



Commission  
européenne

# Économie sociale et entrepreneuriat social

Guide de l'Europe sociale | Volume 4



L'Europe sociale



# Économie sociale et entrepreneuriat social

**Guide de l'Europe sociale**

Volume 4

**Commission européenne**

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion  
Manuscrit terminé en mars 2013

Ce guide a été rédigé par l'European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse, Institut européen de recherche sur les coopératives et les entreprises sociales) et le personnel de la Commission. Ce travail a été mené en particulier par le professeur Carlo Borzaga, Gianluca Salvatori, Riccardo Bodini et la responsable de la recherche Giulia Galera, avec la précieuse contribution de Gerhard Bräunling.

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission ne sont responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.

Illustration de couverture: Mi Ran Collin — © Union européenne

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

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

***Un numéro unique gratuit (\*):***

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès  
aux numéros 00800 ou peuvent facturer ces appels.

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

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

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

ISBN: 978-92-79-26867-0

doi:10.2767/79114

© Union européenne, 2013

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

*Printed in Belgium*

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE ÉLÉMENTAIRE (ECF)

## Avant-propos



**László Andor**

Commissaire européen chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion



**Michel Barnier**

Commissaire européen chargé du marché intérieur et des services



**Antonio Tajani**

Vice-président de la Commission européenne chargé de l'industrie et de l'entrepreneuriat

En octobre 2011, nous présentons le paquet «Entreprises responsables», intégrant une politique actualisée sur la responsabilité sociale des entreprises ainsi qu'une toute nouvelle initiative pour l'entrepreneuriat social visant à renforcer le développement d'entreprises innovantes à vocation essentiellement sociale. Le paquet ciblait tant les entreprises à but lucratif que celles qui ne se donnent pas pour mission première la poursuite d'une activité génératrice de profit. Nous avons tenté de tirer des enseignements de la tradition riche et diverse de l'économie sociale en Europe ainsi que du

phénomène plus récent d'*entreprise sociale*, afin de mettre en place un cadre politique favorable à la croissance de ces entreprises à vocation sociale, tout en encourageant les entreprises à but lucratif à voir dans la responsabilité sociale une nouvelle norme et un réel atout.

Les organisations d'économie sociale et les entreprises sociales cultivent de nombreuses spécificités mais nous avons l'espoir que les différences qui les distinguent des entreprises «traditionnelles» vont s'atténuer lorsque ces

dernières reconnaîtront qu'il est dans leur intérêt de réduire au minimum les effets négatifs de leurs activités et de promouvoir un développement social équitable. Dans le cadre de la stratégie Europe 2020, l'Union européenne (UE) s'est accordée sur un modèle de développement basé sur une croissance intelligente, durable et inclusive. La concrétisation de cette vision nécessite de la part des entreprises une attitude intelligente misant essentiellement sur le caractère durable de la politique environnementale et sociale et sur la maximisation des bénéfices que la communauté au sens large peut tirer des activités de l'entreprise. Ces aspects ne peuvent être les attributs d'une minorité d'entreprises, ils doivent caractériser l'ensemble du marché unique. L'Europe a repensé son modèle social pour faire face à la crise économique et aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. À présent, son modèle d'entreprise doit, lui aussi, être revu.

Ce guide explique les spécificités de l'économie sociale et de l'entreprise sociale, telles que le processus décisionnel participatif, le souci du développement communautaire, le réinvestissement des profits ou l'objectif à vocation sociale. Il présente également une foule d'exemples prouvant la capacité des consommateurs ou épargnants individuels à apporter une différence qualitative au fonctionnement des marchés. Le fait de laisser davantage la société s'exprimer quant à ce qu'il faut produire et comment ne bride pas l'innovation; c'est au contraire très souvent synonyme de plus d'innovation et de plus d'efficacité. À l'heure où l'Europe ploie sous le poids d'un fort taux de chômage et d'une profonde crise sociale, l'économie sociale et l'entreprise sociale constituent une véritable source d'énergie et d'inspiration pour le redressement européen.

# Table des matières

Avant-propos.....	3
Introduction.....	7
CHAPITRE 1	
<b>L'Europe et son modèle économique et social unique</b> .....	11
Des origines de l'UE à la stratégie Europe 2020.....	13
Défis nouveaux et actuels.....	15
Nouveaux acteurs, nouveaux comportements.....	16
CHAPITRE 2	
<b>L'économie sociale dans la tradition européenne</b> .....	21
Mise en contexte.....	21
Les acteurs traditionnels de l'économie sociale.....	22
CHAPITRE 3	
<b>Tendances innovantes dans le contexte de l'économie sociale: l'émergence des entreprises sociales</b> .....	31
Définition de l'entreprise sociale.....	31
Les domaines d'activité des entreprises sociales.....	36
Les structures juridiques et leur évolution.....	41
CHAPITRE 4	
<b>Taille, impact et résistance de l'économie sociale et des entreprises sociales en Europe</b> .....	45
<b>Point de vue du Parlement européen</b> .....	56
Entretien avec Sven Giegold, député européen (Verts/ALE).....	56
CHAPITRE 5	
<b>Renforcer la prise de conscience sociale dans la société et l'économie</b> .....	59
Changements du comportement individuel.....	59
Changements en matière d'épargne et de finance.....	64
Changements de comportement des entreprises.....	67
CHAPITRE 6	
<b>Perspective: renforcer le potentiel de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social</b> .....	73
Comment l'économie sociale et l'entrepreneuriat social répondent aux besoins sociaux émergents.....	73
Enjeux majeurs.....	81
Renforcer l'économie sociale et l'entreprise sociale.....	82

CHAPITRE 7

<b>Politiques publiques en faveur de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social</b> .....	87
Aide européenne à l'économie sociale .....	87
L'initiative pour l'entrepreneuriat social 2011 .....	89
Le train de mesures 2013 sur les investissements sociaux .....	89
Politiques nationales et régionales .....	90
<b>Point de vue de la présidence du Conseil</b> .....	98
Entretien avec Sotiroula Charalambous, ministre chypriote du travail et de l'assurance sociale (2008-2013) .....	98
<b>Glossaire</b> .....	100
<b>Pour en savoir plus</b> .....	103
<b>Guides à venir</b> .....	108

## Introduction

La rédaction d'un guide sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social est une gageure quand on sait que des livres entiers ont été consacrés à la seule définition de ces deux expressions. Plus important encore, on trouve dans la littérature scientifique et dans les discours publics une vaste palette de définitions et de notions de la nature de ces deux phénomènes et de la relation qui les lie. Il s'agit là, soit dit en passant, d'un problème récurrent pour une variété de termes qui deviennent de plus en plus populaires et associent l'adjectif «social» à des concepts typiquement économiques: entreprise sociale, innovation sociale, entrepreneuriat social, etc. Dans le cas de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social, on pourrait débattre à l'infini de la signification du terme «social» pour chacun d'eux, de ce qu'il inclut ou exclut précisément. Cette incertitude, en plus de soulever des problèmes conceptuels pour décrire ces phénomènes, risque également de miner le rôle très important que chacun joue dans la société d'aujourd'hui.

Il paraît dès lors utile de commencer par quelques mots d'explication sur les termes utilisés dans ce *Guide de l'Europe sociale* et sur la structuration du guide lui-même. L'ordre des chapitres s'inscrit dans un cadre conceptuel ouvert, et le guide n'est pas basé sur une définition unique. Il établit plutôt un tour d'horizon prudent de la littérature et utilise des définitions qui correspondent davantage à la tradition européenne et sont reprises dans les documents les plus récents de la Commission européenne sur ces

matières (le plus significatif étant l'initiative pour l'entrepreneuriat social).

Le modèle social européen a toujours été caractérisé par le rôle de premier plan joué par une variété d'organisations qui ne sont ni des sociétés privées, ni des institutions publiques. Il s'agit d'organisations privées qui poursuivent traditionnellement d'**autres objectifs que le profit**: leur mission première n'est pas de générer des profits financiers pour leurs propriétaires ou leurs parties prenantes mais de fournir des biens et des services soit à leurs membres, soit à la communauté au sens large. Ces organisations, actives en Europe depuis près de deux siècles, sont reconnues et régies dans de nombreux pays par des formes juridiques spécifiques (en particulier la coopérative, la mutuelle et l'association); elles ont mis sur pied leurs propres organes de représentation pour interagir avec les autorités publiques et ont contribué diversement au développement économique et social de notre continent. L'expression générique traditionnellement utilisée dans de nombreux pays européens mais aussi, récemment, par l'UE pour désigner ces organisations est «économie sociale» — un terme qui souligne l'attention particulière accordée par ces organisations aux conséquences sociales de leurs activités ainsi que leurs structures de gouvernance participatives.

Au fil du temps, l'évolution de la société européenne dans le contexte de l'économie mondiale a vu l'émergence de nouveaux besoins



© Imageglébe

plus diversifiés, lesquels appellent dans de nombreux cas de nouvelles pistes de réponses. Ces réponses ont émané tantôt du secteur public ou du secteur privé, tantôt de la société civile et des organisations d'économie sociale, tantôt encore de formes d'organisation totalement inédites inspirées des mêmes principes que ceux des organisations d'économie sociale, combinant une dimension sociale et entrepreneuriale mais recourant à différents arrangements institutionnels. La tendance générale de tous ces acteurs, secteurs public et privé confondus, à prendre en charge les besoins sociaux est généralement recouverte par le terme «entrepreneuriat social», et les nouvelles formes d'organisation apparues, surtout à partir du

début des années 1980, sont souvent appelées «entreprises sociales».

Étant donné ce contexte, qui sera expliqué et illustré en détail tout au long du document, ce guide s'articule en sept chapitres.

Le premier chapitre décrit le cadre dans lequel s'inscrivent l'économie sociale et l'entrepreneuriat social. Il débute par une description du modèle économique et social européen tel qu'exposé dans les documents fondateurs de l'Union européenne; il brosse ensuite un tableau des défis soulevés par les anciens et nouveaux besoins sociaux et relate l'émergence, en réponse à ces enjeux, de nouveaux acteurs et comportements

dans divers segments de l'économie et de la société européennes.

Le deuxième chapitre décrit les principales organisations qui composent traditionnellement l'économie sociale en Europe et les présente à travers leurs critères distinctifs.

Le troisième chapitre se concentre sur les nouvelles formes d'organisation qui sont apparues pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux sociaux, aborde le concept d'entreprise sociale, les types d'activités dans lesquelles ces organisations s'investissent et les formes juridiques qui les agréent et les régissent dans les différents pays européens.

Le quatrième chapitre présente l'économie sociale et l'entrepreneuriat social en chiffres, à l'appui des meilleures données disponibles quant à leur taille et à leur importance au sein de l'UE, et évoque comment ces organisations ont réagi à la crise économique.

Le cinquième chapitre explore les autres tendances qui se sont manifestées ces dernières années et qui vont également dans le sens d'une conciliation des objectifs économiques et sociaux (comme dans le cas de l'économie sociale et de l'entreprise sociale), dont le dénominateur commun est une plus grande attention portée aux conséquences sociales de l'activité économique: changements de comportement des individus, changements en termes d'épargne et de finance et changements de comportement des sociétés qui adhèrent au terme générique de «responsabilité sociale des entreprises».

Les deux derniers chapitres proposent une perspective de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social en Europe: leurs principaux enjeux et opportunités (chapitre 6) et le rôle de la politique publique dans le soutien de ces composantes essentielles de la vie économique et sociale de notre continent (chapitre 7).

