni, puis plus tard en Belgique, en France, aux Pays-Bas et en Suède. Ses membres européens ont produit d'importantes études d'impact sur l'efficacité du programme, remontant jusqu'à 30 ans en arrière. JA Europe a été créé en 2001 en tant que centre opérationnel régional européen pour JA Worldwide. En 2015, son budget annuel total s'est élevé à 8 millions d'euros environ: 82% de fonds privés, 14% de fonds publics et 4% provenant d'autres sources de revenus. Ses activités d'entrepreneuriat social, lancées pour la plupart ces dix dernières années, couvrent deux catégories principales:

Les activités et programmes de base dans la plupart des organisations membres européennes ont été adaptés afin de promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat social, et sont généralement intégrés dans les cursus scolaires en étroite coopération avec les autorités éducatives; certaines activités extrascolaires ou périscolaires sont aussi proposées par des entreprises ou des organisations. On estime à 500000 le nombre d'élèves participant chaque année à ces activités dans toute l'Europe (JA Europe, 2015, 2014). Le financement est réparti à peu près pour moitié entre fonds privés et fonds publics, provenant de sources multiples telles que l'Union européenne, les gouvernements nationaux, les autorités locales, les entreprises privées et les fondations. Les communautés locales et les entreprises sont toujours impliquées, en tant que volontaires, arbitres ou mentors.

Les initiatives européennes sont développées en partenariat avec les organisations nationales, les entreprises et les établissements scolaires, et diffusées à travers les réseaux JA européens et internationaux. Depuis 2010, 216000 élèves ont participé à ces activités. Le déploiement du programme est soutenu par une combinaison de fonds privés et européens (50/50), avec formation des enseignants et mise en place de plateformes sur l'internet; les autorités scolaires locales prennent normalement en charge la mise en œuvre dans les classes.

Parmi les activités de JA Europe, 95 % sont organisées par le personnel du système éducatif national et les 5 % restants par le personnel de JA ou de ses partenaires.

Sur la base d'un modèle d'éducation à l'entrepreneuriat, JA Europe forme des formateurs européens, qui à leur tour forment les enseignants ou les formateurs nationaux.

Objectifs

JA vise à encourager et préparer les jeunes à réussir dans une économie mondialisée en favorisant l'esprit d'entreprise. Les programmes éducatifs de JA Europe reposent sur trois piliers:

Entrepreneuriat: transformation des idées en action, créativité, innovation, prise de risque, planification et développement des qualités de persévérance et de confiance en soi.

Préparation au marché du travail: faire le lien entre l'école, la communauté, la vie personnelle et la vie professionnelle. L'éducation à l'entrepreneuriat vise à combler les fossés et à établir une connexion entre l'école et le monde du travail, en développant des habitudes et des attitudes professionnelles, un leadership personnel, des aptitudes à communiquer, le travail d'équipe, la collaboration et des compétences de service au client, ainsi qu'en apprenant les droits et les responsabilités des salariés et des employeurs.

Culture financière: capacité à comprendre comment fonctionne l'argent, comment en gagner et le gérer, et acquisition d'un ensemble de compétences et de connaissances permettant aux individus de prendre des décisions éclairées et efficaces concernant leurs ressources financières.

L'entrepreneuriat social intéresse les jeunes qui apprécient l'idée d'utiliser leurs compétences économiques et leur ingéniosité pour résoudre des problèmes sociaux. Au fil des ans, les activités de JA se font de plus en plus l'écho de l'importance croissante de l'entrepreneuriat social tel qu'il est défini par l'Union européenne (2010) [(3)].

JA Europe a mis au point un modèle de progression illustrant le parcours d'apprentissage entrepreneurial d'un jeune; les expériences nouvelles remettent en cause les enseignements précédents et les incitent à passer au stade d'évolution suivant.

Fondements

Aujourd'hui plus que jamais, l'Europe a besoin d'attitudes entrepreneuriales. Les chiffres du chômage chez les jeunes ont explosé: en février 2015, 85 millions de jeunes gens étaient sans emploi dans l'Union européenne (Eurostat, 2016). Dans la plupart des États membres de l'UE, le taux de chômage des jeunes et le nombre de jeunes qui ne suivent pas un enseignement ou une formation ou sont sans emploi, sont beaucoup plus élevés chez les migrants de première et deuxième génération que chez leurs pairs natifs du pays. Dans une société où l'emploi ouvre l'accès aux réseaux, à la vie sociale et à la reconnaissance, les jeunes figurent parmi les plus vulnérables en temps de crise économique. Un rapport du Parlement européen datant de 2015 (Parlement européen, 2015a) indique que «*l'entrepreneuriat, en particulier l'entrepreneuriat social, est un moteur important de cohésion et de durabilité sociales susceptible de stimuler l'économie tout en réduisant la pauvreté, l'exclusion sociale et d'autres problèmes sociaux*». Le bien de la communauté dépend de l'employabilité et de l'engagement social des jeunes.

Alors que l'objectif premier d'un système éducatif est de préparer la jeunesse à apporter sa contribution à la société et à l'économie, les systèmes scolaires ont du mal à s'adapter à des demandes en constante évolution en termes de compétences professionnelles, et la crise a exacerbé la pression qui pèsent sur eux. Entre autres objectifs, les écoles doivent préparer

leurs élèves à intégrer le marché du travail par l'entrepreneuriat ou en créant leurs propres opportunités, tout en les préparant à résoudre des problèmes sociaux et à participer de manière proactive et innovante à la création de valeur sociale et d'emploi.

Les programmes sur l'entrepreneuriat restent rares dans la plupart des pays européens, et les chiffres des start-up demeurent faibles (Commission européenne, 2016). Des études ont montré que l'investissement dans des formations à l'entrepreneuriat à l'école se traduit par des niveaux supérieurs d'activités entrepreneuriales plus tard dans la vie [(4)], et qu'il s'avère bien plus rentable que des actions plus tardives. JA Europe souhaite faire la différence à ces stades plus précoces, en aidant les jeunes entrepreneurs sociaux à améliorer et assurer le développement de leur entreprise, en proposant des contenus et des outils testés et éprouvés, en formant les enseignants et en mettant en place des partenariats entre école et entreprise pour une coopération à long terme.

L'éducation à l'entrepreneuriat (y compris l'entrepreneuriat social) doit trouver sa traduction dans l'apprentissage empirique. Si les enseignants n'apportent pas forcément des réponses aux élèves, ils les aident à chercher et définir les bonnes questions et à trouver les meilleures réponses. Développer les compétences des chefs d'établissement et du personnel enseignant, qu'il s'agisse de nouveaux candidats à l'enseignement ou d'enseignants ayant déjà une longue carrière derrière eux, est à la fois un défi et une priorité pour JA Europe. Les organisations de JA proposent des programmes de formation pratique de grande qualité pour les enseignants.

Activités

La «colonne vertébrale» de toutes les activités de JA, ce sont les contenus partagés. JA met au point des programmes et des activités en coopération étroite avec ses organisations membres nationales, qui adaptent les contenus aux cursus et aux contextes nationaux spécifiques. De cette façon, JA peut se concentrer sur des priorités spécifiques ou des projets à grande échelle, tout en mesurant l'impact et en partageant ses recherches entre les pays.

Les programmes de JA sont axés sur le développement de compétences telles que le travail d'équipe, la résolution de problèmes, le leadership, l'esprit d'initiative et la créativité. Ils renforcent la capacité des élèves à transformer leurs idées en actions, analyser les informations, gérer des projets ou des entreprises commerciales, établir des budgets, faire de la gestion financière, comprendre le marketing et la vente. Pour ces activités, les élèves utilisent également leurs connaissances numériques et en langues étrangères.

