

# Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?

L'entrepreneuriat social, qui vise à conjuguer efficacité économique et impact social, connaît aujourd'hui un essor important. Ces deux dernières années ont été marquées par des initiatives majeures : lancement du Fonds d'innovation sociale aux États-Unis, de la Big Society au Royaume-Uni et de la Social Business Initiative par la Commission européenne. Les contours de l'entrepreneuriat social restant flous, il convient de l'aborder en priorité en s'intéressant aux exemples de bonnes pratiques et aux expériences qui ont fait leurs preuves<sup>(1)</sup>. Les entreprises sociales sont porteuses

d'innovations susceptibles d'apporter des réponses pertinentes à des besoins sociaux peu ou mal couverts et sont aussi pourvoyeuses d'emplois durables. L'enjeu principal réside aujourd'hui dans la capacité de ces entreprises à changer d'échelle. Elles doivent, pour ce faire, relever un triple défi : mieux démontrer leur impact économique et social, diversifier leurs sources de financement, et mieux interagir avec l'économie "classique". Les pouvoirs publics ont un rôle clé à jouer pour créer un environnement favorable à leur développement. ■

## PROPOSITIONS

- 1 Compléter les sources de financement public traditionnel avec des dispositifs tenant compte de l'hétérogénéité du secteur :
  - en créant un fonds d'investissement social dédié, combinant ressources privées et publiques ;
  - en expérimentant un appel à projets avec un financement dont le rendement est conditionné aux résultats, sous la forme "d'obligations à impact social".
- 2 Mieux soutenir l'innovation sociale en la rendant éligible aux dispositifs publics d'accompagnement et de financement de l'innovation.
- 3 Susciter les vocations :
  - en intégrant l'entrepreneuriat social dans l'accord-cadre entre le MEDEF et les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur ;
  - en s'appuyant sur les dispositifs existants de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées.
- 4 Élargir la cible du Dispositif local d'accompagnement (DLA) à toute entreprise sociale, quel qu'en soit le statut juridique.
- 5 Développer avec les acteurs une plateforme identifiant les bonnes pratiques et recueillant des données standardisées, afin de mieux connaître le secteur et de faciliter son accompagnement.

[1] Voir le recueil en annexe élaboré en partenariat avec l'OCDE-LEED.

## LES ENJEUX

L'entrepreneuriat social regroupe l'ensemble des structures mettant au profit d'un objectif social les méthodes et l'efficacité de l'entreprise. À la croisée des politiques publiques et du marché, les entrepreneurs sociaux cherchent à conjuguer efficacité économique et finalité sociale. Porteurs d'innovations, ils répondent à des besoins sociaux peu ou pas couverts par le secteur public ou le marché.

L'entrepreneuriat social trouve un écho particulier au moment où la crise suscite des remises en cause profondes et où se pose de façon pressante la question de la couverture des risques dans un contexte de ressources publiques rares.

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social bénéficie d'une attention grandissante : les grandes écoles de commerce autant que la sphère financière traditionnelle s'y intéressent. Cependant, alors que pour certains il s'agit d'un nouveau paradigme, pour d'autres le terme n'est qu'un effet de mode qui désigne une pratique déjà ancienne. Toujours est-il que des initiatives innovantes et des politiques ciblées se multiplient de par le monde.

De nouvelles alliances entre l'État, le marché et les citoyens et de nouveaux modèles économiques transforment la production des services d'intérêt général. Comment faire en sorte que ces innovations entrent en complémentarité et non en conflit avec les interventions publiques traditionnelles ? Comment faire pour que les dépenses qui y sont consacrées soient perçues comme des investissements pour la collectivité, et non pas un coût ?

Le modèle de l'entreprise sociale, en dépit de sa capacité à répondre à des besoins non satisfaits, reste encore relativement peu développé. Comment favoriser son essor et lever les freins à son développement ?

## LA PERCÉE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : EFFET DE MODE OU CHANGEMENT STRUCTUREL ?

### Un secteur au périmètre mouvant

L'entrepreneuriat social désigne, selon l'OCDE, "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". Le terme est apparu dans les pays anglo-saxons au début des années 1980 dans un contexte de transformation de l'État-providence, marqué notamment par l'introduction de méthodes de gestion privée fondées sur la performance. En France, l'entrepreneuriat social est ancré dans la tradition de l'économie sociale et solidaire (ESS), riche d'une grande diversité.

Les concepts d'entrepreneuriat social, d'entreprise sociale ou d'économie sociale apparaissent souvent interchangeables. L'ESS met historiquement l'accent sur l'aspect non lucratif de l'activité, à travers des statuts juridiques spécifiques<sup>(2)</sup>, alors que le mouvement des entrepreneurs sociaux met en avant l'impact social de l'activité, indépendamment du statut. Sans être en contradiction avec la ligne traditionnelle des principaux acteurs français de l'ESS, la Commission européenne privilégie elle aussi le champ d'activité des entreprises et leur finalité plutôt que leur statut<sup>(3)</sup>.

En France, l'ESS regroupe les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Elle emploie aujourd'hui 2,3 millions de salariés au sein de 215 000 structures et gère notamment 90 % des établissements pour personnes handicapées, 45 % des maisons de retraite et plus de 60 % des services à la personne<sup>(4)</sup>. On trouve dans ce secteur des modèles économiques différents, certains services étant caractérisés par leur faible dimension marchande quand d'autres sont fortement insérés dans l'économie concurrentielle traditionnelle.

Si l'on semble se diriger vers un dépassement de la définition purement statutaire de l'entrepreneuriat social, il n'existe pas encore de terminologie unique permettant de désigner l'ensemble du secteur dont le périmètre est toujours en cours de délimitation. À cette fin, un référentiel est en train d'être élaboré par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS). Parmi les critères



[2] La définition qui privilégie une entrée par les statuts est encore retenue par l'INSEE et dans de nombreux textes législatifs et réglementaires.

[3] Jérôme Faure, chef de la mission Innovation, expérimentation sociale et économie sociale.

[4] CNCRE (2012), *Atlas commenté de l'ESS*, Paris, Dalloz.

retenus pour définir les contours de l'ESS, on devrait trouver la finalité sociale, la lucrativité limitée, la gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes et l'ancrage territorial de la démarche.

En tout état de cause, la distinction faite jusqu'ici entre entreprises à but lucratif et organisations à but non lucratif ne semble plus en mesure de rendre pleinement compte de la réalité du secteur, qui n'exclut pas le profit mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux. L'émergence de la notion d'entrepreneuriat social traduit cette évolution. Elle reflète aussi l'apparition d'acteurs qui mobilisent des méthodes d'organisation et de gestion développées au départ par et pour les entreprises de l'économie de marché.

### **( Intérêt et spécificité de l'entrepreneuriat social**

Il existe de nombreuses études traitant de l'entrepreneuriat social. Pour autant, il est souvent difficile de saisir ce qui fait sa spécificité et son intérêt par rapport à ce que peuvent proposer à la fois l'État et le marché. En particulier, l'opposition classique entre valeur économique et valeur sociale n'apparaît pas satisfaisante tant il est difficile de distinguer ce qui est "social" de ce qui ne l'est pas.