# CHAPITRE 1



# L'Europe et son modèle économique et social unique

Dans l'histoire des pays européens, l'idée de bâtir un avenir commun à l'ensemble du continent a été à la fois un espoir et un défi. Après les destructions dévastatrices de la Seconde Guerre mondiale, le continent a fini par tourner la page sous l'influence de pays toujours plus nombreux qui ont privilégié, sur son territoire, la voie d'une intégration accrue afin de contribuer à empêcher l'émergence de nouveaux conflits.

Partie intégrante de ce processus, la mise en œuvre d'un modèle économique et social partagé par tous les États fondateurs a également séduit les autres pays candidats qui ont rejoint plus tard l'Union européenne. L'importance de la notion de **cohésion sociale**, en particulier, a été le fil conducteur de nombreux choix politiques économiques et a posé les fondements d'une vision intégrée de la croissance européenne.

Les traités qui ont donné naissance à l'Union européenne reconnaissent qu'une croissance économique équilibrée, qui s'efforce d'atteindre le plein emploi et le progrès social, est l'un des principes fondamentaux propices à l'accroissement de l'intégration parmi les citoyens européens. La cohésion économique et sociale est un principe directeur que l'on retrouve dans tous les actes jalonnant le long processus qui, débuté en 1945, a abouti à l'unification de l'Europe.

Avec le traité de Rome de 1957, l'objectif d'intégration européenne s'est étendu non seulement à la coopération économique en général (élargissant la portée de la Communauté européenne du charbon et de l'acier initiale), mais également à la réalisation d'une croissance économique et sociale de cohésion qui réduirait les disparités entre pays européens. Il est donc impossible de comprendre les objectifs de l'Union européenne sans garder à l'esprit la nécessité, présente depuis ses prémices, de concevoir et de mettre en œuvre un modèle fondé sur la solidarité et l'intégration aussi bien économiques que sociales.

Au cœur de ce modèle réside une triple conviction dont il faut chercher l'origine dans la reconstruction d'après-guerre: i) si l'objectif est le développement, l'action collective est plus efficace que l'action individuelle; ii) toutes les franges de la société peuvent contribuer; iii) l'importance de ce caractère social du développement justifie le rôle actif des États en vue de garantir un certain niveau de bien-être pour tous (sous la forme de services universels tels que les soins de santé et l'enseignement), prérequis de la croissance économique.

Le bien-être public a été l'une des inventions les plus innovantes et les plus durables de l'Europe contemporaine, marquant d'une empreinte durable la relation entre l'État et le marché.

Encadré 1 — «Économie sociale» et «économie sociale de marché»

Malgré leur similitude terminologique, l'«économie sociale» et l'«économie sociale de marché» sont deux concepts économiques et politiques bien distincts qui ont été développés à des fins différentes. Tous deux exercent toutefois un rôle crucial dans la définition du modèle économique et social européen.

L'expression «économie sociale» définit un segment spécifique de l'économie: un ensemble d'organisations (historiquement classées en quatre catégories principales: les coopératives, les mutuelles, les associations et, plus récemment, les fondations) qui poursuivent fondamentalement des objectifs sociaux et sont caractérisées par des systèmes de gouvernance participatifs. Depuis près de deux siècles, ces organisations sont engagées dans la production de biens et de services aux côtés du marché (c'est-à-dire des sociétés privées) et de l'État (c'est-à-dire des institutions publiques).

L'expression «économie sociale de marché» évoque un modèle politico-économique créé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale face à la nécessité d'accroître la confiance dans le nouveau système démocratique. Sa clé de voûte: chercher à concilier le principe du libre marché et le principe de la sécurité sociale en investissant l'État d'un rôle actif dans la promotion de la concurrence sur le marché et d'un développement social équilibré. Cette approche a souvent été assimilée à une «tierce voie» entre le capitalisme laissez-faire, basé sur le principe d'une intervention minimale de l'État, et les économies planifiées, dans lesquelles l'État dirigeait totalement l'activité

économique. Apparue en Allemagne, le concept d'économie sociale de marché est souvent associé à la reconstruction de l'après-Seconde Guerre mondiale, mais il a acquis au fil du temps une signification plus vaste.

L'économie sociale de marché repose sur deux piliers bien distincts, quoique complémentaires, de l'action de l'État: d'une part, l'application des règles de concurrence pour garantir la stabilité des prix et générer la croissance et l'innovation et, d'autre part, la mise en œuvre de mesures de politique sociale pour garantir la justice sociale en corrigeant les effets négatifs et en favorisant la protection sociale. Au sens le plus élémentaire, l'économie sociale de marché signifie que les marchés sont incorporés dans la société et devraient fonctionner de manière à atteindre à la fois l'efficacité économique et le bien-être pour tous. La plupart des principes de l'économie sociale de marché sont devenus une part importante du modèle social européen et sont exprimés dans le traité sur l'Union européenne, en particulier dans son article 3:

*«L'Union établit un marché intérieur. Elle œuvre pour le développement durable de l'Europe fondé sur une croissance économique équilibrée et sur la stabilité des prix, une économie sociale de marché hautement compétitive, qui tend au plein emploi et au progrès social, et un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement.»*

Au fil des ans, ces principes directeurs se sont développés et ont pris racine partout en Europe, notamment grâce à l'existence et à l'impact économique

d'une pluralité d'acteurs (dont des organisations d'économie sociale) actifs aux côtés des sociétés privées et de l'État. Nous le verrons dans ce guide, de nouveaux acteurs et comportements ont radicalement modifié le paysage,

mettant en évidence un écosystème économique de plus en plus dense et complexe dans lequel l'État ne peut plus être considéré comme le seul garant possible d'un équilibre entre justice sociale et liberté économique.

## Des origines de l'UE à la stratégie Europe 2020

La confiance partagée en ce modèle de développement spécial est l'une des principales raisons qui ont poussé, dans les années 1990, les premiers pays européens à se lancer dans l'aventure du processus d'unification européen, puis dans celle du marché unique et, enfin, dans l'introduction de l'euro, qui a accéléré le processus de cohésion européenne et son élargissement à de nouveaux pays.

Ce processus a atteint de nouveaux sommets en 2000 avec la stratégie de Lisbonne. Dans ce document, les dirigeants européens se sont fixé «un nouvel objectif stratégique pour la décennie à venir: devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale». Le document poursuit: «La réalisation de cet objectif nécessite une stratégie globale visant à [...] moderniser le modèle social européen en investissant dans les ressources humaines et en luttant contre l'exclusion sociale.»

Les conclusions du sommet de Lisbonne de 2000 se concentraient sur le nouvel enjeu auquel était confrontée l'Europe. Le nouveau scénario appelait une nouvelle approche, à même de maîtriser les mutations profondes de l'économie mondiale. À Lisbonne, les gouvernements européens ont pris toute la mesure de la nécessité urgente d'adapter le modèle de développement au nouveau contexte, mais ont pensé pouvoir se contenter de moderniser les mêmes outils (par exemple en termes de systèmes de sécurité sociale) qui étaient utilisés jusqu'alors, en tablant sur une tendance positive de la croissance économique et de l'emploi. Les événements intervenus depuis lors ont démontré que la seule mise à niveau du modèle de développement économique et social européen ne suffisait pas.

La crise économique qui a débuté dans la seconde moitié des années 2000 a révélé que les outils sur lesquels ce modèle reposait depuis des décennies pour générer la cohésion sociale commençaient à montrer leurs limites: tout d'abord avec l'expansion du secteur public et les contraintes budgétaires inhérentes, puis en raison du nouveau caractère complexe et instable de l'économie mondiale.

Plus de vingt ans après la création du marché unique et dix ans après l'apparition de l'euro, la restauration de la croissance économique en Europe nécessite de **repenser le pacte social fondateur**, également dans le contexte de nouveaux développements mondiaux.

La nouvelle stratégie Europe 2020 est née de ce besoin, reconnaissant que, pour surmonter l'actuelle crise économique, la reprise ne peut reposer sur une approche de statu quo, sachant qu'un simple retour à la situation d'avant la crise n'est pas possible.

### Encadré 2 — Europe 2020

Si, dans l'immédiat, le défi de l'Europe est de s'extirper de la crise économique qui la frappe, un autre enjeu peut-être plus grand encore l'attend: celui d'inverser les grandes tendances négatives qui ont précédé la crise, telles que les inégalités croissantes, l'absence de responsabilité sociale des acteurs du marché et la dépendance vis-à-vis des budgets publics pour en absorber les conséquences. Dans ce contexte, la Commission européenne s'est attelée à planifier le futur du continent à travers une stratégie qui entend faire de l'Europe une **économie intelligente, durable et inclusive**, assurant des niveaux élevés d'emploi, de productivité et de cohésion sociale.

Adoptée par le Conseil européen en juin 2010, Europe 2020 incarne la stratégie de croissance de l'UE pour les dix années à venir, articulée autour de trois priorités qui se renforcent mutuellement: i) développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation; ii) promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive; iii) encourager une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion sociale et territoriale.

L'UE s'est fixé cinq objectifs quantifiables à l'horizon 2020:

- 75% de la population âgée de 20 à 64 ans devrait avoir un emploi;
- 3% du PIB de l'UE devrait être investi dans la recherche et le développement;
- les émissions de gaz à effet de serre devraient être réduites de 20% (voire de 30% si les conditions le permettent) par rapport à 1990, 20% de l'énergie devrait provenir de sources renouvelables, et l'efficacité énergétique devrait augmenter de 20%;
- le taux d'abandon scolaire devrait être ramené à moins de 10% et au moins 40% des jeunes générations (30-34 ans) devraient obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur;
- il conviendrait de réduire d'au moins 20 millions le nombre de personnes menacées par la pauvreté et l'exclusion sociale.

Pour plus d'informations: <http://ec.europa.eu/europe2020>

## Défis nouveaux et actuels

Au seuil de la deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, la mondialisation de l'économie, les faibles taux de croissance économique, la complexité de la société et les demandes croissantes de nouveaux services mettent sous pression le modèle de développement européen. Les mutations démographiques et économiques des dernières décennies ont entraîné des changements significatifs des besoins sociaux de la population: l'augmentation de l'espérance de vie a engendré la nécessité de repenser la prise en charge des personnes âgées; la présence

de plus en plus nombreuse de femmes sur le marché de l'emploi a vu les garderies d'enfants rejoindre le rang des principaux domaines d'intervention; l'attrait de l'Europe pour de plus en plus de citoyens d'autres pays et régions du monde a requis l'intégration économique et sociale de ces immigrants et le déploiement de nouveaux outils politiques; et l'économie s'étant progressivement davantage fondée sur la connaissance, les systèmes pédagogiques ont dû se diversifier et s'améliorer. En outre, la société doit trouver des réponses au changement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles.

### Encadré 3 — Quelques défis d'hier et d'aujourd'hui qui méritent notre attention

- La crise économique qui a commencé à frapper l'Europe en 2008 est clairement révélée par la baisse du produit intérieur brut (PIB) et la hausse de la dette publique: en 2009, le PIB a diminué de 4 % et la production industrielle a reculé aux niveaux des années 1990. Dans le même temps, les finances publiques ont été mises à rude épreuve, avec des déficits s'élevant en moyenne à 7 % du PIB et des niveaux de dette dépassant 80 % du PIB.
- Le chômage en Europe est historiquement élevé. En janvier 2013, il s'élevait à 10,8 % au sein de l'EU-27 (26,2 millions d'habitants), et à 11,9 % au sein de la zone euro (19 millions).
- Le fossé entre les pays ayant les taux de chômage les plus bas et ceux ayant les taux de chômage les plus élevés atteint également des sommets historiques. On observe un écart de 22,1 points de pourcentage entre l'État membre affichant le plus faible taux de chômage (l'Autriche avec 4,9 %) et celui présentant le taux le plus élevé (la Grèce avec 27,0 %).
- Le chômage des jeunes est une source d'inquiétude particulière, car les jeunes actifs sont plus de deux fois plus exposés au risque du chômage que la population active adulte. Dans l'UE, 5,7 millions de citoyens de moins de 25 ans étaient sans emploi en janvier 2013, soit 23,6 % des jeunes actifs dans l'EU-27. Pire encore, quelque 14,5 % des jeunes âgés de 15 à 24 ans étaient sans emploi, éducation ou formation (NEET). Le chômage et l'inactivité des jeunes, surtout s'ils se prolongent, pourraient avoir des conséquences désastreuses dès lors que les jeunes sont exclus non seulement du marché du travail, mais aussi de la société dans son ensemble.