- Au niveau primaire, les activités sont diversifiées, basées sur l'action et centrées sur l'enfant. Avec le soutien des volontaires de la communauté, les élèves apprennent à prendre l'initiative, à résoudre de petits problèmes en équipe et à se servir de leur créativité ainsi que de leurs aptitudes sociales et collaboratives. Ils suivent aussi leur première formation à la responsabilité sociale.
- Dans les premières années d'enseignement secondaire, les élèves apprennent les techniques pour générer des idées sociales, résoudre des problèmes sociaux de manière créative et assumer les conséquences de leurs choix.
- Les élèves du secondaire supérieur et les élèves en formation professionnelle apprennent comment créer une mini-entreprise. Cette activité pilotée par les élèves, qui reprend tous les éléments acquis jusque-là dans le parcours, représente l'une des expériences entrepreneuriales pratiques les plus efficaces auxquelles ils peuvent accéder. Les élèves travaillent en équipe pour produire des idées sociales, trouver des moyens d'avancer et

transformer les concepts en actions. Des concours nationaux et internationaux les incitent à faire de leur mieux et valident ce qu'ils ont appris

- Dans l'enseignement supérieur, les étudiants sont encouragés à créer des concepts d'entreprise qui soient non seulement viables mais aussi durables, et visent à résoudre des problèmes sociaux endémiques comme la pauvreté, la dégradation de l'environnement, le manque d'accès aux soins et un enseignement inadapté. Les étudiants se présentent à des concours dans lesquels ils exposent leurs idées à des représentants du secteur des entreprises sociales.

Les activités de JA incluent par exemple:

- «Our Community»: un programme destiné aux écoles primaires et adapté aux communautés où les populations de migrants sont très présentes, afin d'aider les jeunes à comprendre le système social local, les réseaux sociaux et les rôles respectifs du secteur public et du secteur privé;
- «It's My Business»: un programme qui propose aux élèves de niveau secondaire la possibilité d'observer et d'imaginer des solutions aux problèmes sociaux de la communauté locale;
- «Innovation camp»: une activité structurée destinée à générer des idées d'entreprise sociale pour les élèves du secondaire supérieur ou en formation professionnelle;
- «The Company Programme» et «Social Enterprise 360»: des activités sur une année dans le cadre desquelles les élèves créent des mini-entreprises traditionnelles ou sociales et participent à divers concours organisés par JA au niveau national, européen et mondial;
- le programme «Start-up»: une activité de création de mini-entreprise pour les étudiants ayant des idées d'entreprise sociale.

Les activités conçues spécialement pour favoriser l'entrepreneuriat social sont les suivantes:

- 2010 à aujourd'hui: «Social Innovation Relay» (SIR)

SIR s'appuie sur le sens de l'entreprise sociale et les aptitudes au travail en équipe des élèves du secondaire pour les aider à produire des stratégies et des concepts répondant à un besoin ou un problème social. Grâce à une plateforme de mise en relation dédiée, JA Europe associe des équipes d'élèves menées par un enseignant issues de plusieurs pays avec des volontaires d'entreprise du NN Group (son principal partenaire pour ce programme), qui les encadrent et les aident à traduire leurs idées en concepts économiques viables.

La technologie joue également un rôle important dans la mise en relation d'élèves de diverses origines avec des modèles de référence, car des entrepreneurs sociaux motivants rejoignent la classe dans le cadre de «webinaires» et répondent aux questions sur leur parcours entrepreneurial.

Le programme de mentorat a eu un impact positif sur les participants, en les encourageant à lancer plus tard de vraies entreprises sociales. Une évaluation réalisée en 2013 par le Centre for Education and Industry de l'Université de Warwick (Université de Warwick, 2014) a révélé que 78% des élèves participants étaient plus confiants dans leur capacité à lancer une entreprise sociale, 86% étaient davantage conscients des questions sociales au sein de leur propre communauté, 84% étaient davantage conscients du caractère complémentaire des objectifs sociaux et économiques, et au moins 90% avaient amélioré leur communication, leur motivation et leur esprit critique.

Depuis 2010, 25 pays ont participé à SIR, avec 134000 élèves [(5)]. Chaque pays a mis en relation ses 20 meilleures équipes avec des volontaires d'entreprise du monde entier.

- 2011-2015: «Social Enterprise Programme» (SEP)

  L'objectif du SEP était d'élargir le groupe d'entrepreneurs sociaux potentiels, en proposant une formation à l'entreprise sociale aux jeunes de toute l'Europe âgés de 15 à 18 ans. Ce programme de 26 semaines visait à rapprocher les mondes de l'éducation, de la formation, des compétences et du travail avec la communauté, pour inspirer et détecter les jeunes entrepreneurs sociaux.

  Les équipes d'élèves qui ont participé au programme y ont consacré entre deux et quatre heures chaque semaine, en classe ou dans le cadre d'une activité périscolaire. Sous la houlette d'un guide SEP, encadrés tout au long de l'année par un conseiller d'entreprise volontaire lors de réunions régulières de la mini-entreprise, les élèves ont créé leur entreprise sociale et présenté leur plan d'affaires en ligne. Ils ont également réalisé une vidéo de présentation de quatre minutes, diffusée sur *YouTube*. Un jury national composé de représentants du secteur privé a ensuite sélectionné un gagnant dans le but de faire connaître l'entrepreneuriat social. Au niveau européen, les lauréats nationaux ont soumis leur plan d'affaires, une vidéo de présentation de quatre minutes en anglais, ainsi qu'une publicité pour promouvoir leur entreprise sociale auprès d'un jury international, chargé à son tour de sélectionner le gagnant européen.

  SEP était le fruit d'un partenariat entre JA Europe, ArcelorMittal, Ferd et Intel; 14 200 élèves ont participé au programme entre 2011 et 2015. Celui-ci s'est achevé officiellement en 2015, mais son contenu principal a été repris par SE360.

- 2015 à aujourd'hui: «Social Enterprise 360»

  SE360 a été développé et mis en œuvre avec le soutien de la Commission européenne, et il est financé par l'intermédiaire d'Erasmus+. Sur de nombreux aspects, il s'agit d'une version améliorée de SEP, avec plus de technologie et de flexibilité.

  Le programme vise à proposer aux jeunes âgés de 15 à 19 ans un enseignement sur les entreprises sociales et l'entrepreneuriat social. Il comporte deux versions: la version abrégée guide les élèves à travers le processus de production d'une idée d'entreprise sociale; ceux qui souhaitent aller plus loin peuvent rejoindre la version étendue, qui leur permet de monter et de faire fonctionner leur propre activité sociale (mini-entreprise) pendant l'année scolaire.

  SE360 offre aux élèves la possibilité d'interagir avec de véritables entrepreneurs sociaux dans le cadre du café social en ligne. Les élèves en apprennent ainsi davantage sur leur parcours de réussite, et s'en inspirent; ils reçoivent également des retours précieux sur leurs propres entreprises sociales. Plus de 300 élèves ont participé aux cafés sociaux en ligne en 2015-2016; SE360 a atteint 6 188 participants durant la même période.

Problèmes rencontrés et impact

Problèmes rencontrés

Les partenariats public-privé qui proposent une interaction entre les écoles et les milieux économiques peuvent jouer un rôle fondamental pour combler le fossé existant entre un cursus scolaire traditionnel et l'ensemble de compétences requis pour lancer une start-up couronnée de succès. Interagir avec plusieurs partenaires ayant des objectifs différents peut toutefois également poser quelques problèmes.

Pour élargir l'initiative et attirer davantage de conseillers volontaires afin d'en maximiser la portée, le meilleur moyen est de faire connaître l'impact positif de ces différents programmes sur le potentiel entrepreneurial des jeunes, ainsi que leur coût de mise en œuvre relativement faible.

La mise en œuvre de l'éducation à l'entrepreneuriat social devrait faire partie intégrante des programmes des établissements et faire l'objet d'une communication auprès des enseignants, des élèves, des parents et de la communauté locale. Alors même que les programmes SIR, SEP et SE360 n'impliquent pas de réforme du système éducatif, ni de dépenses publiques supplémentaires, il s'agit d'outils éprouvés pour encourager l'innovation sociale et doter les jeunes gens des compétences requises pour faire la différence au sein de leur communauté.

Les enseignants sont les principaux moteurs, mais aussi les principaux obstacles à la mise en œuvre de l'éducation à l'entrepreneuriat dans les écoles européennes. Il est nécessaire de les former pour qu'ils comprennent les avantages de l'éducation à l'entrepreneuriat social et endossent leur nouveau rôle de facilitateurs qui nourrissent l'esprit d'entreprise chez leurs élèves, avec le soutien des chefs d'établissement, qui représentent le leadership de l'école. Il est donc très important de reconnaître les enseignants particulièrement actifs et de faire connaître leurs pratiques (Commission européenne, 2011). Il faudrait également mener davantage d'études sur le rôle en pleine mutation des enseignants, leurs avis sur les méthodes pédagogiques et leurs recommandations pour la mise en œuvre de l'éducation à l'entrepreneuriat.