F. Santos<sup>(5)</sup> propose de rejeter cette dichotomie artificielle. Si l'entrepreneuriat social présente un intérêt, c'est parce qu'il apporte des réponses à des situations dans lesquelles l'action du marché et celle de l'État ne sont pas efficaces.

La théorie économique nous apprend en effet qu'en conditions de marché parfaites<sup>(6)</sup>, la poursuite par chaque agent de son intérêt personnel permet de maximiser le bien-être de tous. Mais ces conditions ne sont jamais réunies. En particulier, certaines activités produisent des externalités, positives et négatives, c'est-à-dire des conséquences qui ne sont pas prises en compte par les agents économiques qui les produisent. La non-prise en compte des externalités négatives (la pollution par exemple) entraîne une surproduction et une surconsommation de certains biens et services par rapport à leur niveau optimal. Inversement, la non-prise en compte des externalités positives liées à la consommation de certains biens et services (l'éducation par exemple) entraîne leur sous-production et leur sous-consommation. Nous sommes ici en présence de défaillances de marché.

L'action de l'État permet la plupart du temps de corriger ces défaillances. Dans le cas d'externalités négatives, le gouvernement peut agir par la régulation (édiction de

normes environnementales), la taxation (taxes sur le tabac ou les produits pétroliers) ou la création de mécanismes obligeant les acteurs économiques à internaliser les impacts négatifs de leurs activités (marchés de droits d'émission de CO<sub>2</sub>).

Dans le cas d'externalités positives, l'État peut décider de produire lui-même les biens et services sous-consommés et sous-produits, ou bien de subventionner leur production. Mais il arrive qu'il ne le fasse pas, soit que ses ressources s'avèrent insuffisantes, soit que les externalités positives n'aient pas été encore identifiées, notamment parce qu'elles concernent des populations marginalisées dont la voix porte peu. C'est ici que réside le domaine d'action privilégié de l'entrepreneuriat social : dans les activités qui produisent des externalités positives négligées. L'entrepreneuriat social a donc un rôle unique à jouer, à côté des autres acteurs économiques. Qui plus est, il se distingue de l'entrepreneuriat commercial de plusieurs points de vue.

F. Santos rappelle que toute activité économique au sens large crée de la valeur, dont une partie est appropriée par l'organisation qui la produit. Alors que les entrepreneurs commerciaux ajustent le niveau de valeur qu'ils créent dans le but de maximiser la valeur appropriée, les entrepreneurs sociaux ajustent le niveau de valeur appropriée dans le but de maximiser la valeur créée. De même, alors que la stratégie d'une entreprise commerciale repose sur la recherche d'un avantage compétitif durable (création d'une rente de monopole), la stratégie d'une entreprise sociale repose sur la recherche d'une solution durable au problème auquel elle s'attaque. Pour ce faire, l'entreprise sociale s'appuie sur l'*empowerment* de tous les acteurs pertinents, dans et en dehors de l'organisation (bénéficiaires, usagers, partenaires), alors que le fonctionnement de l'entreprise commerciale repose traditionnellement sur des mécanismes de contrôle<sup>(7)</sup>.

Dans les faits, en plus de combler certaines carences du marché et de la puissance publique, en inventant de nouveaux modes de fonctionnement et de gouvernance, le secteur de l'entrepreneuriat social est pourvoyeur d'emplois de proximité. Il contribue, plus que le secteur privé traditionnel, à la croissance de l'emploi (+ 2,4 % dans l'ESS contre + 1,8 % dans le reste du privé)<sup>(8)</sup>.

### **( Des impulsions nouvelles dans le monde**

Ces deux dernières années ont été marquées par différentes initiatives pour aider l'entrepreneuriat social à réaliser son potentiel.



[5] Santos F. M. (2009), "A positive Theory of Social Entrepreneurship", Faculty & Research Working Paper, INSEAD.

[6] Compétition parfaite, information complète, absence de coûts de transaction et d'externalités.

[7] Voir les études sur les coûts de transaction, par exemple Williamson O. E. (1979), "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 3-61, octobre.

[8] Observatoire national de l'ESS-CNCRRES (2010), *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France et dans les régions*.

Au Royaume-Uni, l'initiative **Big Society**, lancée en juillet 2010, vise à améliorer et à réduire les coûts des services rendus aux citoyens en ouvrant largement les procédures d'appels d'offres relatifs aux missions de service public à de nouveaux types d'opérateurs, et tout particulièrement aux entreprises sociales. Le développement de ces dernières est encouragé par des avantages fiscaux (*community tax relief*) et la création d'institutions financières dédiées (*community development finance institutions*), dont le **Big Society Capital**. Des expérimentations sont lancées principalement dans le domaine de la santé, mais aussi dans ceux de l'éducation et de la sécurité. Ce programme ambitieux suscite attentes mais aussi inquiétudes, certains craignant un désengagement de l'État.

Aux États-Unis, où le rôle de l'État dans l'offre de services publics est limité, le Bureau de l'innovation sociale et de la participation civique (OSICP), créé sous la présidence Obama, identifie sur le terrain les solutions les plus efficaces et finance leur essaimage, pour dupliquer et développer les idées des entrepreneurs sociaux qui ont fait leurs preuves. **Deux de ses leviers sont le Fonds pour l'innovation sociale (Social Innovation Fund) et le Fonds i3 (Investing in Innovation Fund)**. Les acteurs privés portent la majeure partie de l'entrepreneuriat social.

L'année 2011 a été aussi marquée par le **lancement en octobre de la Social Business Initiative par la Commission européenne**. De nouveaux financements européens ont été programmés pour l'entrepreneuriat social dans le cadre de la refonte de la politique de cohésion sociale et territoriale européenne pour 2014-2020. L'entrepreneuriat social est aussi l'un des douze piliers de l'Acte pour le marché unique adopté en avril 2011. Cependant, à ce stade, le droit communautaire ne reconnaît pas l'originalité de l'entreprise sociale.

En France, le gouvernement a souhaité donner une impulsion au secteur, à travers la **relance du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)** dans le prolongement du rapport du député Francis Vercamer (2010)<sup>(9)</sup>, l'octroi aux entreprises de l'ESS de 100 millions d'euros dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, et la préparation en cours d'une loi-cadre.

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises traditionnelles s'intéressent à ces démarches sociales. De grands groupes ont conclu des partenariats stratégiques avec des entrepreneurs sociaux, fondés sur une coordination des compétences, sur le modèle de "chaîne de valeur hybride" (Ashoka)<sup>(10)</sup>.