- Seulement 63% des femmes d'âge productif exercent un travail rémunéré, contre 76% des hommes.
- Le vieillissement démographique s'accélère. À l'heure de la retraite de la génération du baby-boom, la population active de l'UE est en recul. Le nombre de personnes âgées de plus de 60 ans augmente aujourd'hui deux fois plus vite qu'avant 2007. La situation est d'autant plus préoccupante quand on sait qu'en Europe, seuls 46% des travailleurs âgés (55-64 ans) sont actifs contre plus de 62% aux États-Unis et au Japon.

En somme, l'apparition de nouveaux besoins et la différenciation croissante des besoins existants ont élargi et complexifié les demandes des citoyens. Parallèlement, les difficultés nées des contraintes fiscales croissantes, combinées au défi de répondre aux besoins diversifiés par des services de bonne qualité, font qu'il est de plus en plus difficile pour le secteur public de satisfaire seul à cette demande, comme il avait coutume de le faire dans un modèle de sécurité sociale dominé par l'intervention de l'État.

Certaines réformes mises en œuvre au niveau national depuis le début de la crise économique n'ont fait que creuser le déséquilibre entre l'offre et la demande de services d'intérêt général, en particulier dans les domaines clés de la santé, des services sociaux et de l'éducation.

### Nouveaux acteurs, nouveaux comportements

Ces dernières années, les profondes mutations du contexte socio-économique ont participé à la remise en cause de nombreuses sagesses et valeurs traditionnelles. Si beaucoup de richesses ont été créées, les inégalités économiques et sociales ont

aussi considérablement augmenté dans de nombreux pays. Beaucoup ont le sentiment que les possibilités d'«ascension sociale» ont diminué, et des pans entiers de la société ont constaté une dégradation de leur qualité de vie et une perte de cohésion sociale. Subissant les effets de transformations économiques qu'ils ne peuvent ni contrôler ni diriger, beaucoup de citoyens se sentent exclus et impuissants.

Leurs réactions face à cette situation sont de plus en plus polarisées et divisées entre un plus grand isolement et l'individualisme d'un côté, et la volonté de s'engager au service des enjeux sociaux, de l'autre. De plus en plus, pourtant, la tentative d'organiser une réponse aux défis actuels s'inscrit aussi **en dehors des structures traditionnelles** des partis politiques ou des syndicats, explorant des formules moins hiérarchiques et plus participatives. On retrouve les mêmes tendances chez nos jeunes générations, tiraillées entre la tentation de se retirer de la participation sociale et l'envie de créer une société plus ouverte, active et responsable, qui serait aussi moins centralisée et moins dépendante des formes d'organisation traditionnelles. En particulier, de nombreux jeunes aujourd'hui âgés de 20 ou 30 ans envisagent l'avenir avec de nouvelles priorités

et de nouvelles valeurs. Le climat culturel dans lequel évolue cette frange de la société européenne remet en question la séparation entre la moralité individuelle et l'ordre social qui a accompagné et alimenté la croissance économique au cours des dernières décennies. Une nouvelle sensibilité et une nouvelle attention pour les enjeux sociaux semblent se dessiner et caractérisent de plus en plus le comportement des gens.

La voie est donc ouverte aux nouvelles réflexions et interprétations. La crise actuelle a accéléré le besoin de repenser les rôles respectifs du marché, de l'État, du « tiers secteur » et de l'individu. Elle a également permis d'identifier certaines des valeurs et orientations que nous devrions examiner. À l'heure d'une concurrence mondiale toujours plus effrénée, d'un changement démographique majeur et de lourdes contraintes budgétaires, de nouvelles formes d'organisation et d'interaction entre le secteur public, les organisations de la société civile, les entreprises privées et les citoyens sont nécessaires. Elles devraient recréer une assise commune à des comportements sociaux toujours plus divers, les ralliant autour d'un sens des responsabilités partagé visant le développement social et économique.

Des signes encourageants nous indiquent que nous sommes sur la bonne voie. Nous sommes témoins d'une foule de réactions émanant d'individus et de groupes, organisées d'une manière très différente des initiatives des entreprises privées et des institutions publiques. Cette tendance s'inscrit dans une propension croissante,

tous secteurs confondus, à **tenir compte des conséquences sociales de l'activité économique**.

Ce souci plus prononcé des questions sociales a découlé à la fois de la croissance des acteurs et activités existants et de la création de formes complètement inédites d'organisations et de comportements. On observe trois grandes tendances:

- l'adoption d'un comportement socialement responsable par les individus;
- la prestation directe et ascendante de services d'intérêt général par des groupes de citoyens;
- une attention accrue pour l'impact social des activités économiques et financières, tous secteurs confondus (avec une attention croissante portée à l'innovation sociale).



Ce guide s'attache au développement d'activités économiques à but non lucratif, qui ont revitalisé les organisations traditionnelles de l'économie sociale et donné naissance à des organisations innovantes. Ces initiatives ascendantes sont des expressions concrètes d'un sens accru des responsabilités de la part des citoyens et une «réponse endogène» de la société aux échecs du marché et aux lacunes des politiques publiques.

Toutes ces organisations s'appuient sur des motivations, des comportements et des principes (tels que la solidarité, la réciprocité et la participation directe dans la gestion, la quête de justice et d'égalité, la responsabilité en vue d'atteindre un impact social) qui apparaissent particulièrement bien adaptés pour faire face aux défis liés à la **gestion responsable des avoirs collectifs**, où le droit de propriété doit être compensé par le devoir de préservation pour les générations actuelles et futures.

En outre, ces organisations accordent de plus en plus de crédit à l'idée selon laquelle le développement économique n'est pas uniquement le résultat des actions d'individus poursuivant des profits privés. Il peut aussi être le fruit de l'action collective de communautés engagées dans la production de biens publics, ainsi

que de combinaisons innovantes d'investissement privé et d'action collective. Ce n'est pas une coïncidence si (comme nous le verrons dans les chapitres suivants) des entreprises sociales, communautaires et coopératives ont pu développer leurs activités et se multiplier malgré une crise économique qui a vu de nombreuses sociétés traditionnelles se défaire d'une partie de leurs travailleurs ou réduire leurs activités.

De nombreuses sociétés privées sont également de plus en plus soucieuses des conséquences sociales de leurs activités et de plus en plus ouvertes à l'idée de s'engager avec une pluralité de partenaires. Cette ouverture, qui coïncide avec une reconnaissance de l'importance du **capital social** et de la **réputation** dans les processus d'exploitation, a également conduit des entreprises à embrasser des objectifs plus vastes et plus complexes, intégrant parfois la dimension sociale dans leur mission. Les modèles d'exploitation traditionnels changent, les entreprises doivent évoluer dans un système de relations qui ne tourne plus uniquement autour de la seule dimension économique. Au contraire, ce système doit être enrichi d'autres valeurs qui sont partagées par le reste de la société. Et s'il s'agissait là de la clé de l'innovation et de la croissance durable?

## Encadré 4 — Qu'est-ce que la «valeur partagée»?

Le concept de valeur partagée peut être défini comme des politiques et des pratiques opérationnelles qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles cette entreprise opère. La création de valeur partagée est axée sur l'identification et l'expansion des liens entre le progrès sociétal et le progrès économique.

Le concept repose sur le principe selon lequel le progrès tant économique que social doit être appréhendé sur la base de principes de valeur. La valeur est définie comme les bénéfices liés aux coûts, pas uniquement comme les seuls bénéfices. L'idée de la création de valeur a longtemps été reconnue dans les milieux économiques, où le profit est égal aux revenus tirés des clients moins les coûts supportés. Cependant, les entreprises ont rarement appréhendé les enjeux de société sous une perspective de valeur; elles les ont davantage traités comme des aspects périphériques. Cette approche a masqué les liens entre préoccupations économiques et sociales.

*Source: Michael E. Porter et Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, janvier-février 2011.*

De nombreux aspects de l'économie fondée sur la connaissance évoqués dans la stratégie de Lisbonne, tel le développement de formes ouvertes et partagées de connaissance (par exemple les normes ouvertes et logiciels libres, ou même de nouveaux concepts ouverts de hardware), montrent comment un mélange de différents mécanismes de coordination, valeurs et motivations intégrant une dimension sociale peut s'avérer un moteur extrêmement puissant pour un nouveau modèle de développement. Et, dans de plus en plus de domaines, les formes d'entreprises qui caractérisent l'économie sociale pourraient être mieux adaptées que les firmes traditionnelles à l'organisation de l'activité économique d'aujourd'hui, car elles incarnent le modèle d'entreprises plus petites

et spécialisées actives dans un système de production en réseau, lequel est plus apte à générer des processus d'innovation ouverts.

Nous détaillerons, dans les chapitres suivants, l'émergence de ces nouveaux acteurs économiques, partant d'une définition de ce qui a toujours été le noyau de l'économie sociale européenne, puis analysant quelques-unes des tendances les plus pertinentes et innovantes qui ont élargi sa portée et accru son impact. Le rôle complémentaire joué par ces initiatives à l'égard des acteurs publics et à but lucratif constitue l'innovation la plus importante de ces dernières décennies pour concilier équité et efficacité et évoluer vers un nouveau modèle économique et social européen.

# CHAPITRE 2



# L'économie sociale dans la tradition européenne

## Mise en contexte

Ce n'est que récemment que l'économie sociale a été reconnue comme un ensemble distinct d'acteurs économiques. Néanmoins, les organisations qui en relèvent ont constitué un chapitre important de l'histoire politique, économique et sociale européenne de longue date. L'expression «économie sociale» est apparue pour la première fois en France au cours du premier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, et, au fil des siècles, sa pertinence a largement dépassé les frontières françaises et a trouvé un grand écho à travers l'Europe. En effet, depuis près de deux siècles maintenant, les institutions d'économie sociale constituent des acteurs clés du processus de développement économique et social au sens large, aux niveaux tant national que local.

Le point commun des organisations d'économie sociale qui les distingue des entreprises traditionnelles est la vocation générale de leurs activités, dont le but ultime n'est pas la recherche du profit et sa distribution aux propriétaires. En fait, les organisations d'économie sociale ont pour objectifs principaux la **fourniture de biens et de services** (avec la création d'emplois) **à leurs membres ou à la communauté** et la **poursuite d'objectifs d'intérêt général** (c'est-à-dire des activités qui bénéficient à la société au sens large, comme la prestation de services d'intérêt général).

## Encadré 5 — Que sont les services d'intérêt général?

Les services d'intérêt général recouvrent une vaste gamme d'activités qui ont un impact significatif sur le bien-être et la qualité de vie d'une société au sens large, allant des infrastructures de base (approvisionnement en énergie et en eau, transport, services postaux, traitement des déchets) aux services sociaux et de soins, en passant par des secteurs clés tels que la santé et l'éducation. Les services d'intérêt général contribuent de manière cruciale à un développement économique et social durable en termes de satisfaction des besoins de base, d'inclusion sociale, de croissance économique et de protection de l'environnement. Ils constituent l'un des piliers du modèle de société européen et une composante essentielle de la citoyenneté européenne. En effet, leur réalisation conditionne la jouissance des droits fondamentaux.