Enfin, **des évaluations** devraient être réalisées pour mesurer les progrès dans plusieurs domaines liés non seulement aux performances et aux résultats des élèves, mais aussi aux pratiques des enseignants.

Le tableau 20.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de JA Europe.

Tableau 20.1 **Analyse SWOT de JA Europe**

Forces	Faiblesses
• Basé sur des partenariats public-privé • Facile à reproduire d'un pays à l'autre • Faible coût de mise en œuvre • Organisations nationales bien établies dans 40 pays • Programmes disponibles dans de nombreuses langues • Outils et méthodes qui ont fait leurs preuves • Focalisation forte et positive sur l'éducation à l'entrepreneuriat de la part des pouvoirs publics et de l'Union européenne [1] • Possibilité de mondialisation, car JA est une organisation mondiale	• Dépendance envers les collectes de fonds et l'aide financière • Nécessite des ressources humaines pour lancer et suivre les initiatives au niveau national • Même si l'éducation à l'entrepreneuriat est une priorité politique dans certains pays, peu d'établissements scolaires ont mis en œuvre le programme jusqu'à présent • L'entrepreneuriat social est une nouveauté pour la plupart des enseignants; les initiatives dépendent de leur motivation et de leur volonté • Pas assez d'intérêt envers le développement professionnel continu des enseignants • Nécessité de faire plus d'études sur l'impact • Nécessité d'avoir des outils d'évaluation
Opportunités	**Menaces**
• Engagement local par l'intermédiaire de volontaires pour inspirer les jeunes élèves • Réformes du système éducatif inutiles pour ces programmes • Activités faciles à élargir grâce aux plateformes internet • Nombreux partenaires désireux et pressés d'avoir une reconnaissance et de favoriser une prise de conscience • Les programmes d'entrepreneuriat social de JA peuvent être intégrés facilement dans le cursus scolaire	• Coopération entre plusieurs partenaires aux objectifs contradictoires • Les écoles, surtout au niveau secondaire, travaillent selon un programme et un emploi du temps spécifiques; cette méthode risque de retarder l'intégration et la mise en œuvre des programmes d'éducation à l'entrepreneuriat dans leur organisation • Manque de soutien de la part des chefs d'établissement • Répartition inappropriée du temps et des ressources pour la formation des enseignants • Clivage entre les ambitions politiques et l'absorption dans le système bureaucratique et scolaire • Établissements de formation initiale des enseignants lents à s'approprier les nouvelles initiatives pédagogiques et politiques • Les systèmes d'examen traditionnels ne valident pas les initiatives d'entrepreneuriat social dans les écoles

[1] Belgique, Bulgarie, Allemagne, Pays-Bas, Pologne, Roumanie, Pays baltes, Pays scandinaves. Plus récemment, Grèce, France et Italie.

Impact

La plupart des initiatives de JA détaillées plus haut s'appuient sur le modèle de mini-entreprise, dans lequel des groupes d'élèves créent leur propre entreprise. Ils apprennent ainsi comment utiliser leurs aptitudes pour monter une affaire et découvrent en pratique le fonctionnement d'une entreprise. Ils élisent un conseil d'administration parmi leurs pairs, mobilisent du capital social, commercialisent et financent un produit ou un service de leur choix. À l'issue du programme, ils présentent un rapport et les différents comptes à leurs actionnaires.

Faire venir des volontaires du monde de l'entreprise en classe pour qu'ils partagent leur expérience donne aux élèves un meilleur aperçu des opportunités de carrière et des compétences requises pour réussir. Les mentors d'entreprise apportent un plus intéressant et une expérience pratique, qui viennent compléter les contenus théoriques et contribuent à une meilleure viabilité des entreprises sociales temporaires des élèves. Ceux-ci se mettent alors à considérer l'entrepreneuriat comme une possibilité de carrière, dont la réussite s'appuie sur la «connexion avec les entreprises […], la flexibilité et la capacité d'adaptation aux différents types d'enseignement […], l'enthousiasme et la motivation générés […], ainsi que la créativité, l'esprit d'initiative et l'innovation que ces activités suscitent chez les jeunes» (Commission européenne, 2005).

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

Les études menées dans différents pays ne cessent de démontrer le niveau bien plus élevé de potentiel entrepreneurial qu'il serait possible d'atteindre en éduquant, en formant et en favorisant l'autonomie des jeunes pendant leur scolarité [(6)]. Ces conclusions comparatives apportent une preuve solide de l'idée selon laquelle le concept de JA, qui permet aux élèves «d'expérimenter» l'entrepreneuriat social en créant une entreprise sociale, en l'organisant et en la gérant avant de finalement la démanteler, constitue un outil éducatif efficace qui améliore à la fois la quantité et la qualité de l'entrepreneuriat social. Il présente un intérêt aussi bien pour les enseignants que pour les pouvoirs publics, car l'éducation publique et l'éducation à l'entrepreneuriat produisent des retours sociétaux en résolvant des problèmes sociaux, en créant des entreprises et des emplois, en faisant augmenter les salaires et donc les contributions fiscales.

Conditions de reproductibilité potentielle

Ce sont les pays scandinaves qui présentent le plus haut degré de pénétration de l'éducation à l'entrepreneuriat dans leur système scolaire. Un rapport effectué pour Nordic Innovation (Chiu, 2012) donne une idée des principaux facteurs de succès d'une éventuelle reproduction du modèle:

- rôle clé des organisations de JA;
- coopération interministérielle;
- autonomie totale des établissements d'enseignement, dès lors qu'ils se conforment au cadre de qualification national ou aux documents directeurs;
- engagement intensif des entreprises;
- éducation à l'entrepreneuriat intégrée à tous les niveaux et types d'éducation;
- rôle des enseignants en tant que facilitateurs.

Intégrer l'enseignement entrepreneurial dans tous les secteurs de l'éducation: très peu de pays européens ont élaboré des stratégies bien développées pour intégrer l'entrepreneuriat (y compris l'entrepreneuriat social) dans le système éducatif, et de nombreuses écoles ne proposent absolument aucun programme sur l'entrepreneuriat. À travers sa communication intitulée «*Repenser l'éducation*» (Commission européenne, 2012) et son plan d'action «Entrepreneuriat 2020», la Commission européenne a demandé aux États membres d'offrir à tous les jeunes «*la possibilité d'acquérir au moins une expérience pratique de l'entrepreneuriat avant de quitter l'enseignement obligatoire*» (Commission européenne, 2013). Le Parlement européen soutient les initiatives de la Commission (Parlement européen, 2015b).

Créer une plateforme partagée: la plupart des programmes et initiatives de JA se présentent sous forme numérique et sont proposés sur une plateforme partagée, et sont donc faciles à reproduire. L'initiative SE360 est un exemple de la manière dont 15 pays partagent avec succès une plateforme commune basée sur l'internet et disponible en 15 langues.

Rédiger un manuel de mise en œuvre: les organisations nationales de JA adaptent les activités aux conditions locales, grâce à des enseignants et des experts de l'éducation qui examinent et testent les contenus dans quelques écoles avant de rédiger les manuels de mise en œuvre et de diffuser les programmes dans le pays. Ces manuels indiquent aux enseignants comment intégrer les contenus dans différentes thématiques et les utiliser en fonction du cursus national, facilitant ainsi leur déploiement dans le pays et à l'échelon international.

Notes

(1) «JA Worldwide est l'une des plus grandes ONG au monde qui se consacre aux problèmes sociaux et économiques fondamentaux auxquels sont confrontés les jeunes, en les éduquant et en leur donnant les moyens de transformer leur avenir et de s'approprier leur propre réussite économique. […] Avec plus d'une centaine de pays membres, le réseau JA Worldwide est porté par plus de 450000 volontaires et mentors de tous les secteurs de la société, qui s'adressent à plus de 10 millions de jeunes gens dans le monde entier chaque année.» Pour en savoir plus, voir le site: *https://www.jaworldwide.org/aboutja/*

(2) Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Grèce, Italie, Malte, Roumanie et Serbie.