### Encadré 1

#### L'entrepreneuriat social au service de l'innovation sociale : exemples français

- Créé il y a vingt-huit ans autour du problème de la toxicomanie, le **Groupe SOS** a diversifié ses activités et intervient aujourd'hui dans de nombreux secteurs (sanitaire, social, médico-social, éducation, insertion, commerce équitable). Le groupe emprunte des méthodes au secteur privé et importe l'exigence du résultat dans le monde social. Il compte 7 000 salariés, 19 associations, 17 sociétés commerciales, 270 établissements, pour un chiffre d'affaires de 430 millions d'euros. Il a environ 450 grands clients, dont 80 % sont des clients publics. Le montant des subventions perçues par le Groupe SOS ne dépasse pas 1 % de son chiffre d'affaires.
- **Siel Bleu** propose un service de prévention en santé publique par l'activité physique adaptée, destiné tant au salarié en entreprise qu'à la personne âgée dépendante en établissement spécialisé. Fondée par deux anciens professeurs de sport, l'association compte 270 salariés et intervient à la demande de prescripteurs divers : Caisse primaire d'assurance maladie, mutuelles, organismes de retraite et de prévoyance, etc. Soucieuse de son indépendance financière, l'association a construit un modèle économique original mêlant fonds propres, subventions, capitaux et recettes. En 2010, Siel bleu, présent dans quatre pays, est intervenu auprès de 60 000 bénéficiaires chaque semaine et de 2 500 établissements en France. Selon l'étude McKinsey pour Ashoka<sup>(11)</sup>, en généralisant les activités de Siel bleu à l'ensemble des Français et en s'intéressant uniquement à deux pathologies – les chutes et le diabète de type II –, on obtient une économie de 15 milliards d'euros sur trois ans, et de 59 milliards d'euros entre 2012 et 2020.
- **L'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)** finance les micro-entrepreneurs exclus du système bancaire grâce au microcrédit inspiré par **Muhammad Yunus**. Depuis sa création en 1989, 93 000 microcrédits ont été octroyés pour un montant total de 255 millions d'euros, soit au total 71 910 entreprises et 92 694 emplois créés jusqu'en 2010. L'Inspection générale des finances estime le bénéfice moyen du microcrédit pour la communauté à 2 500 euros par dossier sur trois ans, soit 25 millions par an.

Pour prendre en compte ce nouveau type d'entrepreneuriat, divers pays ont adapté leurs cadres juridiques<sup>(12)</sup>. Ainsi, la Belgique, par la loi du 13 avril 1995, fut parmi les premiers pays européens à créer la "société à finalité sociale", alors que seules existaient auparavant la "société commerciale" et "l'association à but non lucratif", à l'image du système prévalant encore en France. De



[9] Rapport sur l'Économie sociale et solidaire, avril 2010.

[10] Modèle de partenariat gagnant-gagnant entre une entreprise et un entrepreneur social (ou plusieurs). Outre l'exemple ID'EES/Adecco *infra*, voir en France, SFR/Emmaüs Défi, Blédina/Croix-Rouge, Siel Bleu/Danone et Vitamine T/Paul ; en Autriche, Caritas Vienne/Hub of social innovation ; en Italie, Nethical/Fondazione ANT.

[11] "Quantification de l'impact de l'entrepreneuriat social, Siel Bleu", 13 janvier 2012, McKinsey/Ashoka, disponible sur [france.ashoka.org](http://france.ashoka.org).

[12] Italie : loi 118/2005 et décret 155/2006 ; Finlande : loi 1351/2003 ; Slovaquie : loi sur l'entrepreneuriat social 2011.



la même manière, le programme britannique de promotion des entreprises sociales lancé en 2002 a favorisé l'instauration de statuts comme celui de Community Interest Company (CIC). Aux États-Unis, de nombreux États adoptent actuellement des lois qui permettent la fixation d'un but social. Par exemple, la Benefit Corporation peut caractériser depuis 2010 les sociétés qui poursuivent un *"general public benefit"* ou *"special public benefit"*, alors que la Flexible Purpose Corporation permet le cumul d'un but lucratif et d'un but social. Un concept largement discuté aux États-Unis est par ailleurs celui de *"shared value"*, qui élargit la notion de richesse pour l'actionnaire à celle de valeur pour la *"community"*. En France, certains préconisent une modification du cadre juridique pour permettre à l'économie de marché d'inclure en son sein le secteur social, lorsque celui-ci veut fonctionner avec ses moyens et sa logique – et non ceux du secteur caritatif ou humanitaire<sup>(13)</sup>.

### Les principaux défis

Le secteur de l'entrepreneuriat social a longtemps souhaité maintenir la taille "humaine" de ses projets dans une optique d'ancrage local et d'expérimentation. L'enjeu pour les entreprises sociales est aujourd'hui de se développer durablement et de répliquer sur de nouveaux territoires les initiatives ayant fait leurs preuves. Pour ce faire, plusieurs défis sont à relever :

- ▶ le premier est d'accéder à un éventail plus large de sources de financement : paradoxalement, tandis que les entrepreneurs sociaux qui réussissent souffrent d'un manque chronique de capital, les investisseurs déplorent que les opportunités de participation restent limitées ; les créateurs de demain sont en effet encore peu sensibilisés à l'entrepreneuriat social ;
- ▶ le deuxième est de renforcer l'accompagnement au développement, aujourd'hui insuffisant ;
- ▶ le troisième est d'améliorer les mesures d'impact social qui permettent aux entrepreneurs sociaux d'apporter la preuve de leur efficacité aux investisseurs et aux pouvoirs publics.

## COMMENT IMPULSER UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE ?

### Diversifier les sources de financement

De nombreuses entreprises sociales sont aujourd'hui prêtes à changer d'échelle et ont besoin pour cela de fonds propres, au-delà des subventions publiques qui

gardent naturellement toute leur importance eu égard à l'objet même de ces structures. Les sociétés "classiques" de capital-risque se montrent à ce jour peu disposées à y engager des fonds, en raison notamment de la rémunération limitée du capital qu'elles peuvent en espérer, qui contraste avec le niveau élevé de risques qu'elles associent à ce type d'investissement. **Le secteur social peine ainsi à accéder au capital, ce qui entrave l'utilisation d'actifs destinés à des actions d'envergure.** Si de nombreux dispositifs d'appui à l'amorçage existent (France Active, Adie<sup>(14)</sup>, NEF, etc.), une mobilisation de fonds privés ou une augmentation de l'investissement solidaire restent nécessaires. Dans cette perspective, des initiatives visant à diversifier les sources de financement de l'entrepreneuriat social voient peu à peu le jour.

On assiste ainsi à l'émergence d'intermédiaires spécifiquement tournés vers les entreprises sociales pour les rapprocher des investisseurs, ainsi qu'à celle de **nouveaux instruments financiers, notamment un capital hybride** composé de subventions, de fonds propres et de capital d'emprunt. Une économie mixte d'intérêt général est en train de naître, caractérisée par l'hybridation de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Une nouvelle vague d'investissement solidaire (*impact investing*) lie le secteur social aux marchés d'investissement, créant une classe d'actifs attirés par la double perspective d'améliorations sociales et d'avantages financiers et fiscaux (*double bottom line*). Selon certaines estimations, ce marché de l'investissement solidaire pourrait croître très rapidement et dépasser les 400 milliards d'euros dans les cinq années à venir<sup>(15)</sup>.