Pour en savoir plus:  
[ec.europa.eu/services\\_general\\_interest](http://ec.europa.eu/services_general_interest)

De nombreuses organisations d'économie sociale ont également en commun leur **structure de propriété**, en ce sens que des droits de propriété sont octroyés à des parties prenantes autres que des investisseurs et que l'engagement et la participation de ces partenaires sont mis en exergue. Ces partenaires

sont des travailleurs, des clients ou même des bénévoles puisque de nombreuses organisations d'économie sociale se caractérisent par une forte participation de volontaires, qui jouent souvent un rôle majeur dans la phase de démarrage de l'organisation.

Étant donné ces caractéristiques, les organisations d'économie sociale tendent à donner la priorité à l'humain et au travail par rapport au capital dans la distribution des revenus. Ainsi, elles auront tendance à préserver l'emploi et la qualité du service offert à leurs membres et clients, même au prix d'une réduction de leur marge bénéficiaire. Les organisations d'économie sociale se caractérisent aussi généralement par des **processus décisionnels démocratiques**, dans le cadre desquels les décisions clés liées à l'organisation sont soumises au vote de tous les membres.

Ces caractéristiques communes se retrouvent dans les différents types d'organisations d'économie sociale des différents pays européens.

### Les acteurs traditionnels de l'économie sociale

Historiquement, les organisations d'économie sociale ont été classées en quatre grandes catégories: les entreprises coopératives, les sociétés mutuelles, les fondations et les associations, dont la forme juridique

peut varier considérablement d'un pays à l'autre.

### Entreprises coopératives

Une coopérative se définit comme une «association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement» (Alliance coopérative internationale, 1995). Cette définition a également été adoptée dans la recommandation 193 de l'Organisation internationale du travail (OIT) de 2002.

Les coopératives représentent souvent une réponse efficace aux difficultés économiques et sociales. Depuis toujours, les coopératives ont su améliorer la capacité de groupes d'individus défavorisés à protéger leurs propres intérêts, en garantissant une aide extérieure à la famille pour accéder aux biens et services de base. Au contraire des entreprises actionnaires dont les droits de propriété sont détenus par des investisseurs, les coopératives attribuent ces droits à d'autres groupes d'acteurs (consommateurs, travailleurs, producteurs, agriculteurs, etc.). Que ce soit dans les pays industrialisés ou dans les pays en développement, les coopératives contribuent au développement socio-économique, favorisent le taux d'emploi et prônent une répartition équilibrée des richesses.

## Encadré 6 — Aux origines du mouvement coopératif: les équitables pionniers de Rochdale

Le mouvement coopératif trouve ses racines dans la ville textile de Rochdale, dans le Lancashire, où, en 1844, les rudes conditions de vie et la protection inadéquate du consommateur poussèrent 28 travailleurs à développer une nouvelle approche de l'approvisionnement en nourriture et autres biens (ainsi que des équipements sociaux et éducatifs) pour les travailleurs ordinaires, à travers une coopérative de détail appelée «la société des équitables pionniers de Rochdale». Les pionniers de Rochdale ouvrirent donc un magasin à Toad Lane, où ils vendaient des aliments sains à des prix raisonnables. Suivant ce modèle, l'entreprise servait l'intérêt de ses membres qui en étaient à la fois propriétaires, entrepreneurs et clients. Une part des bénéfices revenait aux membres, proportionnellement à leurs achats. Quel que soit le nombre de parts que chacun détenait, tous les membres disposaient du même droit de vote. Les décisions et pratiques des pionniers ont donné lieu à la formulation des principes de coopération de Rochdale. Parmi ceux-ci, citons l'adhésion volontaire et ouverte; le contrôle démocratique («une personne, une voix»); le paiement d'intérêts limités sur le capital; le surplus alloué proportionnellement aux achats des membres (le dividende); et des infrastructures éducatives pour les membres et les travailleurs. La tradition de la coopérative de consommation a longtemps été associée aux pionniers de Rochdale. Finalement, ce sont les principes de Rochdale que l'Alliance coopérative internationale (ACI) a adoptés pour définir les principales caractéristiques de toutes les coopératives.

*Source:* Holyoake, *The history of the Rochdale Pioneers*, Collana di Studi Cooperativi, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Rome, 1995 (*L'histoire des équitables pionniers de Rochdale*, traduit par Marie Moret).

## Organisations mutuelles

Une mutuelle, ou société de secours mutuel, est une association qui offre des services d'assurance au bénéfice de ses membres. Les sociétés de secours mutuel reposent sur des contrats réciproques, et leurs membres perçoivent des bénéfices en conséquence de leur participation.

À l'origine, les sociétés de secours mutuel ont été créées pour assurer les travailleurs contre les incapacités de travail, les maladies et la vieillesse. Elles étaient très répandues jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Ensuite, avec l'institution de régimes d'assurance obligatoire dans certains pays comme la France et l'Allemagne, les sociétés de secours mutuel ont été intégrées dans ces régimes d'assurance publics, tandis qu'elles ont

été marginalisées dans d'autres pays comme l'Italie. De nouvelles formes de mutuelles commencent à se développer dans des pays où les systèmes de sécurité sociale en sont à leurs balbutiements et couvrent uniquement une faible frange de la population. On observe également, ces dernières années, un retour des mutuelles dans plusieurs pays européens, sous la forme d'une assurance contre les risques actuels et futurs, complémentaire au filet de sécurité garanti par les institutions publiques.

Les mutuelles couvrent une large palette de risques, dont la santé (frais de traitements, médicaments et hospitalisation), la mort (aide matérielle pour la famille du défunt), les obsèques et les mauvaises récoltes ou mauvaises pêches.

## Encadré 7 — Le secteur des mutuelles en Roumanie

En Roumanie, la majorité des associations de secours mutuel sont des associations mutualistes d'employés (*Case de Ajutor Reciproc ale Salaritilor* — CARS) et des associations mutualistes de retraités (*Case de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor* — CARP), et chaque type d'entre elles possède une législation spécifique.

L'organisation particulière des mutuelles, basée sur la relation de leurs membres (employés/retraités) avec le monde du travail, est un héritage de la période communiste, lorsque des associations de secours mutuel ont été créées et intégrées dans le système de protection sociale. À l'origine, elles étaient coordonnées par les syndicats.

Après la chute du communisme, les associations de secours mutuel ont préservé cette structure d'affiliation. Bien que ne bénéficiant plus du soutien des syndicats, les mutuelles ont réussi à survivre et à prospérer à l'échelle de la communauté, car elles vont à la rencontre du besoin manifeste des citoyens roumains de disposer d'une structure d'assistance à même de les aider à faire face aux risques d'exclusion.

En 2010, les registres de l'Institut national des statistiques dénombreaient 887 mutuelles comptant 17268 employés. Les données d'affiliation témoignent de l'immense popularité des organisations de secours mutuel auprès des citoyens roumains : à elles deux, les CARS et CARP rassemblent plus de 5 millions de membres.

*Source* : Étude de cas préparée par Mihaela Lambru dans le cadre du projet Prometheus de l'UE.

## Associations

Une association est un groupe d'individus qui se mettent au service d'une cause précise (qu'elle soit de nature culturelle, récréative, sociale ou économique) et donnent naissance à une organisation durable. Les associations peuvent être formelles, régies par des règles, des arrêtés et des critères d'adhésion, ou informelles, sans structure fixe.

Les associations sont peut-être la forme la plus ancienne d'organisation d'économie sociale : apparues en Europe dans le sillage de la démocratie, elles ont contribué dans de nombreux pays, par leur travail et leurs efforts de défense, à créer le système de protection

sociale ou à en améliorer considérablement la portée. Elles incluent des organisations de défense et d'autres formes d'association libre d'individus autour d'un intérêt commun, et certaines d'entre elles se muent en entreprises de production de biens et de services pour lesquelles la génération de profits n'est pas le but ultime. Les associations sont des organisations soit d'intérêt général (la classe des bénéficiaires est différente de celle des fondateurs), soit d'intérêt mutuel (la solidarité au sein d'une classe est décisive). Ces organisations portent toute une variété de noms, inspirés du contexte national, tels que : associations, associations sans but lucratif, organisations bénévoles, organisations non gouvernementales, etc.

**Encadré 8 — Un exemple en provenance de Pologne: l'association EKON**

En 2003, l'association EKON a été créée pour aider les personnes menacées d'exclusion sociale, surtout celles souffrant de problèmes de santé mentale. EKON est le fruit d'un amendement de la loi sur l'intégration sociale et professionnelle, qui a permis aux entreprises d'obtenir des subsides pour l'emploi rémunéré de personnes handicapées. EKON est à l'origine du concept d'éco-travail, qui entendait créer des lieux de travail verts pour les personnes handicapées. Les principales activités de l'entreprise sont l'emballage, le traitement des déchets, une bourse d'emploi et l'externalisation de main-d'œuvre, la prise en charge psychologique et professionnelle, ainsi que des services de formation et d'éducation.

Le premier projet pilote d'EKON a vu le jour grâce à un subside alloué par le Fonds régional de protection environnementale et de gestion de l'eau à Varsovie. Le programme a commencé en employant 56 personnes handicapées, et ce nombre n'a cessé d'augmenter au fil des ans. En 2008, 879 personnes étaient employées, dont 469 handicapés mentaux.

EKON collecte les déchets dans plusieurs quartiers résidentiels et municipalités, ainsi que plus de 31 % des déchets d'emballages recyclés à Varsovie. Ces activités créent de la valeur ajoutée de deux façons: 1) elles cultivent la fibre écologique des habitants de Varsovie; 2) elles permettent à la communauté locale de percevoir autrement la personne handicapée, en particulier les malades mentaux qui sont victimes de stigmatisation sociale. De plus, ces activités génèrent des économies au niveau de la collecte et du stockage des déchets, et réduisent par ailleurs le coût des hospitalisations plus limitées des malades mentaux mis au travail.

*Source:* Étude de cas préparée par Małgorzata Oldak en réponse à un appel aux jeunes chercheurs et praticiens, organisé conjointement par Euricse et le réseau de recherche européen EMES.

## Fondations et autres organisations

Les fondations sont des entités juridiques créées pour réaliser des objectifs déterminés au bénéfice d'un groupe spécifique d'individus ou de la communauté au sens large, via une dotation ou la collecte systématique de fonds. Ces organisations sont surtout engagées dans la promotion d'activités sociales, religieuses, éducatives ou d'intérêt général, conformément à la volonté du fondateur. Dans certains cas, les fondations peuvent revêtir une forme organisationnelle spécifique au pays (comme les organisations caritatives au Royaume-Uni ou même des organisations religieuses). Aux quatre

coins de l'Europe, les fondations endossent en général l'une de ces deux fonctions: soit elles sont directement impliquées dans la fourniture de biens et de services, comme l'illustre l'encadré 9, soit elles lèvent des fonds pour des catégories spécifiques d'individus ou d'activités, y compris la production de services particuliers. On a observé, ces dernières années, une envolée du nombre de fondations nées de l'initiative de riches citoyens ou de sociétés qui s'engagent sur la voie du soutien de projets et organisations à vocation sociale. Ce dernier type de fondation est actuellement en cours de transformation, ajoutant à son activité principale d'octroi de dons celle d'investisseur philanthropique stratégique.