(3) Une entreprise sociale est une entreprise dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. 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 (Commission européenne, (2011), Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comite Economique et Social Européen et au Comité des Régions intitulée «Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au coeur de l'économie et de l'innovation sociales», COM(2011) 682 final, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682&from=FR*).

(4) Pour en savoir plus, voir le site: *http://jacharters.org/jaimpact*

(5) Le programme est en cours dans les pays suivants: Bulgarie, Espagne, Grèce, Hongrie, Japon, Pays-Bas, République tchèque, Roumanie, Singapour et Slovaquie.

(6) Plusieurs études ont porté sur la fréquence de création de start-up après une participation à une mini-entreprise. Un rapport du Boston Consulting Group (2011) a estimé le retour à un ratio de 1:45, sur la base d'études sur l'entreprise sociale menées au Canada. Un rapport de Young Enterprise (2012) a montré que 42% des anciens élèves interrogés avaient monté une entreprise, contre 26% des élèves du groupe témoin qui n'avaient pas suivi le programme. Des études en Norvège et de Suède ont confirmé ces conclusions: Johansen (2010) s'est intéressé à 1000 anciens participants à des mini-entreprises âgés de 20 à 30 ans dans 6 pays européens, et a constaté qu'il y avait davantage d'entrepreneurs parmi eux que dans la population nationale générale. L'étude souligne que les mini-entreprises augmentent la probabilité de lancer une entreprise avant l'âge de 25 ans et avant d'avoir obtenu un diplôme universitaire. Elert, Andersson et Wennberg (2015) ont comparé le registre des anciens élèves de mini-entreprises de JA-YE Suède avec les données statistiques nationales et découvert que les anciens participants à des mini-entreprises étaient davantage susceptibles de s'engager dans l'entrepreneuriat que les élèves du groupe témoin. En se basant sur les données d'une étude menée sur un groupe témoin de test norvégien comptant 1200 personnes interrogées, Johansen (2011) a constaté une corrélation positive entre la participation aux mini-entreprises et une activité de start-up.

Bibliographie

Chiu, R. (2012), *Entrepreneurship education in the Nordic countries — Strategy implementation and good practices*, Nordic Innovation Report 2012:24, décembre 2012, *http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2013/Entrepreneurship_Education_in_Nordics_web.pdf*

Commission européenne (2016), *Entrepreneurship Education at School in Europe —Eurydice Report*, Commission européenne, Bruxelles, *https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/images/4/45/195EN.pdf*

Commission européenne (2015), *Entrepreneurship Education: A road to success*, Commission européenne, direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME, Bruxelles.

Commission européenne (2013), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions intitulée «Plan d'action "Entrepreneuriat 2020" — Raviver l'esprit d'entreprise en Europe», COM(2012) 795 final, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1506082619699&uri=CELEX:52012DC0795*

Commission européenne (2012), communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions intitulée «Repenser l'éducation — Investir dans les compétences pour de meilleurs résultats socio-économiques», COM(2012) 669 final, *http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1505467947577&uri=CELEX:52012DC0669*

Commission européenne (2011), «Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor — A report on Teacher Education and Training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education», Commission européenne, direction générale des entreprises et de l'industrie, Bruxelles.

Commission européenne (2005), «Mini-Companies in Secondary Education», septembre 2005, Commission européenne, direction générale des entreprises et de l'industrie, Bruxelles.

Elert, N., Andersson, F. W., et Wennberg, K. (2015), «The impact of entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance», Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 111, mars 2015, p. 209-223, *http://ac.els-cdn.com/S0167268114003333/1-s2.0-S0167268114003333-main.pdf?_tid=43494226-7378-11e6-8017-00000aacb35e&acdnat=1473087284_5be46b538e279972743c2ede051f1d50*

Eurostat (2016), «Unemployment statistics — Youth unemployment statistics», *http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#Youth_unemployment_trends* (consulté en juillet 2016).

JA Europe (2015), «Creating Opportunities — A Year in Review», *http://jaeurope.org/index.php?option=com_attachments&task=download&id=167:JA_AnnualReport_2015*

JA Europe (2014), «A Year in Review», *http://jaeurope.org/2014/*

JA Worldwide (2014), «Impact: Making a Measurable Difference — Statistics and Stories from the field», *http://www.jaworldwide.org/s/2015-JA-Worldwide-Impact-Report.pdf*

Johansen, V. (2011), *Ungdomsbedrift og entreprenørskap* (Mini-entreprises de jeunesse et entrepreneuriat), Østlandsforskning (Eastern Norway Research Institute), *http://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2014/02/172011.pdf*

Johansen, V. (2010), *Experiences from participation in JA-YE Company Programmes*, Østlandsforskning (Eastern Norway Research Institute), *http://www.ostforsk.no/publikasjoner/experiences-from-participation-in-ja-ye-company-programmes/?_sf_s=entrepreneurship*

Parlement européen (2015a), «Report on promoting youth entrepreneurship through education and training», 2015/2006(INI), 22 juillet 2015, Parlement européen, commission «Culture et éducation».

Parlement européen (2015b), «Report on skills policies for fighting youth unemployment», 2015/2088(INI), 15 décembre 2015, Parlement européen, commission «Emploi et affaires sociales».

The Boston Consulting Group (2011), «Making an Impact — Assessing Junior Achievement of Canada's Value Creation», *http://www.jaworldwide.org/s/2011-JA-Canada-Making-an-Impact.pdf*

Université de Warwick (2014), «SIR: Tracking and evaluation of student experiences and learning outcomes», Warwick University, Centre for Education and Industry, *http://jaeurope.org/index.php?option=com_attachments&task=download&id=306:SIR_Warwick_evaluation_Y4*

Young Enterprise UK (2012), «Impact — 50 years of Young Enterprise», *http://www.jaworldwide.org/s/2012-JA-YE-UK-50th-Anniversary-Impact-study.pdf*

© OCDE/Union européenne, 2017

Chapitre 21

NESsT: une structure d'aide à plusieurs volets, plusieurs pays

NESsT soutient et investit dans des entreprises sociales qui utilisent des solutions basées sur le marché pour créer des opportunités d'emploi et de génération de revenus pérennes en Europe centrale et orientale, ainsi qu'en Amérique du Sud. Ce chapitre décrit les objectifs de NESsT, ses fondements et ses principales activités. Il évoque également les problèmes rencontrés et les conditions de reproduction de la structure dans un autre contexte.

Résumé

NESsT investit de l'argent, soutient les entreprises et propose du capital social aux entreprises sociales sur les marchés émergents. Depuis sa création en 1997, NESsT a acquis une expérience unique en développement des entreprises sociales, en créant des emplois décents et des sources de revenus pour des personnes confrontées à des obstacles extrêmes dans leur accès à l'emploi. La structure est actuellement opérationnelle dans trois pays d'Europe centrale et orientale (Hongrie, Pologne et Roumanie) et deux pays d'Amérique du Sud (Brésil et Pérou). En plus du soutien à un portefeuille d'entreprises, NESsT s'engage dans des études, des publications, le renforcement des capacités du secteur et les relations avec les financeurs et les responsables politiques. L'impact social se trouve au cœur de chaque investissement, et se mesure à l'aide d'une méthode robuste de gestion des performances.

NESsT a introduit le concept d'«entreprise sociale» en réaction à la crise de viabilité touchant les organisations de la société civile (OSC) et leur recherche de réponses innovantes aux problèmes sociaux cruciaux. Durant ses 15 premières années d'activité, NESsT a appliqué une **approche d'investisseur engagé** et a apporté son soutien à des entreprises qui se trouvaient à un stade très précoce de développement. Cette approche s'est révélée vitale dans les pays d'Europe centrale et orientale, où l'entreprise sociale et l'investissement social émergeaient à peine. Les objectifs de départ de NESsT étaient les suivants: 1) soutenir et faire connaître les entreprises sociales à fort impact; 2) renforcer les capacités des entreprises sociales

individuelles grâce à la formation et au mentorat; 3) construire un secteur de l'entreprise sociale; et 4) créer un environnement propice et défendre des politiques favorables aux entreprises sociales.