Cependant, une première étude exhaustive sur l'investissement social au Royaume-Uni révèle que le marché demeure largement immature<sup>(16)</sup> puisqu'il n'a attiré que 165 millions de livres en 2010-2011. Le marché est dominé par quatre grands établissements bancaires (Charity Bank, Ecology Building Society, Triodos UK et Unity Trust Bank), responsables de 70 % de l'activité d'investissement social en 2011. L'investissement a pris la forme de prêts sécurisés dans 80 % des cas, celui en fonds propres ou quasi-fonds propres ne représentant que 5 % des montants placés. L'absence de projets attractifs dans lesquels investir est considérée comme l'un des obstacles majeurs à la croissance du marché de l'investissement social.

En France, le Groupe SOS vient de lancer CDI Investissement, un nouveau financeur solidaire dédié entièrement

[13] L'avocat Daniel Hurstel propose de modifier l'article 1832 du Code civil ainsi : "La société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de poursuivre un projet d'entreprise qui respecte l'intérêt général, financé au moyen du profit." Ainsi la distribution du profit ne serait plus le seul but d'une entreprise. Cf. Giraud G. et Renouard C. [dir.] [2012], *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Flammarion, janvier.

[14] Cf. Note du CAS à paraître sur le microcrédit.

[18] Morgan J. P. [2010], *Impact Investments: An Emerging Asset Class*.

[16] Brown A. et Norman W. [2011], *Lighting the touchpaper: Growing the Market for Social Investment in England*, The Boston Consulting Group, The Young Foundation.

à l'*impact investing*, ainsi que CDI Participations, qui investit en fonds propres dans les entreprises sociales. PhiTrust Partenaires, le premier "capital-risqueur philanthropique" en France, a investi en 2010 8 millions d'euros en participant au capital des entreprises rentables ayant un fort impact social. Siparex vient de lancer Solid, une société de capital-risque solidaire, le premier outil de capital-investissement socialement responsable. Toutefois, le secteur manque aujourd'hui d'une locomotive financière apte à attirer les capitaux en liant bénéfices sociaux, promesses de retour sur investissement et incitations fiscales.

Par ailleurs, la démarche de l'*impact investing* s'ouvre désormais aux particuliers, aux entreprises traditionnelles, mais aussi aux pouvoirs publics par de nouveaux biais.

#### ■ Les alliances avec des entreprises traditionnelles

Des passerelles avec le monde des affaires sont engagées à travers un certain nombre de partenariats entre grands groupes et entreprises sociales sur la base d'intérêts partagés, facilitant pour ces dernières la constitution de fonds propres.

#### Encadré 2

##### Un grand groupe entre dans le capital d'une entreprise sociale, créant de nouvelles synergies

Le Groupe ID'EES, juridiquement constitué en société par actions simplifiée (SAS), présent dans 25 départements, est un groupe de filiales, elles-mêmes constituées en SAS, SARL ou EURL. C'est l'un des premiers acteurs français du secteur de l'insertion par l'activité économique, et ses structures travaillent aussi bien dans les domaines des transports, du bâtiment, des espaces verts que de la restauration. Le groupe emploie des personnes pourtant réputées "non employables". Chaque année, il salarie environ 4 000 personnes et obtient un taux de sortie vers l'emploi durable de 62 % en moyenne. Le caractère de plus en plus concurrentiel du secteur dans lequel ses structures évoluent a rendu nécessaire de lever des capitaux, d'améliorer la gestion et de nouer des alliances avec d'autres entreprises. En 1996, pour la première fois en France, une multinationale, Adecco, est entrée dans le capital d'une entreprise d'insertion, à hauteur de 34 %. Le partenariat a contribué à l'ouverture de 15 nouvelles agences de travail temporaire d'insertion et a permis d'accélérer le développement de l'intérim-insertion. ID'EES a bénéficié notamment du soutien institutionnel et relationnel, technique et professionnel d'Adecco. Le groupe, désormais adhérent du MEDEF, a aussi inspiré l'accord de mars 2009 entre le MEDEF et le Comité national des entreprises d'insertion. Son activité représente par ailleurs une **économie immédiate pour la collectivité**. Le total des reversements à la collectivité (impôts, taxes et cotisations) représente 18,1 millions d'euros, soit plus de 3 euros pour 1 euro de financement public.

#### ■ La *venture philanthropy*

Les donations philanthropiques, notamment dans le contexte anglo-saxon, étaient auparavant la principale source de financement des entreprises à visée sociale. La nouvelle philanthropie, également dite "*venture philanthropy*", s'apparente au capital investissement et représente un changement d'orientation chez les donateurs qui recherchent des objectifs et des résultats mesurables. Cette nouvelle génération de philanthropes adopte une approche gestionnaire, passant d'une logique de subvention-bienfaiteur à une logique de viabilisation économique et d'autonomisation des initiatives soutenues. En France, la Fondation Macif, qui développe, soutient et accompagne des initiatives relevant de l'innovation sociale, témoigne de ce passage de simple financeur à véritable partenaire.

#### ■ Les *social impact bonds*

Au Royaume-Uni, la Commission des avoirs en déshérence (Commission on unclaimed assets) a promu la création d'une banque d'investissement social, financée à partir des actifs restés sans mouvement depuis plus de quinze ans dans les caisses des banques commerciales et des sociétés de crédit foncier (*dormant accounts*). Le groupe Big Society Capital a ainsi vu le jour en 2011, doté de 234 millions d'euros de capitaux propres issus du secteur bancaire et de 468 millions d'euros repris sur les avoirs en déshérence. Cette structure pionnière a conçu un produit financier innovant, les obligations à impact social (*social impact bonds*), qui fonctionne sur le principe d'un rendement sur résultat. La puissance publique, ayant préalablement identifié un besoin social non ou mal satisfait, contractualise avec un opérateur, appelé Social Impact Bond-issuing Organization (SBIO), sans pour autant le subventionner ou le financer directement. La SBIO va à son tour lever de l'argent auprès de différents partenaires pour disposer d'un capital à long terme et mettre en œuvre le programme. Si l'entreprise sociale obtient des résultats positifs en termes d'impact social ou environnemental, l'État propose des retours sur investissement financier de 7,5 % à 13 %. À l'inverse, si les résultats sociaux ne sont pas au rendez-vous, l'investisseur ne touchera aucune rémunération. Ce mécanisme a été testé initialement dans un projet de lutte contre la récidive à Peterborough. Un rapport relatif aux premiers résultats de l'expérience révèle que c'est l'aspect "implication sociale" qui a séduit les investisseurs<sup>(17)</sup>. L'outil s'inscrit pleinement dans une recherche d'efficacité des dépenses sociales. Ce n'est pas la délivrance du service qui est ici financée, mais sa performance qui est mesurée<sup>(18)</sup>.