### Encadré 9 — La fondation Barka pour la promotion de l'aide mutuelle: émanciper les personnes marginalisées en créant des communautés autonomes

La fondation Barka a été créée par Barbara et Tomasz Sadowski en réaction aux problèmes sociaux de plus en plus nombreux en Pologne au cours des années de transformation du pays. Elle repose sur un système alternatif d'aide aux sans-abri leur offrant une chance de développement personnel et social. Tout a commencé en 1989 avec la réinsertion d'anciens détenus, de résidents d'institutions de santé mentale et d'orphelinats, de sans-abri, d'alcooliques et de chômeurs de longue durée dans des communautés agricoles prônant l'aide mutuelle, le partenariat et la responsabilité. Les fermes investissent également dans les villages où elles sont établies en créant de l'emploi pour les villageois et en favorisant un climat de collaboration et de respect entre les habitants et les ex-sans-abri. À ce jour, la fondation Barka a contribué à établir et à maintenir 40 nouvelles fermes, chacune cherchant à devenir une coopérative totalement autonome.

L'objectif à plus long terme de la fondation est de créer un écosystème totalement développé d'aide à l'intégration des groupes exclus. Grâce au soutien financier de l'initiative EQUAL du FSE, Barka a pu renforcer ses actions, qui impliquent aujourd'hui plus de 5 000 personnes. Outre les communautés thérapeutiques, la fondation Barka a créé :

- plus de 70 centres d'insertion sociale, qui aident les personnes défavorisées à créer leur propre emploi en proposant des formations professionnelles de couture, de jardinage ou encore de reliure, par exemple, et en prodiguant des conseils sur des matières juridiques, organisationnelles, financières et de marché;
- une centaine de partenariats public-privé et de pactes pour l'économie sociale, établis dans des communautés locales dans toute la Pologne. Les partenariats allient les forces des organisations et initiatives de la société civile, des autorités locales et des entrepreneurs sociaux, afin de mettre au point des solutions locales pour lutter contre la pauvreté et créer des emplois, sur la base de l'approche et des outils développés au fil des ans par la fondation.

Barka représente un laboratoire vivant d'innovation sociale en reliant le réseau complexe des initiatives d'économie sociale qui s'attaquent aux multiples besoins des exclus (réinsertion sociale, travail et hébergement) et en promouvant le développement local. La fondation est également présente en Allemagne, en Irlande, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni (s'attachant à permettre aux immigrants délaissés de renouer avec leur famille et communauté en Europe de l'Est) et a commencé à collaborer avec des communautés africaines en Éthiopie et au Kenya afin de partager son expérience de la prévention de l'exclusion sociale à travers le partenariat et le développement d'entreprises sociales.

Source: <http://www.barka.org.pl/>

Au-delà de ces quatre types d'organisation distincts, dans la réalité, les organisations d'économie sociale revêtent souvent une combinaison de ces formes organisationnelles. C'est ainsi que l'on a, par exemple, des associations bénévoles qui contrôlent une fondation, ou des fondations qui contrôlent des associations ou d'autres organisations. Dans certains cas, les organisations d'économie sociale peuvent même adopter des formes d'entreprise typiques du secteur à but lucratif. Par exemple, certaines

coopératives agricoles ont créé des entreprises actionnaires (contrôlées par la coopérative elle-même) afin de commercialiser plus efficacement leurs produits.

Qui plus est, outre les quatre types d'organisation «traditionnels» susmentionnés, de nouvelles formes organisationnelles sont apparues ces dernières années, qui reposent à la fois sur l'économie sociale et sur d'autres modèles décrits plus en détail dans le chapitre 3.

### Le rôle des coopératives pour surmonter la crise économique et se rapprocher des objectifs de la stratégie Europe 2020



**Klaus Niederländer,**  
directeur de Cooperatives Europe

«La crise économique et financière qui frappe l'Europe a rappelé aux décideurs politiques nationaux le rôle crucial de l'économie sociale en général et des coopératives en particulier pour garantir la stabilité et la durabilité des économies locales

et nationales. On dénombre plus de 160 000 coopératives en Europe, source de 5,4 millions d'emplois pour les citoyens européens (et 1 million de coopératives représentant plus de 100 millions d'emplois à travers le monde — c'est 20 % de plus que les multinationales). Ces chiffres font des coopératives la plus grande entité de l'économie sociale d'Europe, avec un taux d'emploi total avoisinant les 50 %.

Parmi les initiatives prises par les coopératives, citons une rémunération égale pour un travail égal, une représentation hommes-femmes équilibrée dans les fonctions managériales, la promotion de la diversité et des programmes d'inclusion pour les jeunes et les seniors. L'ancrage local de la coopérative et l'orientation de ses activités vers des objectifs sociaux en font un acteur important du développement d'une politique d'emploi durable. Son approche d'exploitation à long terme, axée sur les besoins des membres à travers son appartenance à ces derniers et ses

structures de gestion démocratiques, fournit la base d'une durabilité économique et sociale. L'humain est

au cœur de la coopérative; c'est lui qui contrôle le capital financier et la rend plus résistante à la crise.»

**Bruno Roelants, secrétaire général de CECOP-Cícopa Europe**



«Selon des données de 2008-2011, les coopératives ont été davantage en mesure de limiter les fermetures d'entreprise et les pertes d'emploi pendant la crise économique que les entreprises traditionnelles. L'accumulation de capital, qui caractérise les coopératives, les a dotées d'une plus grande

stabilité financière et rendues moins dépendantes des fluctuations des marchés financiers. En outre, la collaboration prônée au sein des coopératives a permis de maintenir, voire d'augmenter, le nombre d'emplois et le chiffre d'affaires. Les réseaux de coopératives contribuent à préserver l'emploi et les activités économiques quand les travailleurs d'une entreprise condamnée à fermer ses portes décident de la racheter et de la transformer

en coopérative. Quand des citoyens fragilisés ont besoin de services sociaux pour mener une vie digne, aujourd'hui plus que jamais, les coopératives sociales leur offrent des services de qualité, accessibles et abordables, parfois dans les régions les plus isolées.

Aujourd'hui, les objectifs d'emploi et de lutte contre la pauvreté fixés par la stratégie Europe 2020 semblent de plus en plus difficiles à atteindre. Nous invitons les institutions européennes et les gouvernements nationaux à analyser en profondeur pourquoi certaines entreprises résistent mieux en période de crise et à adopter des mesures politiques plus appropriées sur la base de ces enseignements. Voilà des décennies que les coopératives démontrent leurs forces spécifiques et elles en apportent à nouveau la preuve depuis 2008. Selon nous, leur expérience constitue une formidable source d'inspiration pour les politiques publiques — pas seulement pour les coopératives mais pour tout le monde de l'entreprise. À défaut de mesures politiques efficaces, la résistance des coopératives ne durera pas éternellement; leur mission d'intérêt général sera compromise, de même que le bien-être des milliers de citoyens qui comptent sur elles.»

# CHAPITRE 3



# Tendances innovantes dans le contexte de l'économie sociale: l'émergence des entreprises sociales

## Définition de l'entreprise sociale

Apparues ces dernières années, les entreprises sociales ont instauré, partout en Europe mais aussi sur d'autres continents (comme en Asie, où Muhammad Yunus a imposé le concept d'«entreprise sociale», et en Amérique du Nord), un nouveau phénomène d'envergure. Ces entreprises sont en partie intégrées à l'univers des organisations d'économie sociale et agissent en partie en parallèle. Malgré l'absence d'une définition universelle, le concept d'entreprise sociale est de plus en plus utilisé en Europe pour identifier une «manière différente» d'entreprendre, rendue possible quand les entreprises sont créées aux fins spécifiques de **poursuivre des objectifs sociaux**. Selon la Commission européenne, l'expression «entreprise sociale» revêt la signification suivante: «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. L'entreprise sociale opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et 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» (Initiative pour l'entrepreneuriat social, octobre 2011).

Le concept d'entreprise sociale recouvre celui des organisations d'économie sociale traditionnelles et recoupe toutes les formes juridiques, dès lors qu'une entité agissant comme entreprise sociale peut choisir de s'enregistrer comme association, coopérative, organisation caritative, etc., comme entreprise privée, ou encore sous l'une des formes spécifiques prévues ces dernières années par la législation nationale. Les entreprises sociales se distinguent des associations ou organisations caritatives traditionnelles en ce qu'elles tirent une part conséquente de leurs revenus du **commerce**, au lieu d'être dépendantes de dons ou de subventions. Une référence parfois utilisée pour identifier une entreprise sociale est qu'au moins 50 % de son chiffre d'affaires est composé de revenus du travail, même si les opinions varient quant au meilleur seuil à définir. Quoi qu'il en soit, les entreprises sociales se distinguent des entreprises conventionnelles par leur

finalité principalement sociale. Nous verrons qu'un indicateur de ce but social est que la majorité des profits est réinvestie ou autrement affectée à la réalisation de la mission sociale de l'entreprise.

Une entreprise sociale est généralement créée sous l'impulsion d'un entrepreneur social ou d'un groupe fondateur de citoyens qui partagent un but social spécifique et bien défini et parviennent à le traduire en une nouvelle organisation caractérisée par des paramètres essentiels: l'activité qu'elle mène est d'intérêt général et elle est gérée de façon entrepreneuriale, dans le but de maintenir un équilibre constant entre la dimension sociale et la dimension économique. La nouveauté introduite par les entreprises sociales réside dans leur capacité à ajouter une dimension entrepreneuriale et commerciale à la prestation de services d'intérêt général et à la résolution d'enjeux sociaux. Cette capacité permet à ces organisations d'évoluer dans un espace autrefois dévolu, dans de nombreux pays, au seul champ d'action du secteur public. Les entreprises sociales ont permis de fournir des services sociaux et d'intérêt général durables sur le plan économique et, à maints égards, plus efficaces et concrets que les efforts du seul secteur public.

Lorsqu'on les compare aux organisations d'économie sociale traditionnelles, on peut percevoir les entreprises sociales comme davantage orientées vers l'approche non seulement des besoins de leurs membres ou propriétaires, mais aussi de l'ensemble de la communauté (y compris les besoins des segments les plus fragilisés de la

société), puisqu'elles insistent davantage sur la dimension d'**intérêt général** que sur des objectifs purement mutualistes. Il ne faut cependant pas en conclure que les entreprises sociales ne travaillent qu'avec les pauvres ou les groupes sociaux les plus vulnérables. Plus exactement, elles offrent une variété de services d'intérêt général, parmi lesquels des soins de santé, des soins à l'enfance et des services éducatifs.

La forte vocation sociale de ces entreprises implique que les profits qu'elles réalisent (indépendamment de leur forme juridique, à but lucratif ou sans but lucratif) sont **principalement réinvestis** dans l'organisation et affectés au soutien de sa mission.

La contrainte de non-redistribution du profit et du capital (souvent appelée «asset lock» et fixée dans les statuts de l'entreprise ou exigée par la loi), qui caractérise les entreprises sociales dans de nombreux pays européens, vise également à garantir la consolidation des avoirs de l'organisation et la poursuite permanente de son objectif d'intérêt général. En effet, en cas de dissolution de l'entreprise, ses avoirs sont normalement transférés à une autre entreprise sociale, garantissant de ce fait la poursuite des objectifs de protection sociale et de développement.

Une spécificité de la tradition européenne de l'entreprise sociale est la création, au fil du temps, de dispositions institutionnelles spécifiques conçues pour poursuivre un objectif social de façon stable et permanente. Ces dispositions institutionnelles, en accord avec la forte tradition européenne

d'économie sociale, se caractérisent par une grande dimension collective et participative et des liens étroits avec des organisations et initiatives de la société civile, même quand elles adoptent des formes organisationnelles généralement étrangères à l'économie sociale.