Au fil du temps, avec l'évolution des écosystèmes locaux des entreprises sociales et l'évaluation de ses dix premières années d'activité, NESsT a ajouté de nouveaux objectifs. Depuis 2010, la stratégie NESsT 2.0 cible les entreprises sociales qui ont validé leur modèle économique et se préparent à changer d'échelle [(1)] dans deux domaines à impact social: des emplois décents et un revenu durable. Les objectifs principaux incluent désormais: 1) la mise à disposition et l'adéquation accrue des instruments financiers; et 2) l'amélioration de la gestion de l'impact social.

Les activités de NESsT couvrent plusieurs domaines d'action politique:

- renforcement des capacités et développement des compétences pour les entreprises sociales,
- sensibilisation et éducation globale de toutes les parties prenantes,
- accès au financement, en proposant des fonds propres et en mobilisant des sources tierces.

NESsT a été, et est encore, le premier et le principal éducateur et créateur de marché pour les entreprises sociales dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale.

Le modèle NESsT est reproductible, pour autant que les conditions suivantes soient remplies: 1) un financement et un engagement à long terme; 2) des groupes de professionnels qualifiés, engagés et motivés; et 3) un environnement propice, avec une réglementation adaptée et des opportunités de marché favorisant la croissance des entreprises sociales.

Faits essentiels

NESsT est une organisation pionnière créée en 1997 par deux entrepreneurs sociaux. À la fin des années 90 et au début des années 2000, elle a instauré une approche très innovante des problèmes sociaux en Europe centrale et orientale et en Amérique latine, en se servant de concepts et d'une terminologie très peu connus des entrepreneurs, de la société civile, des investisseurs et des responsables du secteur public. Le programme pour l'entreprise sociale et le développement durable lancé par NESsT pour les organisations sans but lucratif a apporté de nouveaux contenus, défini des notions clés (comme celles de l'entreprise sociale et du développement durable), et souvent créé de nouveaux termes dans les langues locales. NESsT intervient dans des zones géographiques différentes (à savoir l'Europe et l'Amérique du Sud), en proposant à chaque région une opportunité unique de tester et d'adopter des initiatives de l'autre région et de concevoir des solutions analogues à des problèmes sociaux comparables. NESsT opère actuellement dans 5 pays (Brésil, Hongrie, Pérou, Pologne et Roumanie) et emploie une équipe de 28 professionnels à temps plein et 4 stagiaires.

Les recettes totales annuelles de NESsT pour 2014 se sont élevées à 2,3 millions d'euros (2,6 millions de dollars US), avec des contributions de fondations (47 %), des revenus générés par les services de *consulting* (32 %), des contributions d'entreprises (12 %), des subventions de gouvernements et d'organisations multilatérales (5 %) et des dons de particuliers (4 %) (NESsT, 2015). Des fonds de l'Union européenne destinés aux programmes de développement des entreprises sociales s'y sont également ajoutés ces dernières années.

Objectifs

La vision de NESsT s'appuie sur l'idée d'un monde où chacun peut améliorer sa qualité de vie grâce à un emploi stable produisant un salaire décent. NESsT développe et investit dans des entreprises qui utilisent des solutions basées sur le marché pour créer des opportunités d'emploi et de génération de revenus pérennes.

Objectifs de départ: NESsT 1.0 (1997-2010)

- **Soutenir et faire connaître les entreprises sociales à fort impact**: NESsT a introduit le modèle de l'entreprise sociale comme un nouveau moyen de résoudre les problèmes sociaux (notamment chômage, discrimination et dégradation de l'environnement) et d'apporter un financement durable à des OSC en difficulté. NESsT proposait alors un financement sous forme de subventions et au moins trois ans de planification des activités et de mentorat aux start-up et aux entreprises naissantes souhaitant valider leur modèle économique et parvenir à produire un impact social.
- **Renforcer les capacités des entreprises sociales**: des études détaillées menées par NESsT dans quatre pays d'Europe centrale et orientale en 1998 ont montré que des problèmes considérables de compétences et de ressources empêchaient le développement des entreprises sociales parmi les OSC (NESsT, 1998). Ces études ont également révélé les efforts immenses entrepris par les OSC pour diversifier leurs ressources financières et construire des modèles viables, souvent en incluant des solutions d'entreprise. Il restait toutefois urgent de fournir des outils, des formations et un renforcement des capacités pour aider les organisations à se lancer dans le parcours de la création d'entreprise sociale (NESsT, 1998).
- **Construire un secteur de l'entreprise sociale**: NESsT souhaitait contribuer au secteur et partager l'expérience d'entreprises sociales plus avancées d'autres pays en instaurant la planification des affaires, le développement organisationnel et des outils de gestion de l'impact, ainsi qu'en proposant de nombreuses formations et événements de renforcement des capacités, de nouvelles études et publications, et des opportunités de réseautage et de partenariat. Les ateliers et les outils de l'organisation sur la préparation à l'entreprise sociale et la planification d'affaires pour les entreprises débutantes sont devenus une référence en Europe centrale et orientale, avant d'être largement utilisés et adoptés par d'autres protagonistes.
- **S'engager dans la défense des politiques et développer des dispositifs de financement:** NESsT espérait que les financeurs et d'autres acteurs rejoindraient l'écosystème des entreprises sociales une fois que le modèle aurait prouvé son efficacité. Constatant que cela ne se produisait pas, ou beaucoup plus tard que prévu, dans un grand nombre de ses pays d'intervention, NESsT s'est engagée auprès des responsables politiques et du secteur public d'une part, et des financiers du secteur privé d'autre part, afin de favoriser la création d'un environnement plus propice aux entreprises sociales.

Approche politique

Au moment de la création de NESsT, la région d'Europe centrale et orientale n'avait pas d'écosystème pour les entreprises sociales. L'approche politique à plusieurs couches appliquée par NESsT suit l'évolution des besoins du secteur dans tous les pays de cette région. Son ensemble de mesures intégré inclut financement, renforcement des capacités et réseaux, éducation et formation, encadrement et mentorat, recherche et soutien au marché.

Fondements

À ses débuts, NESsT considérait le concept d'«entreprise sociale» du point de vue de la société civile. Les OSC reconnaissaient alors le fait d'«entreprendre» comme une autre possibilité efficace au regard des projets financés par des subventions. À la fin des années 90, les OSC d'Europe centrale et orientale avaient déjà souffert des conséquences de la baisse des financements. Les bailleurs de fonds étrangers avaient commencé à retirer leur soutien, tandis que le mécénat local, maigre, était réticent à financer le développement organisationnel, la planification d'entreprise ou les frais de base. Dans les économies et les sociétés en transition d'Europe centrale et orientale, les gens avaient soif d'approches nouvelles, de plus en plus orientées sur le marché, ainsi que de nouvelles méthodes et compétences. NESsT a donc estimé que le moment était opportun pour mettre en place une méthodologie rigoureuse en vue du développement des entreprises sociales. Les premiers financeurs de NESsT étaient des fondations innovantes (notamment le Rockefeller Brothers Fund, la Charles Stewart Mott Foundation et la Soros Foundation) et des individus (généralement avec une carrière en entreprise) qui croyaient au modèle de l'entreprise sociale et à la nécessité de diversifier le financement des OSC.

En 2004, lorsque la République tchèque, la Hongrie et la Slovaquie rejoignent l'Union européenne, NESsT espère que les montants élevés de fonds de préadhésion et structurels seront utilisés pour promouvoir les entreprises sociales. Mais les programmes de financement de l'UE et des gouvernements nationaux ne feront pas grand chose pour renforcer les capacités d'organisation et la gouvernance des organisations à impact social; à la place, ils verseront la majeure partie des fonds directement aux bénéficiaires. Les OSC s'habituent ainsi à une abondance de fonds publics, et deviennent massivement dépendantes des subventions de projets. En Hongrie par exemple, 35 % des revenus des OSC traditionnelles provenaient du gouvernement en 2006 (KSH, 2008), et 23 % de subventions du secteur public ciblant leurs «programmes de base» [(2)]. Le gouvernement n'a pas réformé la passation de marchés publics, de sorte que les OSC spécialisées dans la prestation de services n'ont pas pu créer de modèles économiques viables sur la base de contrats conclus avec le secteur public. Par conséquent, l'essor tant souhaité des entreprises sociales ne s'est pas produit.