[17] "Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough", RAND Europe, mai 2011.

[18] Voir aussi Guézennec C. (2011), "Les « appels à projets » : application aux politiques de l'emploi", *La note d'analyse*, n° 256, Paris, Centre d'analyse stratégique, décembre.

### ■ Les Social Stock Markets

Les Social Stock Exchanges sont des plateformes permettant l'achat et la vente en bourse d'actions d'entreprises sociales, dans le cadre d'une régulation supervisée par l'Autorité des services financiers (FSA). Les bourses sociales (Social Stock Markets) suscitent un intérêt croissant depuis les premières expériences menées au plan international. Il n'existe pas à présent de marché d'échange social florissant, bien que l'ETHEX (échange équitable), soutenu par la banque Triodos, constitue une avancée importante. Quatre activités *trading* sont actuellement en cours de lancement (le Social Stock Exchange de Londres, l'Impact Investment Exchange en Asie, le NExtSSE pour l'Allemagne et le NeXii en Afrique du Sud)<sup>(19)</sup>.

### ■ L'épargne solidaire

En France, l'encours de l'épargne solidaire<sup>(20)</sup> est en croissance (+ 31 % fin 2010, à 3,08 milliards d'euros), notamment grâce à la loi de modernisation de l'économie qui a étendu à tous les plans d'épargne d'entreprise l'obligation de proposer aux salariés des fonds solidaires (FCPES) qui investissent de 5 à 10 % de leurs actifs dans des entreprises solidaires (la réglementation européenne impose un ratio de titres non cotés de 10 % maximum dans les "OPCVM grand public"). Ainsi, fin 2010 ce sont 685 millions d'euros qui ont financé le développement d'entreprises à forte utilité sociale et environnementale, selon le dernier baromètre Finansol<sup>(21)</sup>. Aujourd'hui, 126 produits d'épargne solidaire bénéficient du label Finansol (soit une progression de 50 % en trois ans), bien que l'épargne solidaire représente moins de un pour mille du patrimoine financier des Français.

Aux États-Unis une loi fédérale, le Community Reinvestment Act, oblige les banques à accorder des prêts à l'ensemble de la population et non uniquement aux clients les plus solvables. Cette implication dans le financement des initiatives sociales peut conduire à la construction d'un partenariat structurel avec l'économie sociale.

## PROPOSITION 1

**Compléter les sources de financement public traditionnel avec des dispositifs tenant compte de l'hétérogénéité du secteur :**

- **en créant un fonds d'investissement social dédié, combinant ressources privées et publiques ;**

- **en expérimentant un appel à projets avec financement dont le rendement est conditionné aux résultats, sous la forme "d'obligations à impact social"<sup>(22)</sup>.**

### ■ Reconnaître l'innovation sociale pour élargir les financements

L'entrepreneuriat social, dont la raison d'être est de répondre à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits, repose par définition sur l'innovation. Mais alors que l'innovation technologique est fortement soutenue par les pouvoirs publics, l'innovation sociale (au même titre d'ailleurs que l'innovation de services) n'est pas encore reconnue à part entière.

Les politiques de soutien de l'innovation (incubateurs, crédit d'impôt recherche, fonds d'amorçage, statut "jeune entreprise innovante", aides à l'innovation, Fonds communs de placement dans l'innovation [FCPI]) pourraient davantage s'ouvrir aux innovations sociales. Les Stratégies régionales d'innovation (SRI), expérimentées depuis 2007 à la demande de la Commission européenne en accord avec l'État français, peuvent contribuer à cette ambition d'une acception large de l'innovation.

Oséo, banque publique, délivre la qualification d'"entreprise innovante" aux entreprises qui souhaitent accéder aux Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), gagner la confiance des investisseurs ou bénéficier des marchés publics. L'engagement d'Oséo sur l'innovation sociale permettrait de faciliter l'accès à ces dispositifs encore trop peu ouverts aux entrepreneurs sociaux. Le MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux) a ainsi proposé d'expérimenter un nouveau produit Oséo "innovation sociale" (de type avance remboursable) s'appuyant sur plusieurs régions pilotes, coconstruit et géré avec les financeurs solidaires. Ce type d'initiative se heurte à des obstacles avant tout "culturels", les acteurs de l'innovation technologique étant peu sensibilisés à la question de l'innovation sociale, celle-ci manquant d'une définition précise<sup>(23)</sup>.

De plus, la forme associative peut également être un obstacle. Une clarification de la part du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (instruction, circulaire), se fondant sur la définition européenne de l'entreprise qui inclut les associations exerçant des activités économiques, pourrait s'avérer utile pour rappeler que les entreprises sociales doivent pouvoir bénéficier des mêmes financements que les autres entreprises.

[19] La Fondation Schwab a recensé les outils et dispositifs existants formant le "Social Capital Market" et dessinant pour la première fois un aperçu global du paysage des investissements sociaux : "Social Investment Manual", septembre 2011.

[20] Produit dont l'encours ou les revenus sont destinés, au moins en partie, à financer des activités solidaires. L'épargne solidaire se distingue de la finance éthique, qui se contente d'exclure les entreprises les moins responsables des fonds d'épargne.

[21] *Les Échos*, "spécial Finance solidaire", 7 novembre 2011.

[22] Voir Guézennec C. [2011], *op. cit.*

[23] Le groupe de travail "Innovation sociale" du CSESS vient d'élaborer une grille de critères opérationnelle qui vise à fournir une base commune à l'ensemble des acteurs de l'innovation sociale.

Toujours dans la perspective d'une vision plurielle de l'innovation, il semble important de clarifier le **périmètre des dépenses éligibles au crédit d'impôt recherche**. Le projet d'instruction sur le périmètre de la R & D soumis à consultation publique (en cours) pourrait permettre aux entrepreneurs sociaux qui ont fait leurs preuves d'accéder aux financements du crédit d'impôt recherche. Il serait également pertinent d'approfondir les moyens de mobiliser l'épargne solidaire pour financer la R & D sociale.

## PROPOSITION 2

**Mieux soutenir l'innovation sociale en la rendant éligible aux dispositifs publics d'accompagnement et de financement de l'innovation.**

### ( Renforcer l'accompagnement au développement

Au-delà du financement, il s'agit d'aider les entreprises sociales à se développer grâce à différents leviers.

#### ■ Susciter les vocations

En 1993 l'université d'Harvard a introduit le premier programme d'enseignement, "Social Enterprise Initiative", marquant ainsi une date dans l'apparition du concept. Depuis, d'autres *Ivy Leagues* (Columbia, Yale, etc.) ont mis sur pied des programmes de formation pour les entrepreneurs sociaux. En France, en 2003, l'ESSEC a été la première institution d'enseignement supérieur à créer une chaire Entrepreneuriat social, et HEC a inauguré en 2008 une nouvelle chaire intitulée "Social business/ Entreprise et pauvreté".