Les entreprises sociales adoptent des structures organisationnelles qui favorisent la participation d'une série de parties prenantes, dont celles directement impliquées dans les activités de l'entreprise en leur qualité de travailleurs, d'utilisateurs ou de bénévoles. Alors que les organisations d'économie sociale traditionnelles (comme les coopératives et les associations) sont

généralement les organisations d'une seule partie prenante, beaucoup d'entreprises sociales associent différents types d'acteurs dans leurs structures d'adhésion ou de décision.

Cette caractéristique, si elle est destinée à favoriser la participation de tous les citoyens intéressés, n'exclut pas la possibilité pour des dirigeants charismatiques de jouer un rôle essentiel dans la création de l'entreprise et son développement. Mais, parallèlement, l'existence d'un groupe diversifié dont les membres sont responsables de l'objectif d'intérêt général que s'est fixé l'entreprise sociale assure la survie de l'initiative au-delà de l'engagement de ses dirigeants.



Encadré 10 — Les nombreuses formes d'entreprise sociale en trois exemples

**Société d'intérêt communautaire — Royaume-Uni**

En vertu de la loi britannique sur les sociétés, les sociétés d'intérêt communautaire (Community Interest Companies, CIC) sont des sociétés à responsabilité limitée qui peuvent s'engager dans une quelconque activité ou entreprise commerciale légale servant l'intérêt de leur communauté. Les CIC sont créées pour fournir des services à la communauté dans des domaines comme les soins à l'enfance, le logement social, les transports en commun ou les loisirs. Le cadre de la CIC a été pensé à la base pour les organisations productives à but non lucratif, mais il peut également répondre aux besoins d'une série d'organisations qui livrent une forme de bénéfice communautaire, notamment celles qui ne peuvent ou ne veulent pas devenir des organisations caritatives. Le domaine d'activité économique n'est soumis à aucune restriction, pour autant que la CIC réponde avec succès au critère de l'intérêt communautaire (c'est-à-dire que, selon la réglementation de 2007 relative aux CIC, on puisse raisonnablement estimer qu'elle mène ses activités au bénéfice de la communauté ou d'une partie de la communauté), se soumette à la contrainte de l'«asset lock» et présente annuellement un rapport d'intérêt communautaire.

L'introduction de ce type d'entreprise entendait combler la lacune que présentait la gamme d'options disponibles, en réponse à une demande émanant de la communauté des entreprises sociales. La législation relative aux CIC n'accorde aucun avantage fiscal mais offre une structure juridique souple et une réglementation allégée par rapport aux organisations caritatives. En outre, cette absence d'avantages fiscaux est compensée par la possibilité de redistribuer partiellement les bénéfices. Les CIC peuvent également émettre des actions, qui peuvent contribuer à engranger du capital pour les efforts de la communauté et à soutenir les entreprises locales vouées à la communauté locale.

Cette nouvelle forme d'entreprise a été accueillie avec intérêt et succès: selon l'organisme de contrôle des sociétés d'intérêt communautaire (rapport annuel 2011/2012), 6 000 CIC sont actives dans divers secteurs tels que les arts, l'éducation, l'environnement, la santé, l'industrie et le transport. Allant des commerces de village aux grandes entreprises, les CIC sont créées par des citoyens issus de toutes les sphères de la société, que ce soient des professionnels désireux de maintenir un service social ou des groupes communautaires reprenant des actifs locaux.

### Coopérative sociale — Italie

La coopérative sociale illustre bien le modèle d'entreprise sociale, en combinant un style d'exploitation proche de celui d'une entreprise et un profond attachement aux objectifs sociaux. Elle se distingue de la coopérative traditionnelle par sa finalité et sa gestion multipartite. En Italie, les coopératives sociales sont définies selon les termes de la loi 381/91:

- l'objectif est l'intérêt général de la communauté et l'intégration sociale des citoyens (les coopératives sociales de type A fournissent des services sanitaires, sociaux ou éducatifs; les coopératives sociales de type B insèrent des personnes défavorisées sur le marché du travail). Les catégories de personnes défavorisées ciblées souffrent notamment d'un handicap physique ou mental, de toxicomanie ou d'alcoolisme, de troubles du développement, ou connaissent des problèmes avec la justice;
- diverses catégories de parties prenantes peuvent devenir membres, à titre d'employés rémunérés, de bénéficiaires, de bénévoles (jusqu'à 50 % des membres), d'investisseurs financiers et d'institutions publiques. Dans les coopératives de type B, au moins 30 % des membres doivent être issus des groupes cibles défavorisés;
- la coopérative possède une personnalité juridique et une responsabilité limitée;
- le droit de vote est régi par le principe «une personne, une voix»;
- la distribution des bénéfices ne peut excéder 70 %, les dividendes sont limités au taux obligatoire et les avoirs ne peuvent être distribués.

Cette forme de coopérative a été lancée en Italie et c'est dans ce pays qu'elle connaît le plus grand succès, même si elle est aussi très implantée en Espagne. D'autres pays européens ont également créé des formes juridiques de ce genre (comme la SCIC en France).

### Société coopérative d'intérêt collectif — France

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une coopérative d'un nouveau genre dont les spécificités sont les suivantes:

- elle permet l'association de tous types d'acteurs autour d'un même projet (travailleurs salariés et bénévoles, usagers, instances publiques, sociétés, associations, particuliers);
- elle doit compter au moins trois catégories différentes de partenaires;
- elle produit tous types de biens et de services pour autant qu'ils rencontrent les besoins collectifs d'un territoire avec la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales.

L'utilité sociale d'une SCIC est aussi garantie par sa vocation d'organiser, entre tous les acteurs, une tradition de dialogue, de débat démocratique et de formation citoyenne. Elle respecte les règles de la coopérative: en partageant le pouvoir selon le principe «une personne, une voix» (avec la possibilité de constituer des collèges permettant d'équilibrer les voix selon les règles approuvées par l'assemblée générale); en impliquant tous les associés dans la vie de l'entreprise et dans sa gestion; en gardant tous les bénéfices ou résultats de l'entreprise dans des réserves indivisibles pour garantir son autonomie et sa pérennité. À l'instar des principales sociétés commerciales (SA ou SARL), les SCIC sont bien sûr soumises aux exigences de bonne gestion et d'innovation. Suivant une logique de développement local et durable, elles sont implantées dans un territoire et promeuvent les liens entre les acteurs d'une même région économique.

## Les domaines d'activité des entreprises sociales

Les entreprises sociales revêtent une multitude de nuances en fonction du développement du système de protection sociale, de la société civile, du marché financier social et des politiques publiques de chaque pays. Par conséquent, les domaines du secteur social et du secteur économique dans lesquels les entreprises sociales sont actives diffèrent fortement de pays en pays. À titre d'exemple, en Hongrie et en Roumanie, on observe une nette prédominance de l'activité des entreprises sociales dans les secteurs de la santé, du travail social et de l'éducation, tandis que des pays comme la Suède ou le Royaume-Uni présentent

un paysage plus diversifié, quoiqu'avec une présence significative d'entreprises sociales offrant des services communautaires, sociaux et connexes. Dans d'autres pays (comme en Italie), les deux principaux domaines d'activité sont l'insertion sur le marché du travail et la protection sociale. Si les services de protection sociale bénéficient d'un important financement public, l'insertion sur le marché du travail dépend souvent de la production de biens et de services commercialisés sur le marché. Les entreprises sociales actives dans l'insertion sur le marché du travail fournissent notamment des services de nettoyage, de jardinage, de gestion d'équipements, de fabrication de mobilier, de rénovation, de recyclage, etc.

## Encadré 11 — Classement des domaines d'activité des entreprises sociales en Europe

Selusi est un projet de recherche (financé au titre du septième programme-cadre de la Commission européenne) qui étudie les comportements sur le marché et les décisions organisationnelles de plus de 600 entreprises sociales aux quatre coins de l'Europe. La base de données créée dans le cadre du projet fournit un échantillon détaillé et comparable entre les pays et donne une idée des nombreux secteurs d'activité des entreprises sociales en Europe.

## Domaines d'activité des entreprises sociales

75 % de l'échantillon	<b>Services sociaux</b>	<b>16,70%</b>
	<b>Emploi et formation</b>	<b>14,88%</b>
	<b>Environnement</b>	<b>14,52%</b>
	<b>Éducation</b>	<b>14,52%</b>
	<b>Développement économique, social et communautaire</b>	<b>14,34%</b>
	<b>Culture, arts et loisirs</b>	7,08%
	<b>Santé</b>	6,90%
	<b>Logement</b>	2,72%
	<b>Associations d'entreprises</b>	2,00%
	<b>Droit, défense des intérêts et politique</b>	1,63%
	<b>Autres</b>	4,72%
	100%	

Source: Données Selusi comprenant toutes les observations dans tous les pays (N = 581).  
Pour en savoir plus: [www.selusi.eu](http://www.selusi.eu)

Les sources de capital sont également très diverses. Dans des pays comme l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni, les ventes et/ou redevances constituaient manifestement la source la plus importante de capital (suivies par les subventions ou les investissements). En Roumanie par contre, la plus grande part des liquidités provient de subventions, suivies par les ventes et/ou redevances et les dons privés.

Les entreprises sociales présentent également une grande diversité de taille. Dans

certains cas, il s'agit de petites entreprises actives à un niveau très local, mais on observe aussi une tendance à s'unir via des réseaux ou des consortiums dans le but de réaliser des économies d'échelle et d'accéder à des services centralisés. Cette stratégie peut leur permettre d'acquérir de très grandes dimensions et de devenir des acteurs majeurs de la vie sociale et économique de leurs communautés, comme l'attestent les exemples exposés dans les encadrés 17, 19 et 22.

### Encadré 12 — Reproduction et développement des modèles d'entreprise grâce à la mise en réseau, aux partenariats et à la franchise sociale

De nombreuses entreprises sociales en Europe gagneraient en impact si leur réponse spécifique aux besoins sociaux était appliquée à une plus grande échelle ou portée géographique. L'agrandissement de leur capacité est une réponse, **leur reproduction et adaptation** par d'autres entreprises sociales en est une autre. Cette dernière solution est considérée comme une approche sous-exploitée qui mériterait d'être développée et renforcée, surtout si l'on considère que les modèles d'exploitation de l'entreprise sociale reposent souvent sur des valeurs de partage et de collaboration, qui facilitent le transfert de connaissances, de savoir-faire et de pratiques commerciales entre entreprises sociales désireuses de réaliser les mêmes objectifs sociaux et financiers.

Deux approches semblent particulièrement efficaces:

- **la franchise sociale:** une étude récente a identifié 140 modèles d'exploitation en Europe qui sont déjà reproduits ailleurs. Ils sont basés sur des accords de coopération («contrats de franchise») qui précisent la prestation d'une série de services en vue de transférer des compétences et d'assurer la viabilité économique, mais aussi la qualité des services et des produits ou une marque commune. Investir dans des franchiseurs sociaux s'avère moins risqué qu'investir dans de nouvelles entreprises sociales indépendantes en raison du faible taux d'échec des premiers cités. Des plates-formes de coopération européennes, telles que le réseau européen de franchise sociale (European Social Franchising Network, ESN) ou le centre international pour la franchise sociale (International Centre for Social Franchising), investissent dans le développement du franchisage social par le partage de connaissances, l'identification de modèles de franchise, l'élaboration d'un code de conduite pour les franchiseurs sociaux, l'aide aux entreprises sociales pour préparer la franchise et la reproduction des modèles d'exploitation qui ont fait leurs preuves.

Le potentiel de création d'emplois de la franchise sociale est sous-exploité.