Les principaux problèmes rencontrés lors de la conception du programme ont été les suivants:

- **Manque de connaissance des concepts et des exemples d'entreprise sociale**: NESsT a dû concevoir et financer des campagnes régulières de sensibilisation et d'information à destination des OSC et des bailleurs de fonds.
- **Manque de ressources financières et humaines pour le développement des entreprises sociales**: le mécénat local ne compte alors que peu de donateurs nationaux; les organismes du secteur public et les gouvernements ne sont pas intéressés, ou trop peu qualifiés; les rares universitaires qui s'intéressent au secteur étudient les entreprises sociales étrangères; et les OSC emploient majoritairement des personnes sous contrat financé par des subventions, pour un projet spécifique, qui n'ont ni le savoir-faire économique, ni le temps de devenir des entrepreneurs sociaux efficaces.
- **Manque de partenaires**: à ses débuts, NESsT souffre d'un manque de partenaires. Les donateurs locaux, le secteur public et le milieu universitaire ne sont pas intéressés ou ne disposent pas des ressources humaines requises pour étudier le concept d'entreprise sociale et collaborer avec NESsT. Ses principaux alliés sont pour la plupart des OSC, qui ont alors une stratégie tournée vers l'avenir, mais manquent de ressources pour entamer pleinement le parcours vers l'entreprise sociale, ainsi que des entreprises du secteur des

fonds de placement privés et de la finance, qui approuvent l'approche d'«investissement» à plus long terme de NESsT.

Activités

À travers son approche d'investisseur engagé, NESsT investit dans les entreprises sociales en apportant un renforcement des capacités, un mentorat et une aide financière sur mesure à long terme. Ces éléments sont les composantes clés de la boîte à outils du mécénat d'entreprise [3] (qui contient des exercices, des outils, des manuels, des ateliers et des méthodes d'aide personnalisées) introduite pour la première fois par NESsT en Europe centrale et orientale en 1999-2000 [4], avec pour attente principale un retour social sur investissement maximal. Cette approche axée sur l'impact reste très innovante dans la région.

La méthodologie de NESsT pour le développement des entreprises sociales comprend les étapes suivantes:

- NESsT invite les entreprises sociales **émergentes** à participer à ses ateliers sur la préparation à l'entreprise sociale et la planification d'affaires pour les aider à créer un modèle économique viable.
- Après un examen rigoureux selon le principe de diligence raisonnable, NESsT sélectionne les entreprises les plus prometteuses pour les inclure dans son portefeuille d'**incubation**. Ces entreprises sociales testent leur concept économique pendant une période d'incubation de cinq à sept ans.
- Durant la **phase de changement d'échelle/reproduction**, NESsT apporte de nouveaux investissements au moyen de toute une série d'instruments financiers (par exemple financement mixte, dette et fonds propres).
- Tout au long de la phase d'investissement, NESsT développe la capacité de l'entreprise sociale à **mesurer et gérer ses performances et son impact social**, au moyen d'un outil élaboré sur 15 années d'expérience de son portefeuille.

Renforcement des capacités

Le personnel parfaitement formé et expérimenté de NESsT assure le renforcement des capacités dans le cadre d'ateliers, d'événements de portefeuille, de conférences, de séminaires et de consultations individuelles. Les entreprises débutantes apprennent ainsi les compétences financières et de planification d'affaires élémentaires, tandis que les entreprises du portefeuille d'incubation et de changement d'échelle sont encadrées pour se préparer à l'investissement et solliciter des financements remboursables. L'aide au renforcement des capacités coûte en moyenne 7 500 euros par an pour chaque organisation; les entreprises du portefeuille estiment qu'il s'agit de l'aspect le plus précieux de l'offre de NESsT.

Mesure et gestion de l'impact

Toutes les entreprises sociales du portefeuille utilisent l'outil de gestion des performances de NESsT, qui sert à définir des objectifs et des cibles, à mesurer les bases de référence et à suivre régulièrement les performances par rapport à des indicateurs convenus adaptés à chaque entreprise sociale dans quatre domaines: 1) performance de l'entreprise (activité); 2) capacité d'organisation; 3) impact social; et 4) viabilité financière. L'outil contient également quelques indicateurs communs (indicateurs phares) sur lesquels toutes les entreprises du portefeuille doivent rendre des comptes, de façon à ce que NESsT puisse regrouper les performances au niveau du portefeuille. Bien que les entreprises de NESsT comparent leurs performances par

rapport à leurs propres objectifs, NESsT utilise aussi des références externes, en comparant les données à la base de données globale Iris [5].

Aide financière

NESsT investit en moyenne 22 000 euros dans chaque entreprise sociale. Les start-up ou les entreprises à leurs tout débuts reçoivent des aides pour financer un capital d'amorçage et les coûts de fonctionnement durant la période de lancement. Bien que cette somme semble peu élevée, elle revêt une importance cruciale pour la plupart des entreprises sociales d'Europe centrale et orientale, qui ont encore du mal à obtenir des fonds de démarrage auprès d'autres sources [6]. Dans la mesure où les entreprises en phase de croissance du portefeuille de NESsT ont besoin de montants plus importants et de types de financement différents, NESsT gère des prêts et des opérations en capital qui atteignent 88 000 euros en moyenne durant la phase d'incubation et 220 000 euros durant la phase de changement d'échelle.

Aspects innovants

Dans un effort d'élargissement de la gamme de ressources disponibles et d'implication de nouveaux acteurs, NESsT a créé un **réseau de conseil aux entreprises** [7] composé de professionnels locaux et internationaux, qui proposent leur expertise et leurs réseaux à NESsT et à son portefeuille à titre gracieux. Ce rôle de conseil est un moyen innovant d'impliquer des acteurs qui pourraient devenir plus tard des donateurs et des investisseurs. À cet égard, l'initiative «Private Equity Shares» [8] de NESsT a rencontré un succès remarquable, en levant 877 000 euros de fonds et l'équivalent de 175 000 euros d'aide gracieuse de la part de professionnels de l'investissement et de leurs fonds.

NESsT a été la première à se servir de concours pour attirer des propositions d'entreprise sociale en Europe centrale et orientale. En partenariat avec Citibank, elle instaure en 2007 le premier «NESsT-Citi Social Enterprise Competition». Ce concours revêt un format très innovant: 1) il offre une possibilité de coopération à long terme avec une banque multinationale, qui propose à la fois des financements et l'aide bénévole de ses employés; 2) il promeut le modèle de l'entreprise sociale auprès du grand public; 3) il propose un processus et un calendrier rigoureux aux organisations pour compléter et présenter leur plan d'affaires; et 4) il permet de comparer et de sélectionner des propositions (notamment, pour la première fois en Europe centrale et orientale, des propositions soumises par des entreprises sociales à but lucratif) sur la base de leur viabilité financière et de leur impact social potentiels.

Évolution de l'approche NESsT: NESsT 2.0 (à partir de 2011)

NESsT estime que le modèle de l'entreprise sociale a aujourd'hui fait ses preuves. Par conséquent, l'organisation se concentre maintenant sur le travail avec les entreprises à fort impact qui sont prêtes à valider et élargir leur modèle économique. NESsT vise désormais des domaines d'impact spécifiques, comme l'insertion professionnelle, les revenus durables et les technologies abordables, afin d'obtenir davantage d'impact social en apportant une aide significative à long terme à un plus petit nombre d'entreprises sociales qui s'attaquent aux causes profondes d'un problème social.

- **Valider, élargir et reproduire les entreprises sociales qui réussissent**: les membres du portefeuille de NESsT qui réussissent le mieux bénéficient de nouveaux investissements, d'un renforcement des capacités avancé et d'une assistance technique sur mesure.

- **Accès accru au financement**: les entreprises consolidées et en pleine croissance ont besoin de types de capitaux plus importants et différents par rapport aux start-up. Pour combler le manque de fonds, NESsT: 1) propose une gamme plus diversifiée d'instruments de financement, notamment subventions remboursables pour les plans de croissance, prêts patients pour les investissements dans les infrastructures, fonds de roulement et garanties de prêts pour aider à mobiliser des sources d'investissement tierces; 2) propose des montants importants de capitaux mixtes, allant de 88 000 à 132 000 euros; et 3) recense d'autres financeurs aptes à proposer les éléments de dette ou de fonds propres manquants, et les engagent en tant que cofinanceurs dans des opérations spécifiques.
- **Amélioration des pratiques de mesure d'impact**: afin de déterminer si l'emploi, le placement et les revenus durables ont effectivement donné lieu à une amélioration de la qualité de vie, NESsT gère des indicateurs (par exemple augmentation des revenus au fil du temps et longévité dans l'emploi) relatifs aux bénéficiaires des entreprises sociales. L'organisation suit également des indicateurs d'impact environnemental, dans le but de s'assurer que les entreprises de son portefeuille réduisent leur empreinte carbone et adoptent les meilleures pratiques écologiques.
- **Démontrer le rôle crucial des intermédiaires et des incubateurs**: étant elle-même un intermédiaire, NESsT défend l'attribution d'aides financières et autres suffisantes aux intermédiaires, car leur viabilité est essentielle à la survie et à la croissance du secteur des entreprises sociales dans sa globalité.