Des grandes entreprises de l'économie sociale ont lancé en 2011, en partenariat avec l'État, un programme, "Jeun-ESS", dédié à développer l'esprit d'"entreprendre autrement" chez les créateurs de demain. **L'esprit de l'entrepreneuriat social est toutefois encore insuffisamment impulsé dans le parcours scolaire.** En effet, tout l'enjeu désormais est de faire en sorte que l'enseignement de l'entrepreneuriat social ne soit pas confiné mais incorporé à la logique entrepreneuriale en général.

Les acteurs du secteur, avec l'appui de la Caisse des dépôts (CDC), œuvrent à ce que l'entrepreneuriat social soit pleinement intégré dans le "Plan étudiants entrepreneurs" (PEE) du ministère de l'Enseignement supérieur lancé en 2010, avec pour objectif de développer, à travers une série de dispositifs – un "réfèrent entrepreneuriat" dans chaque établissement, la mise en place de pôles de l'entre-

preneuriat étudiant, etc. –, la culture entrepreneuriale dans les universités et les grandes écoles. Une offre globale ("kit") permettant aux pôles de l'entrepreneuriat étudiant<sup>(24)</sup> – relais locaux de ce plan – d'inclure l'entrepreneuriat social dans leur action commence à être expérimentée.

## PROPOSITION 3

**Susciter les vocations :**

- **en intégrant l'entrepreneuriat social dans l'accord-cadre entre le MEDEF et les ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, qui vise à renforcer les passerelles entre le monde de l'éducation et le monde économique à travers un certain nombre d'outils ("Les boss invitent les profs", "Viviers méconnus", "Semaine école-entreprise", etc.) ;**
- **en s'appuyant sur les dispositifs existants de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées, tels "entreprendre pour apprendre", "100 000 entrepreneurs", "semaine de la coopération".**

#### ■ Pérenniser les entreprises sociales

**Cinq ans après leur création, seules 46 % des nouvelles entreprises subsistent contre 70 % des entreprises accompagnées<sup>(25)</sup>.** L'accompagnement des entrepreneurs sociaux est ainsi essentiel pour pérenniser les innovations sociales et favoriser l'accès au financement. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA), un dispositif de financement visant à accompagner des associations du secteur de l'ESS – créé en 2003 par l'État et la CDC avec le soutien du Fonds social européen, dont 370 collectivités territoriales sont partenaires –, constitue une politique publique structurante pour les associations. Une étude d'impact vient de montrer, même s'il est difficile d'en isoler l'impact parmi les autres dispositifs<sup>(26)</sup>, que **les structures accompagnées par le DLA créent deux fois plus d'emplois que les structures non accompagnées<sup>(27)</sup>.** Or les initiatives entrepreneuriales sous statut commercial ne sont aujourd'hui pas formellement éligibles au DLA. Un élargissement de la cible permettrait de toucher davantage d'entreprises sociales. Mettre en place un fonctionnement du dispositif par priorités, en fonction des secteurs d'intervention, pourrait également être envisagé. Le chantier stratégique, mené au premier semestre 2012

[24] Rassemblant 227 établissements et près de 350 partenaires, ces 20 pôles qui couvrent les principaux campus universitaires sont labellisés par l'État avec pour ambition la sensibilisation à l'entrepreneuriat de 380 000 étudiants en trois ans.

[25] IIES-ESSEC (2010), *Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales*, septembre.

[26] IGAS (2012), *Rapport sur l'évaluation du DLA*, janvier.

[27] "Mesure d'impact du DLA 2011", réalisée de septembre à novembre 2011 par l'Avisé, le Cnar Financement [France Active et la CPCA].



notamment par la CDC, afin de définir les nouvelles orientations du dispositif DLA pour la période 2013-2017, pourrait constituer une opportunité pour débattre de ces évolutions.

## PROPOSITION 4

### Élargir la cible du DLA à toute entreprise sociale, quel qu'en soit le statut juridique.

En outre, pour atteindre un seuil critique et changer d'échelle, une dynamique de mutualisation, de coopération et de consolidation de réseaux territoriaux est désormais en cours. La structuration sur les territoires a été d'abord formalisée par les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), assurant la représentation politique des acteurs locaux. Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) constituent une nouvelle étape de cette recherche de synergies et de coopérations économiques sur les territoires. Ils poursuivent de multiples objectifs, parmi lesquels une meilleure visibilité institutionnelle, une mutualisation des ressources, ou encore l'optimisation des circuits de distribution.

Depuis juin 2010 s'est par ailleurs créé un réseau de pôles de développement de l'économie sociale et solidaire, animé par les CRESS avec près de 500 structures locales (coopératives de production, tissu culturel et sportif, mutuelles d'assurance, associations de tourisme, organisations de l'insertion, activités médico-sociales, etc.), et des collectivités sont aujourd'hui partie prenante dans 15 territoires.

Notons aussi que la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) a récemment récompensé, à hauteur de 190 000 euros, le premier *cluster* tertiaire français d'entreprises solidaires : "Initiatives Cité", retenu dans la deuxième vague d'appels d'offres pour les grappes d'entreprises, expérimente une nouvelle forme de partenariats entre une quinzaine de sociétés de service qui se sont regroupées pour agir en faveur du développement local. Ce premier succès invite à soutenir l'approche par grappes d'entreprises regroupées sur un territoire.

Le système de soutien à l'ESS manquant aujourd'hui de lisibilité pour l'État, les collectivités et les acteurs eux-mêmes, on gagnerait à coordonner les moyens et les ressources qui y sont consacrés. Une offre de service unique n'existe pas à ce jour, même si l'expérimentation d'agences partenariales de développement de l'ESS<sup>(28)</sup> (soutenue par la Direction générale de la cohésion sociale – DGCS) est une étape dans ce sens. De cette expérien-

tation en cours, plusieurs mesures portées par les réseaux de l'ESS et soutenues par l'État pourraient être envisagées : d'une part, une démarche intégrée de promotion sur les offres et services aux entreprises de l'ESS (soutien à l'entrepreneuriat, financement, coopérations inter-entreprises, recherche-développement, développement des compétences) ; d'autre part, une réflexion sur une identification visuelle du système d'acteurs (une marque commune pour les structures qui interviennent dans le soutien aux entreprises sociales).

#### Encadré 3

#### Repérer et multiplier les initiatives prometteuses

- La "Fabrique à initiatives", menée par l'Avise depuis deux ans à travers une expérimentation dans cinq territoires, travaille comme un "détecteur d'entrepreneurs" qui identifie les besoins sur un territoire, confirme l'opportunité de marché, détermine le porteur pertinent et génère la création de l'entreprise sociale.
- La réplication (une forme de développement géographique qui consiste à copier et adapter sur un nouveau territoire une entreprise sociale qui a fait ses preuves) connaît quelques succès, avec par exemple le Réseau Cocagne, Envie ou ANDES (annexe).
- Replic a été fondé en 2005 afin de développer les entreprises présentant un fort potentiel pour le territoire et l'emploi. Les entrepreneurs locaux sont encouragés à répliquer les entreprises sociales ayant déjà fait leurs preuves sur d'autres territoires. Les entreprises répliquées ou nouvellement créées forment un collectif d'entreprises sociales selon un modèle original rendant possible la mutualisation des moyens, les partenariats et les synergies. Composé de 7 entreprises (3 nouvelles coopératives sont en cours de création), le groupe coopératif Replic compte 57 salariés, dont 36 en insertion, et a un chiffre d'affaires de 2,8 millions d'euros en 2011.