L'ESFN estime que les franchiseurs sociaux ont créé 10 000 emplois en Europe au cours des dix dernières années;

- **le transfert et l'adaptation de solutions éprouvées** aux besoins nationaux ou régionaux spécifiques par le biais d'un processus à plus long terme d'apprentissage transnational: un remarquable exemple de cette approche est l'initiative «Change Nation» d'Ashoka qui entend susciter un réel changement en sensibilisant aux besoins et solutions sociaux, en mobilisant les entrepreneurs sociaux et en leur donnant les moyens d'évoluer, en mettant en place des services financiers et d'aide aux entreprises, en instaurant un climat de confiance à l'égard des nouvelles entreprises sociales et en partageant les risques auxquels elles s'exposent. Après une évaluation des défis majeurs de l'Irlande en termes d'éducation, de santé, d'environnement, de développement économique, de participation civile et d'inclusion, Ashoka a invité, en 2012, 50 des principaux innovateurs et entrepreneurs mondiaux à partager des solutions éprouvées à l'occasion d'un événement de trois jours qui a attiré plus de 1 000 participants. Des

représentants d'organisations irlandaises et de grands défenseurs locaux se sont engagés à mettre en œuvre 270 actions devant garantir le succès en Irlande des 50 solutions proposées.

Un an plus tard, 42 solutions innovantes sont professionnellement adaptées et développées par des entrepreneurs sociaux convaincus. Chacun d'eux est solidement épaulé par des coaches et mentors expérimentés qui travaillent sur une base volontaire et cherchent à financer leur travail par des entreprises de parrainage. L'initiative dans son ensemble a bénéficié du soutien politique du cabinet du Premier ministre, du support technique d'entreprises de consultance et de communication mondiales, d'une couverture médiatique permanente grâce à un partenariat avec le plus grand journal du pays et de l'accès au financement via les établissements d'un fonds d'innovation sociale.

Sources: Pour la franchise sociale: <http://www.socialfranchising.coop/>; <http://www.the-icsf.org>; pour l'initiative «Change Nation», d'Ashoka: <http://changenation.org/solutions>; <http://ashoka.org>

### Encadré 13 — Le consortium In Concerto

En l'espace de dix ans à peine, le consortium In Concerto formé à Castelfranco Veneto (dans le nord-est de l'Italie) est devenu la plus grande entreprise de la région. Fondé en 2002 par des coopératives sociales locales dont la plupart se trouvaient en phase de démarrage, le consortium opère dans une région de 100 000 habitants. Il regroupe 22 coopératives sociales, près de 1 300 employés (dont plus de 200 présentent un handicap physique ou social) et propose des services de réhabilitation à plus de 1 000 utilisateurs. Le consortium enregistre un chiffre d'affaires total de plus de 47 millions d'euros et, même en 2010, année noire pour la plupart des entreprises, il a vu son chiffre d'affaires augmenter de presque 13 %.

In Concerto est un vaste conglomérat de coopératives poursuivant une seule mission: garantir une forte présence des coopératives sociales au niveau local et dans toutes les activités possibles. Ce mécanisme vertueux génère des revenus à partir de la région locale, crée de l'emploi et favorise l'inclusion — l'inclusion des personnes handicapées, d'anciens détenus ou de tout individu socialement défavorisé, y compris les travailleurs de plus de 50 ans ayant perdu leur emploi et luttant pour subvenir aux besoins de leur famille.

Cela est rendu possible par le fait que les coopératives sociales membres de In Concerto ont décidé de centraliser certaines fonctions et décisions (comme le recrutement de personnel, la comptabilité, les achats, etc.). Les membres entretiennent des rapports très étroits, et, en décidant de se regrouper, toutes les coopératives, y compris les petites et moyennes entreprises, ont pu se développer.

Les coopératives lancent des innovations grâce à un fonds interne. Elles contribuent au fonds sur la base de la quantité de travail qu'elles effectuent, car c'est le travail, et pas le profit, qui est le but ultime, donne de la valeur à ce qu'elles produisent et offrent à la population et aux membres les plus vulnérables de la société.

Les coopératives formant In Concerto sont actives dans de nombreux secteurs, dont la menuiserie, les services de nettoyage, l'aide sociale comme les soins à domicile, les soins aux personnes âgées et à celles souffrant de problèmes psychiatriques. Le consortium offre des pistes de solution aux grandes entreprises en contrôlant la gestion d'une ligne de production complète, de la production à la logistique en passant par l'entreposage, la gestion du personnel et les certifications. Les coopératives sont capables d'offrir de grands avantages à leurs clients en misant sur la collaboration entre les coopératives et en décidant de privilégier le système dans sa totalité plutôt que le profit individuel.

Résultat: à l'heure où l'Italie est inondée de produits chinois, le consortium exporte certains de ses produits en Chine. En somme, In Concerto doit sa compétitivité non pas à de faibles coûts du travail mais à son statut d'entreprise flexible, intégrée et innovante.

Récit adapté et traduit (en anglais) par Carla Ranicki de l'ouvrage *Buon Lavoro*, écrit par C. Borzaga et F. Paini et publié par Altra Economia.

On observe depuis peu l'expansion des entreprises sociales dans de nouveaux domaines inspirés des intérêts et des besoins de leurs communautés et de la société. Ces nouvelles activités incluent, par exemple, de nouvelles formes de services éducatifs, culturels, environnementaux et d'utilité publique, ainsi que la production, la distribution et la consommation alimentaires. Cette tendance n'est pas surprenante: l'histoire de ce type d'entreprise, au niveau tant européen qu'international, prouve que les entreprises sociales sont susceptibles d'opérer dans n'importe quel domaine d'activité servant l'intérêt de leur

communauté dans son ensemble. En effet, les entreprises sociales ont prouvé qu'elles étaient des organisations **polyvalentes**, qui partagent les caractéristiques de base décrites dans le chapitre précédent, mais qui ont également su, au fil des années, s'engager dans diverses activités et innover en permanence leurs produits et services.

En ce sens, les entreprises sociales sont à l'avant-garde de la transformation de nos sociétés et de nos économies en offrant une alternative génératrice de revenus, de valeurs et d'équilibre entre le travail et la vie privée.

## Les structures juridiques et leur évolution

À l'origine, les initiatives d'entreprise sociale s'inscrivaient dans le cadre des formes juridiques prévues par l'arsenal juridique de leur pays, essentiellement à but non lucratif, comme les associations, fondations et coopératives. Plus précisément, les entreprises sociales prenaient la forme d'associations dans les pays où cette forme juridique autorise une certaine marge de liberté pour la vente de biens et de services sur le marché ouvert, comme la Belgique et la France. À l'inverse, dans les pays où les associations disposent d'une marge de manœuvre plus limitée à cet égard, comme dans plusieurs pays du nord de l'Europe et en Italie, les entreprises sociales revêtaient plus souvent la forme juridique de la coopérative.

C'est toujours le cas dans de nombreux pays (dont l'Allemagne, l'Autriche et la Suède), où les entreprises sociales opèrent encore à ce jour sous les formes juridiques déjà existantes, sans modification particulière. Il s'agit par exemple des formes juridiques utilisées par les petites et moyennes entreprises traditionnelles, à l'instar de la société à responsabilité limitée.

Dans d'autres pays, des formes juridiques spécifiques ont été créées à partir des

années 1990, soit en adaptant le modèle de la coopérative (conduisant à la création des coopératives sociales), soit en introduisant des formes juridiques qui reconnaissent l'engagement social d'une pluralité d'entités et sont davantage axées sur les caractéristiques structurelles des entreprises sociales.

Les tableaux 1 et 2 présentent des exemples de réglementation des entreprises sociales dans plusieurs pays européens. Il convient toutefois de noter que, même dans les pays qui ont introduit des formes juridiques spécifiques à l'intention des entreprises sociales, nombre d'entre elles continuent d'opter pour d'autres formes juridiques en fonction de leurs besoins et situations. Ainsi, au Royaume-Uni, beaucoup d'entreprises sociales optent pour le statut d'organisation caritative, certaines sont enregistrées comme CIC, d'autres sont des sociétés par actions, d'autres encore sont du type «*industrial and provident societies*».

Un trait commun de ces différentes législations est le fait qu'elles reconnaissent un large éventail d'activités dans lesquelles ces entreprises sont autorisées à évoluer, conformément à la polyvalence des entreprises sociales décrite dans le chapitre précédent.

Tableau 1 — Qualification de l'entreprise sociale sous la forme de coopérative

Pays	Formes juridiques utilisées	Loi/Année	Activités
<b>Grèce</b>	Coopérative sociale	Loi 4019 du 30 septembre 2011 sur l'économie sociale et les entreprises sociales	Engagement dans trois domaines: i) insertion sur le marché du travail; ii) soins sociaux; iii) prestation de services qui servent les besoins collectifs/le développement local
<b>Espagne</b>	Sociétés coopératives sociales Sociétés coopératives d'insertion sur le marché du travail	Loi nationale 27/1999 et lois régionales dans 12 régions autonomes (1993-2003)	Services d'assistance dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture ou de toute autre activité de nature sociale Insertion sur le marché du travail
<b>France</b>	Sociétés coopératives d'intérêt collectif	Loi du 17 juillet 2001	Production ou fourniture de biens et de services d'intérêt collectif
<b>Italie</b>	Coopérative sociale	Loi 381/1991	Services sociaux (type A) Insertion sur le marché du travail (type B)
<b>Hongrie</b>	Coopérative sociale	Loi de 2006. X.	Créer des emplois et faciliter l'amélioration d'autres besoins sociaux des membres défavorisés de la coopérative
<b>Pologne</b>	Coopérative sociale	Loi de 2006 sur les coopératives sociales	Insertion sur le marché du travail d'une vaste catégorie de travailleurs défavorisés
<b>Portugal</b>	Coopératives de solidarité sociale	Code des coopératives (loi n° 51/96 du 7 septembre 1996) et décret législatif n° 7/98 du 15 janvier 1998	Insertion sur le marché du travail de groupes vulnérables

Tableau 2 — Qualification de l'entreprise sociale sous diverses formes juridiques

Pays/Loi	Formes juridiques utilisées	Définition du but social
<b>Belgique</b> Loi du 13 avril 1995	Société anonyme; société coopérative à responsabilité limitée; société privée à responsabilité limitée	Activités destinées à poursuivre un but social. Les éléments constitutifs d'un but social sont prévus par la législation.
<b>Italie</b> Loi n° 118 du 13 juin 2005	Associations; fondations; coopératives; entreprises à but lucratif	Production ou échange de services dans les secteurs de l'assistance sociale et de santé, l'éducation et la formation, la protection de l'environnement, le tourisme social, les services culturels ou l'insertion sur le marché du travail des personnes défavorisées, indépendamment du domaine d'activité de l'entreprise.
<b>Slovénie</b> Loi de 2011 sur l'entrepreneuriat social	Personnes morales sans but lucratif [entreprises coopératives, sociétés actionnaires, zavods (instituts), sociétés pour personnes handicapées, associations et fondations]	Prestation d'une large panoplie de services énumérés par la loi.
<b>Finlande</b> Loi n° 1351/2003	Entreprise sociale (toutes les entreprises indépendamment de leur forme juridique et de leur structure de propriété)	Insertion sur le marché du travail des personnes handicapées et des chômeurs de longue durée.
<b>Royaume-Uni</b> Arrêtés de 2005 sur les sociétés d'intérêt communautaire	Entreprises régies par la loi de 1985 sur les entreprises	Vaste gamme d'activités qui correspondent aux besoins des communautés. Définition sociale évaluée par l'organisme de contrôle.

Attentifs au phénomène de l'entreprise sociale, les gouvernements européens ont adopté de nouvelles lois régissant sa forme juridique et ses activités. On leur doit aussi, dans certains cas, la mise en place de

traitements fiscaux favorables et d'une aide directe aux activités de l'entreprise sociale, en particulier lorsque les gouvernements reconnaissent la valeur sociale des services que rend cette dernière.