Problèmes rencontrés et impact

Problèmes rencontrés

La stratégie NESsT 2.0 continue de s'appuyer sur les nombreux points forts de l'organisation et de profiter des opportunités dans le contexte européen et mondial. D'une part, l'intérêt croissant envers l'entreprise sociale et l'investissement social, associé à la volonté des entreprises sociales d'engager des ressources du secteur privé dans leur développement, signifie que les intermédiaires compétents vont jouer un rôle crucial dans la mise en relation des entreprises sociales qui réussissent leur changement d'échelle avec les investisseurs sociaux. D'autre part, le financement participatif a ouvert la voie à une ressource extraordinaire, les investisseurs de détail, dont le nombre et l'engagement envers les valeurs sociales peuvent être exploités par des entreprises sociales prêtes pour l'investissement et des organisations d'aide telles que NESsT.

Par rapport à il y a 10 ou 15 ans, il existe aujourd'hui beaucoup plus de possibilités de partenariat, et NESsT est bien placée pour tirer parti de son savoir-faire et de sa réputation. Elle pourrait trouver des moyens de partager ses méthodes avec d'autres, tout en restant à l'avant- garde, en ciblant les entreprises sociales en phase de changement d'échelle et de reproduction.

Le tableau 21.1 présente une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du programme NESsT.

Tableau 21.1 **SWOT analysis of NESsT**

Forces	Faiblesses
• Méthodologie robuste dans le développement des entreprises sociales et l'impact social • Près de 20 ans d'expérience dans l'entreprise sociale et l'investissement social • Personnel très qualifié, innovant et engagé • Expertise aussi bien internationale que locale • Réseau professionnel étendu • Grande qualité des activités, réputation solide • Activité de *consulting*	• Équipe réduite par rapport aux besoins opérationnels • Portefeuille d'entreprises sociales plus petites que les autres entreprises sociales dans le monde • Viabilité financière • Communication sur les actions accomplies
Opportunités	**Menaces**
• Intérêt constant des secteurs public et privé envers l'entreprise sociale et l'investissement social • Focalisation accrue sur l'impact social de la part des investisseurs, des commanditaires du secteur public et des entreprises sociales • Nouveaux programmes de l'UE, notamment le programme pour l'emploi et l'innovation sociale • Disponibilité de fonds d'investissement social et de financements remboursables • Succès des plateformes de financement participatif • partenariats avec des organisations d'aide et des acteurs des secteurs public et privé • Besoin accru d'intermédiaires • Programme NESsT Partners [1]	• Concurrence entre les intermédiaires et les incubateurs • Manque de fonds mondiaux/locaux pour l'Europe centrale et orientale • Incapacité à lever suffisamment de fonds d'investissement selon les conditions des donateurs et des investisseurs

[1] Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.nesst.org/nesst-partners/*

NESsT va célébrer son 20e anniversaire en 2017, mais sa viabilité financière reste son plus gros problème. Pour atteindre ses objectifs, NESsT va devoir lever davantage de fonds et créer un modèle de financement durable pour elle-même en sensibilisant un nombre croissant d'acteurs. L'engagement dans une communication ciblée de qualité va permettre à NESsT d'être à la hauteur de la concurrence accrue entre les incubateurs et les intermédiaires.

Réunir des fonds pour investir dans le portefeuille de changement d'échelle pourrait aussi s'avérer compliqué, car les capitaux patients proposés sont très limités, entre 25 000 et 250 000 euros. NESsT souhaite lever des fonds pour fournir la combinaison de dette, de financement de type fonds propres à long terme ou de financement mixte dont son portefeuille a besoin pour se préparer à des niveaux supérieurs d'investissement social au fur et à mesure de sa progression.

Impact

En 2015, NESsT avait soutenu un portefeuille de 167 entreprises sociales dans le monde, bénéficiant à 540 000 individus à faibles revenus. Elle avait investi plus de 10 millions d'euros en aides financières et de renforcement des capacités, fourni une formation à l'entrepreneuriat social et à la planification d'affaires pour 12 000 dirigeants de 5 300 organisations, et contribué à la création de plus de 33 000 opportunités d'emploi (NESsT, 2015). Les entreprises NESsT sont des entreprises viables qui génèrent en moyenne 25 % de croissance de leurs revenus [9].

NESsT a rencontré un énorme succès dans ses efforts de construction du secteur. Elle a développé une méthodologie robuste pour les entreprises sociales débutantes et publié des livres, des manuels, des évaluations juridiques et des études de cas en 16 langues. NESsT a posé les fondations du secteur de l'entreprise sociale dans tous les pays où elle est intervenue. Elle a contribué à former et à préparer des centaines de professionnels et d'organisations, qui sont devenus plus tard des multiplicateurs et de futurs entrepreneurs ou investisseurs sociaux. Elle a aidé à transformer une grande partie de la communauté de financement et d'investissement d'Europe centrale et orientale, dont les membres comprennent désormais les entreprises sociales et les soutiennent. Grâce à ses contacts internationaux, les entreprises sociales d'Europe centrale et orientale participent aujourd'hui activement aux réseaux mondiaux et à la circulation des idées.

Leçons à retenir et conditions de reproductibilité potentielle

Leçons à retenir

- **Le développement des entreprises sociales prend du temps**. NESsT a dû rationaliser le processus en organisant un concours annuel. Cela a permis d'accroître la motivation des participants, en favorisant des propositions plus solides et en raccourcissant la phase de développement à 8-12 mois. En se servant de systèmes d'aiguillage et en ciblant les entreprises sociales plus avancées, le principe de diligence raisonnable et les processus de décision d'investissement actuels sont beaucoup plus courts et durent aujourd'hui entre trois et quatre mois.
- **Les entreprises sociales connaissent un taux de réussite équivalent à celui des start-up**. NESsT a appris que seulement une ou deux entreprises sociales débutantes sur dix réussissent, et qu'il faut se montrer plus sélectif lors de la phase d'investissement initiale et d'évaluation de la première année d'activité. Cet exercice d'évaluation permet à NESsT de conserver les entreprises à potentiel de croissance dans son portefeuille.
- **Les subventions sont vitales**. Étant donné que la plupart des entreprises sociales auront toujours besoin de ces subventions pour financer les fonds de roulement, le développement ou l'innovation, NESsT a décidé de continuer de proposer des subventions, soit sous la forme d'un petit pourcentage du financement total, soit dans le cadre d'un ensemble de financement mixte.
- Les OSC et les entreprises sociales ne possèdent pas les compétences stratégiques, les bons modes de gouvernance et la culture de la mesure d'impact. Les programmes de renforcement des capacités et de mentorat des structures de soutien doivent inclure ces compétences.
- **Le leadership est essentiel pour réussir**. Même si elle propose les meilleurs produits et services et possède un modèle économique bien structuré, une entreprise qui n'a pas d'équipe de management forte finira par échouer dans sa consolidation et sa croissance.
- **Le manque d'accès aux marchés du secteur public est un handicap majeur pour les entreprises sociales spécialisées dans la prestation de services**. Les entreprises sociales et leurs structures de soutien telles que NESsT doivent continuer de faire pression pour obtenir des passations de marchés publics qui mettent l'accent sur la valeur sociale, de manière à ce que les entreprises sociales aient de meilleures chances de voir leurs offres retenues.
- **L'implication des grandes entreprises et des fondations est fondamentale**. Dans l'approche actuelle de valeur partagée, les grandes entreprises doivent considérer les «affaires» avec les entreprises sociales comme une opportunité profitable à tous les protagonistes de répondre

aux besoins des employeurs comme des prestataires de services. Les fondations peuvent soutenir les aspects innovants de cette approche orientée sur l'investissement, par exemple en apportant des fonds d'amorçage pour les phases d'étude et les projets pilotes.