#### Promouvoir la diversité des formes de contractualisation

Un changement de nature des aides publiques à l'ESS est en train de s'opérer : aux subventions traditionnelles se substituent de plus en plus des appels d'offres concurrentiels. Les relations entre collectivités publiques (en particulier territoriales) et acteurs non lucratifs sont ainsi marquées par le passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. Ainsi, un certain nombre de structures, notamment dans les secteurs de la petite enfance, de l'insertion, du socio-judiciaire ou de la prévention spécialisée, sont de plus en plus souvent directement confrontées aux mécanismes formels de la commande publique dans le cadre de marchés publics de

[28] Ces agences ont pour mission de coordonner l'offre de services en matière d'accompagnement des porteurs de projet en région.

services ou de délégations de service public. Celle-ci permet une maîtrise des coûts et une explicitation des résultats.

Cependant, pour beaucoup, la **double contribution économique et sociale de l'ESS devrait être mieux prise en compte dans les règles de marchés publics**. L'enjeu réside plus spécifiquement dans une place accrue et plus systématique des critères sociaux au sein du "mieux disant économique". Dans ce contexte, les clauses sociales<sup>(29)</sup> sont un outil à travers lequel l'État et les collectivités locales, en tant qu'opérateurs économiques, peuvent orienter la façon dont le marché et la procédure d'appel à concurrence sont écrits, pour favoriser la prise en compte de la dimension sociale de la prestation. Si le poids des marchés publics est considérable, la mise en œuvre des clauses sociales ne concerne que 1,9 % des marchés (soit 1 419 marchés sur 72 823). Certains appellent de leurs vœux le développement de cet outil dans les marchés publics pour renforcer l'intégration des entreprises sociales dans le système économique.

La question de savoir si la commande publique est la procédure la mieux adaptée au financement de missions d'intérêt général est néanmoins débattue. Si le recours à la commande publique et à la mise en concurrence des opérateurs non lucratifs présente certains avantages pour les collectivités publiques, l'UNIOPSS<sup>(30)</sup> alerte sur le risque de systématisation du recours aux marchés publics. Il aurait pour effet de placer l'innovation du seul côté des pouvoirs publics ou de ses agences (d'inverser ainsi la démarche *bottom-up* et de fragiliser la capacité d'initiative venant du terrain), de défavoriser les petites structures pourtant dynamiques et de créer de nouveaux monopoles d'activités par des opérateurs de grande taille<sup>(31)</sup>.

#### ■ Reconnaître institutionnellement la double spécificité sociale et économique du secteur

Le secteur se caractérise en France par le caractère incertain et mouvant de son rattachement institutionnel. Afin de mieux tenir compte de sa spécificité<sup>(32)</sup>, par définition à la frontière de l'économique et du social, il convient sans doute de mener une réflexion sur les modalités d'un **accompagnement au sein du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi<sup>(33)</sup>, en complément du suivi assuré par le ministère de la Cohésion sociale**. Sa reconnaissance comme acteur à part entière de la sphère économique, tout en préservant ses spécificités,

faciliterait l'accès à de nouveaux financements et permettrait de trouver un juste équilibre entre sa vocation sociale et sa vocation économique.

#### ( Développer les mesures d'impact social

L'élargissement des dispositifs susmentionnés, et plus généralement le changement d'échelle des entreprises sociales, est fortement sujet à une amélioration des outils d'évaluation et des indicateurs de performance sociale. Pour ces entreprises, c'est non seulement un enjeu de performance mais de reconnaissance, d'accès aux financements et aux nouveaux marchés et, à terme, d'un paramètre permanent de définition des politiques publiques. L'exigence d'un meilleur système de mesures se fait jour dans tous les secteurs : les fondations veulent allouer leurs dons aux programmes les plus efficaces, les décideurs politiques doivent justifier de leurs dépenses, les investisseurs réclament des données solides sur le modèle de ce qui existe en matière d'évaluation des profits.

Dans un contexte de marché, les critères sont généralement simples et sans ambiguïté : par exemple, la part de marché, la capitalisation, le profit. En revanche, dans le champ social, les critères de réussite, voire les outils utilisés pour y parvenir, peuvent être remis en cause. Alors qu'au micro-niveau des projets et programmes les prestataires de service disposent d'outils et les investisseurs d'une multitude d'évaluations, **il n'y a pas d'approches systémiques de recensement des points forts de l'innovation des services**.

Comment les entrepreneurs sociaux peuvent-ils aujourd'hui apporter la preuve de leur crédibilité aux investisseurs et aux pouvoirs publics ? Face à un concept attractif mais flou, quelle est la réalité opératoire et mesurable ? L'accent est mis désormais sur l'examen des pratiques, les statuts ne garantissant pas nécessairement ces dernières. Une myriade d'initiatives, visant à élaborer des outils de mesure d'impact social, a vu le jour<sup>(34)</sup>. Toutefois, on constate une absence d'unanimité sur les méthodes, outils et indicateurs, et peu de mesures concrètes.

La généralisation de la mesure de l'impact social se heurte, entre autres, à l'hétérogénéité des pratiques, une survalorisation des impacts les plus facilement "monétarisables", la complexité et le coût de la mise en œuvre. Au Royaume-Uni, le NESTA (National Endowment for Science Technology and the Arts), dans son rapport *Hidden*

[29] Il s'agit des articles 14, 30 et 53 du code des marchés publics.

[30] Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux.

[31] Entre subvention et marché public, une procédure intermédiaire, l'"appel à projets", connaît un certain essor et pourrait constituer une alternative.

Voir Guézennec C. [2011], *op. cit.* L'OCDE recommande de "privilégier des modes d'intervention publique en direction de l'ESS en termes de gouvernance, de partenariat et de co-construction des politiques publiques plutôt qu'en termes de mise en concurrence et d'appels d'offres", Noya A., Mendell M., Enjolras B. [2010], *L'économie sociale au service de l'inclusion au niveau local*, Paris.

[32] Voir le rapport de Mathot P. [2010], *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance*, octobre, qui plaide pour une "démarginalisation" du secteur vis-à-vis des autres formes d'entrepreneuriat.

[33] Voir le rapport de Hermange P. [2011], *Bilan de la mise en œuvre des propositions du rapport du député F. Vercamer*, décembre : "La structure au sein des ministères économique et financier, pour être le point d'entrée et l'interlocuteur des acteurs de l'économie sociale et de la DGCS, pourrait être prochainement désignée. Il s'agirait du bureau de la compétitivité et du développement des entreprises au sein de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCS). Ce serait assurément un atout."