- **Les activités de construction du marché sont essentielles**. Les entreprises sociales ne peuvent pas prospérer dans le vide, il leur faut des marchés et du financement. L'aide du gouvernement est essentielle, car elle peut permettre de développer les infrastructures et de promouvoir le concept d'entreprise sociale. Par conséquent, s'engager avec les organismes du secteur public, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds doit rester d'actualité, même si cela nécessite beaucoup de ressources.
- **Des intermédiaires et des incubateurs viables sont fondamentaux pour un secteur de l'entreprise sociale en bonne santé**. Ils assument les fonctions de traducteurs, de rassembleurs et d'agents de liaison, et ils partagent les risques Les financeurs comme les législateurs ont intérêt à soutenir leur viabilité, directement ou indirectement, par le biais de contrats. Les intermédiaires doivent travailler ensemble pour éviter de doubler les efforts; ils doivent se considérer mutuellement comme des maillons d'une chaîne de valeur.

Conditions de reproductibilité potentielle

1. **Financement et compréhension des réalités locales**. En raison de la longue et profonde relation qui existe entre les investisseurs et leurs bénéficiaires, l'approche de NESsT nécessite des engagements financiers importants sur une période de 10 à 15 ans. En l'absence de ces financements, l'intervention peut rester un incident isolé, et des entreprises sociales ayant un potentiel de réussite ne parviendront jamais à la phase de croissance. Les réalités de financement locales (à savoir les types et les sources de financement disponibles) et les conditions de développement des entreprises (réglementation, structures de soutien, conditions du marché, par exemple) influent sur le développement des entreprises sociales, la pénétration du marché et la viabilité commerciale.
2. **Personnel**. L'une des clés du succès de NESsT réside dans son personnel, qui génère la plus grande part de sa valeur, à savoir l'aide au renforcement des capacités.
3. **Environnement**. Pour être viable financièrement, une entreprise sociale qui cible le marché du secteur public ou privé doit être compétitive à un niveau au moins équivalent à celui des autres entreprises.

Bien qu'il soit possible de reproduire son modèle, NESsT a conclu qu'il n'était ni nécessaire, ni viable pour une organisation de reproduire l'intégralité du modèle. L'écosystème actuel des entreprises sociales en Europe centrale et orientale est tel que NESsT peut désormais s'appuyer sur plusieurs partenaires (accélérateurs, universités) pour soutenir ses start-up, et compter sur une communauté croissante d'investisseurs à impact social et de financeurs innovants pour apporter des fonds. Par conséquent, NESsT se positionne aujourd'hui elle-même comme un investisseur, axé sur les phases de validation et de préparation au changement d'échelle, et travaille activement avec un portefeuille plus réduit d'entreprises sociales pour maximiser leur impact social.

Notes

(1) L'étude du groupe de suivi (Monitor Group) a identifié quatre phases de développement d'une entreprise: schéma directeur, validation, préparation et changement d'échelle. **Le schéma directeur** correspond à la phase de conception de l'entreprise. **La validation** concerne le test de viabilité commerciale et de durabilité de l'activité à travers des essais sur le marché. **La préparation** désigne la préparation des conditions au sein de l'entreprise, ainsi que sur le marché, pour le passage à l'échelle d'un modèle

économique durable. **Le changement d'échelle** correspond à la phase de croissance destinée à atteindre une base de clientèle plus large et à étendre l'impact social (Koch e.a., 2012).

(2) Les activités ou programmes de base (*alaptevékenység*) correspondent à une notion juridique et statistique en Hongrie, qui fait référence aux activités principales définies dans les statuts d'une organisation. Dans les rapports statistiques, cette catégorie est utilisée pour définir une catégorie de revenus, à savoir tous les revenus que l'organisation perçoit de ses activités de base, quelle qu'en soit la source. La majeure partie de ces revenus provient généralement de programmes de subventions du secteur public.

(3) L'European venture Philanthropy Association (EVPA) définit le mécénat d'entreprise comme un engagement de haut niveau et une approche à long terme visant à générer un impact sociétal à travers trois pratiques élémentaires: financement sur mesure, aide organisationnelle, mesure et gestion d'impact (EVPA, non daté).

(4) La boîte à outils du mécénat d'entreprise de NESsT a été développée au fil du temps et fournit une aide non financière à son portefeuille d'entreprises, en combinaison avec les financements. Certains de ces outils (publications notamment) ont été rendus publics et sont disponibles sur son site internet.

(5) Iris est un ensemble globalement reconnu d'indicateurs de rendement utilisé par les investisseurs à impact social pour mesurer les performances sociales, financières et environnementales. Pour en savoir plus, voir le site: *https://iris.thegiin.org/*

(6) Il existe des exceptions en Hongrie et en Pologne, où les coopératives sociales ont été favorisées par des Fonds structurels européens spéciaux ou des programmes financés par le gouvernement, car elles étaient considérées comme des véhicules efficaces de création d'emplois, contrairement aux entreprises orientées sur le marché.

(7) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.nesst.org/advisors/*

(8) Pour en savoir plus, voir le site: *http://www.nesst.org/advisors/*

(9) Ibid.

Bibliographie

Alaturi de Voi (non daté), *http://www.alaturidevoi.ro/* (consulté le 8 novembre 2016).

Commission européenne (non daté), «European Social Entrepreneurship Funds», *http://ec.europa.eu/finance/investment/social_investment_funds/index_en.htm* (consulté le 8 novembre 2016).

European Venture Philanthropy Association (non daté), *http://evpa.eu.com* (consulté le 8 novembre 2016).

Fruit of Care (non daté), *http://www.fruitofcare.hu/fooldal/* (consulté le 8 novembre 2016).

Impact Investment Policy Collaborative (non daté), *http://www.iipcollaborative.org/* (consulté le 8 novembre 2016).

Iris (non daté), *https://iris.thegiin.org/* (consulté le 8 novembre 2016).

Izlelo Restaurant (non daté), *http://www.izleloetterem.hu/* (consulté le 8 novembre 2016).

Koch, H. e.a. (2012), «From Blueprint to Scale», Monitor Group, *http://acumen.org/content/uploads/2013/03/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing_Full-report.pdf*

KSH (2008), «A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2006-ban», dans *Statisztikai Tükör*, vol. II/35, 14 mars 2008.

NESsT (non daté), *http://www.nesst.org/* (consulté le 8 novembre 2016).

NESsT (non daté), *http://www.nesst.org/supporters/private-equity/* (consulté le 8 novembre 2016).

NESsT (2015), «2014 Annual Report», *http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2015/10/NESsT-Impact-Report_2014_updated_web.pdf*

NESsT (1998), «Milestones: The sustainable NGO financing project», *http://www.nesst.org/history/ (consulté le 8 novembre 2016)*.

ÉDITIONS OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16
(84 2016 11 2 P1) ISBN 978-92-64-28814-0 – 2017

Favoriser le développement des entreprises sociales

RECUEIL DE BONNES PRATIQUES

Les entreprises sociales sont depuis longtemps des agents de croissance inclusive et de démocratisation de la sphère économique et sociale et elles ont toujours prouvé leur résilience face aux difficultés économiques en relevant les défis socio-économiques de manière innovante, en réintégrant les individus dans le marché du travail et en contribuant à la cohésion sociale en général. Le présent recueil tire les leçons des politiques d'aide au développement des entreprises sociales à partir de l'analyse de 20 initiatives menées dans plusieurs pays membres de l'UE, couvrant tout un éventail de domaines d'action politique allant des cadres juridiques au financement, en passant par l'accès au marché, et de structures de soutien, jusqu'aux questions de formation et de compétences.

Cette publication peut être consultée en ligne à l'adresse ***http://dx.doi.org/10.1787/9789264288157-fr***.

Cet ouvrage est publié dans la bibliothèque en ligne de l'OCDE iLibrary, qui réunit tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'OCDE. Voir www.oecd-ilibrary.org pour plus d'informations.

OECD publishing
www.oecd.org/publishing

Cofinancé par l'Union européenne

ISBN 978-92-64-28814-0
84 2016 11 2 P1

9 789264 288140