[34] Voir aussi *A Journey to Greater Impact. Six Charities that Learned to Measure Better*, New Philanthropy Capital, novembre 2011.

*Innovation*, a mis en lumière le fait que des subtilités spécifiques au secteur réduisent la possibilité d'utiliser les moyens traditionnels de mesure de l'innovation.

### Un gain social pour la collectivité :

Une étude de KPMG (2010) a chiffré le "retour sur investissement" ou ROI (*return on investment*) des mesures sociales destinées à soutenir l'emploi des travailleurs handicapés salariés en entreprise adaptée (EA). KPMG compare l'économie réalisée par la collectivité – le gain social – lorsqu'une personne handicapée se trouve en situation d'emploi par rapport à celle où elle serait allocataire d'une subvention publique. Le gain social pour l'embauche d'un travailleur handicapé percevant, par exemple, une rémunération égale au Smic + 5 % s'élève à 9 891 euros.

Ces exemples soulignent les économies potentielles dans une meilleure couverture des besoins sociaux. Au-delà d'une monétarisation de l'utilité sociale (coûts évités, richesses créées), se pose le problème de savoir comment mesurer la contribution des entreprises sociales à des objectifs collectifs (cohésion sociale, réduction des inégalités, affirmation de nouveaux droits, etc.) en plus de leur production de biens et de services destinés à des usagers individuels.

Au Royaume-Uni, l'indice RBS SE 100 a été mis en place en 2010 par la Social Enterprise et la Royal Bank of Scotland pour un suivi de la performance (*monitoring*) des entreprises sociales du pays. Cet indice résulte de la collecte dans une banque de données centrale de diverses informations sur l'entreprise (incluant structure légale, gouvernance, secteur d'activité, structure financière et impact social). Un certain nombre d'autres outils de mesure sont en cours d'expérimentation de par le monde, notamment le SROI (*social return on investment*) qui propose une monétarisation (valeur sociale créée et coûts évités) avec l'établissement d'un ratio. L'ESSEC-IIES a testé cette approche dans le secteur de l'IAE (l'Insertion par l'activité économique)<sup>(35)</sup>, et a souligné ses limites (complexité de sa mise en œuvre et incomparabilité de la valeur monétaire en raison de l'hétérogénéité des pratiques)<sup>(36)</sup>.

Le développement et la diffusion de l'innovation sociale à plus grande échelle en France sont limités notamment par une connaissance insuffisante des besoins et des capacités des entreprises sociales, une diffusion res-

treinte et une faible transposition des bonnes pratiques, des mesures d'impact extra-financières encore rares, et un manque d'évaluation de l'efficacité des entreprises sociales, empêchant ainsi de comparer le retour sur investissement des aides publiques versées aux entreprises sociales. Le secteur doit aujourd'hui se doter, à grande échelle, d'outils pour mieux rendre compte de son poids et de son efficacité économique, de la qualité de ses emplois, de son utilité sociale, de son impact environnemental, notamment à l'échelle des territoires. La difficulté est aussi de comparer les initiatives entre elles, tout en tenant compte des spécificités propres à chaque champ d'intervention. L'objet social affiché par des entreprises sociales appelle ainsi une approche spécifique et des "investissements" statistiques particuliers.

## PROPOSITION 5

**Développer avec les acteurs une plateforme identifiant les bonnes pratiques et recueillant des données standardisées, ce qui permettrait de mieux connaître le secteur et de faciliter son accompagnement.**

## CONCLUSION

Une multitude d'initiatives en France et dans le monde souligne le potentiel de l'entrepreneuriat social dans l'amélioration de la réponse apportée à la couverture des risques sociaux. Il appelle aujourd'hui des mesures permettant au secteur de changer d'échelle, en tenant compte du contexte français marqué par l'importance et la diversité du secteur de l'économie sociale et solidaire<sup>(37)</sup>.



Caroline Lensing-Hebben,  
département Questions sociales

[35] Stievenart E., "Évaluer l'impact social avec l'approche du SROI : conseils et réflexion issus d'une expérimentation dans le secteur de l'insertion par l'activité économique", *Les cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social* (à paraître).

[36] Citons aussi le SIA (*social impact assessment*), qui identifie deux ou trois éléments dont l'évolution garantirait que l'entreprise permettra une amélioration sociale ; l'IRIS (*impact reporting and investments standards*) aux États-Unis, qui développe des normes de reporting de la performance sociale ; le GIIRS (*global impact investing rating system*), qui mène, depuis 2011, une évaluation de l'impact social des entreprises et des portefeuilles d'investissement ; The Outcome Star, une grille de "compétences douces" (*soft skills*) développée au Royaume-Uni ; CDI-Ratings, développé par le Groupe SDS, qui attribue une notation financière et extra-financière allant de AAA à D sur le modèle des agences de notation ; le Scoring social, une grille de notation développée par France Active, offrant un jeu d'indicateurs par secteurs avec des niveaux d'utilité sociale [A-E] ; le projet de qualification des initiatives innovantes de la direction générale de la modernisation de l'État, à travers trois axes susceptibles de couvrir l'ensemble du champ de l'innovation sociale : la valeur publique (le bénéfice pour la collectivité), le levier de changement (le potentiel d'innovation par rapport à une délivrance classique des services) et le potentiel de développement (changement d'échelle).

[37] Merci aux personnes auditionnées et à celles et ceux qui ont apporté leur concours à cette note.

**DERNIÈRES  
PUBLICATIONS  
À CONSULTER**

sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

**Notes d'analyse :**

- N° 267 ■ **Hypersexualisation de l'espace public : comment protéger les enfants ? Perspectives internationales (mars 2012)**
- N° 265 ■ **Renforcer l'amorçage (février 2012)**
- N° 264 ■ **Les aides au logement des ménages modestes (février 2012)**
- N° 261 ■ **"RIO + 20" : l'heure du réalisme écologique ? (janvier 2012)**
- N° 260 ■ **L'enseignement professionnel initial dans le supérieur : atteindre l'objectif de 50 % de diplômés du supérieur tout en favorisant leur insertion professionnelle (janvier 2012)**

**Notes de synthèse :**

- N° 266 ■ **Impact des TIC sur les conditions de travail (février 2012)**
- N° 263 ■ **Énergies 2050 (février 2012)**
- N° 262 ■ **Pour une nouvelle approche des mobilités dans les territoires périurbains et ruraux (février 2012)**

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  **Internet : [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)**
-  **Facebook : [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)**
-  **Twitter : [Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)**



La Note d'analyse n° 268 - mars 2012 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Pierre-François Mourier, directeur général adjoint

Secrétaire de rédaction : Delphine Gorges

Correction : Valérie Senné

Impression : Centre d'analyse stratégique

Dépôt légal : mars 2012  
N° ISSN : 1760-5733

Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)



Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)