# CHAPITRE 4



# Taille, impact et résistance de l'économie sociale et des entreprises sociales en Europe

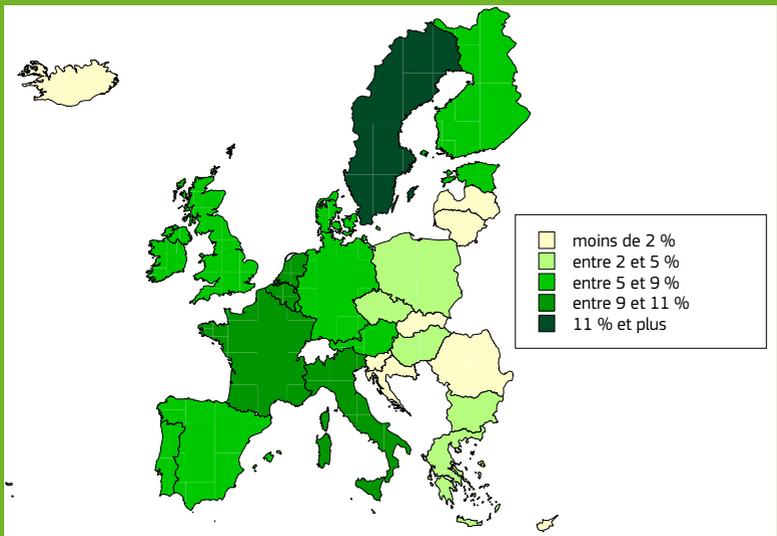
Sur la base des éléments de preuve disponibles, on estime que l'économie sociale en Europe (mesurée comme l'ensemble des coopératives, mutuelles, associations et fondations) emploie plus de 14,5 millions de salariés, soit quelque 6,5 % de la population active de l'EU-27 et quelque 7,4 % de la population active des pays de l'EU-15. Ces chiffres intègrent également l'immense majorité des entreprises sociales, car ils englobent toutes les entreprises sociales recourant à des formes juridiques d'économie sociale telles que les coopératives sociales et les associations d'entrepreneurs.

Il est intéressant de noter que le secteur de l'économie sociale a connu une augmentation proportionnellement supérieure entre 2002-2003 et 2009-2010, passant de 6 % à 6,5 % de l'emploi total rémunéré en Europe et de 11 millions à 14,5 millions d'emplois. Signalons par ailleurs que ce phénomène ne se limite pas aux frontières de l'Europe. Il s'amplifie partout dans le monde, comme en témoignent les données relatives aux coopératives publiées dans le récent «World Cooperative Monitor», un classement des plus grandes entreprises coopératives et mutualistes à travers le monde mis au point par Euricse et l'Alliance coopérative internationale ([www.monitor.coop](http://www.monitor.coop)).

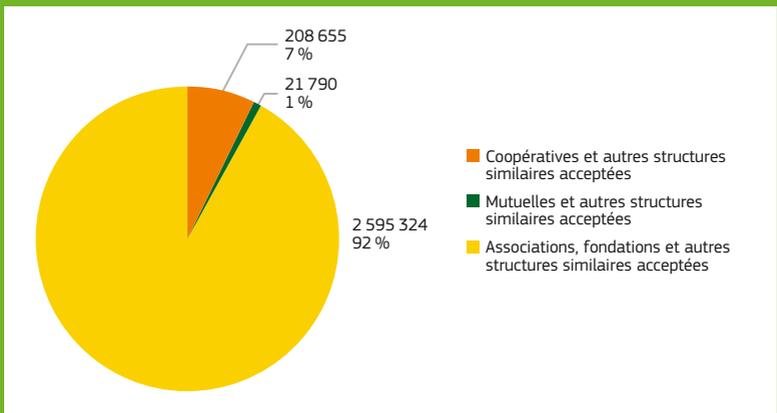
## Encadré 14 — L'économie sociale en chiffres

Il est très difficile d'obtenir des données précises sur l'économie sociale et les organisations qui la composent, d'une part, en raison de l'absence de standardisation des types d'organisation à travers les pays, d'autre part, en raison du peu d'attention que les bureaux de statistiques ont généralement accordé à ces types d'entités. Néanmoins, les plus récentes estimations permettent une première analyse de la composition de ce secteur.

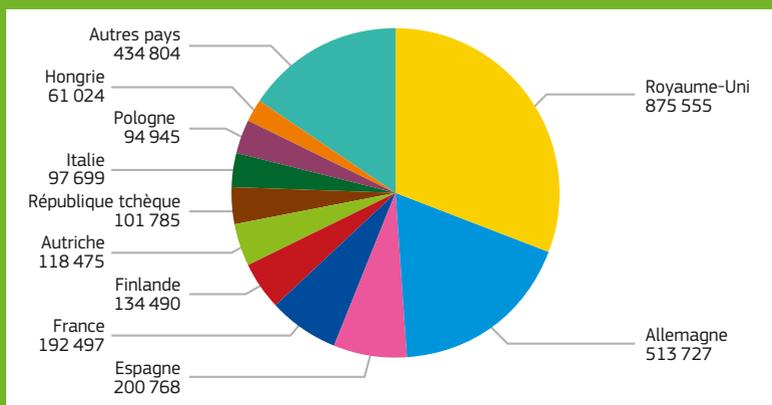
### Pourcentage d'emploi de l'économie sociale par pays



### Types d'organisations dans l'économie sociale



## Organisations d'économie sociale par pays (top 10)



NB: Données de Ciriec International (2012), «L'économie sociale dans l'Union européenne».

À l'examen des différents types d'organisations de l'économie sociale, on observe que la plupart d'entre elles ont été constituées sous la forme d'associations, de fondations et d'autres structures similaires: si l'on englobe tant le travail rémunéré que le travail bénévole, elles représentent environ 65 % de l'emploi dans le secteur de l'économie sociale en Europe.

À travers l'Europe, les coopératives agricoles détiennent une part de marché cumulée d'environ 60 % dans la transformation et la commercialisation de produits agricoles et une part estimée de 50 % dans la fourniture de matières premières. L'Europe compte environ 4 200 banques coopératives de crédit comprenant 63 000 succursales. Ces

banques coopératives comptent 50 millions de membres (environ 10 % de la population de l'Union européenne), 181 millions de clients, 780 000 employés, 5 650 milliards d'euros d'avoirs et une part de marché moyenne d'environ 20 %. Pour ce qui est du secteur européen du détail, 3 200 coopératives de consommation emploient 400 000 personnes, comptent 29 millions de membres et 36 000 points de vente et représentent 73 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Les coopératives protègent également les emplois de centaines de milliers d'agriculteurs et de petits entrepreneurs qui parviennent à garder la tête hors de l'eau grâce aux économies d'échelle que permettent les coopératives.

### Encadré 15 — Le modèle de coopérative agricole Almería: la construction réussie de communautés économiques et sociales

En 1955, la province andalouse d'Almería, dans le sud-est de l'Espagne, était une région aride avec peu d'infrastructures et un PIB par habitant de moins de la moitié de la moyenne nationale. Aujourd'hui, elle est la première région productrice de fruits et de légumes d'Espagne et se classe parmi les 30 % des provinces espagnoles les plus prospères en termes de PIB par habitant. L'essor rapide d'Almería, c'est la *success story* de deux institutions coopératives interconnectées — sa banque coopérative, d'une part, et ses cultivateurs organisés en coopérative et leurs organisations connexes, d'autre part. Frustrés par le manque de transparence et d'opportunités sous le régime dictatorial de Franco, plusieurs Almériens ont créé en 1963 la coopérative de crédit Caja Rural Provincial de Almería (aujourd'hui «Cajamar») qui accordait des financements à l'aide desquels de pauvres agriculteurs pouvaient transformer leur labeur en une activité à plus grande valeur économique. L'association de coopératives et d'organisations de producteurs Coexphal est née en 1977 avec l'aide de Cajamar afin de permettre aux agriculteurs d'accéder aux marchés extérieurs. Aujourd'hui, Cajamar est la première banque coopérative d'Espagne, et la région agricole est devenue la plus grande zone de culture de légumes en coopérative d'Europe. De surcroît, la majorité des coopératives pratiquent la lutte biologique contre les nuisibles. Si la production agricole de 2,5 millions de tonnes et le chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros sont déjà impressionnants en soi, le plus remarquable est l'emploi direct fourni à plus de 40 000 travailleurs, assorti d'une distribution équitable des richesses générées dans la région. Plus de 250 entreprises complémentaires ou auxiliaires, à la fois coopératives et détenues par des investisseurs, ont été créées et représentent un chiffre d'affaires de plus de 1 500 millions d'euros.

Adapté d'un récit écrit par Ratha Tep pour le projet «Stories.coop», [www.stories.coop](http://www.stories.coop)

Au-delà des chiffres, l'histoire nous prouve le formidable potentiel de l'économie sociale pour soutenir le développement économique et améliorer le bien-être.

Afin de comprendre pourquoi les organisations d'économie sociale exercent un **impact économique et social** positif, il est utile de remonter un peu dans le temps et de nous pencher sur la raison initiale de leur émergence. Au cœur de la création des organisations d'économie sociale réside la volonté de coordonner une pluralité d'acteurs qui décident de collaborer pour offrir à leurs membres ou à leur communauté

des biens et des services à de **meilleures conditions** que ne le permettent d'autres modèles d'entreprise. D'une façon générale, les organisations d'économie sociale adoptent un mécanisme de coordination basé sur **la coopération et la réciprocité**, à mille lieues du modèle du marché (et de son mécanisme d'échange basé sur l'intérêt personnel) ou même de l'État (et de son mécanisme de coordination basé sur l'État de droit et les procédures bureaucratiques).

Cette nature collective des organisations d'économie sociale requiert un plus

grand degré d'implication de la part des personnes qui créent l'organisation mais, dans le même temps, amène aussi cette dernière à octroyer des pouvoirs décisionnels à une plus grande variété de parties prenantes. C'est la raison pour laquelle ces organisations adoptent généralement des formes de **gestion démocratique** propices à la participation de leurs parties prenantes. À cet égard, les organisations d'économie sociale reposent sur la confiance, une confiance qu'elles inspirent aux personnes qui participent à leurs activités.

L'impact social de ces organisations est donc la conséquence directe à la fois de leur mission et de leur structure: l'implication des parties prenantes dans la gestion de l'organisation garantit que cette dernière reste fidèle aux intérêts de ses membres et de sa communauté. Les organisations d'économie sociale contribuent généralement à accroître le **capital social**, c'est-à-dire le niveau de confiance dans la société et l'économie, car leur activité repose sur la collaboration et l'engagement civique parmi les individus de la communauté.

L'impact des organisations d'économie sociale n'est pas seulement social, il est aussi économique. La coexistence, aux côtés de sociétés à but lucratif, d'une pluralité de modèles d'entreprise aux structures de propriétés diverses et poursuivant des objectifs différents, contribue à améliorer la compétitivité générale du marché en offrant plus de choix aux consommateurs, en empêchant la formation de monopoles,

en réduisant les prix au détail, en créant des opportunités de développement des compétences et de l'innovation et en limitant l'asymétrie de l'information.

Les coopératives, en particulier, revêtent un rôle important dans la stabilisation de l'économie, surtout dans des secteurs caractérisés par une grande incertitude et la volatilité des prix, tels que la finance et l'agriculture. Dans ce dernier secteur, par exemple, les coopératives réduisent la volatilité des prix, phénomène typique de la production agricole, en offrant une plus grande stabilité à l'activité des producteurs. Dans celui de la finance, les banques coopératives en Europe et les coopératives de crédit en Amérique du Nord ont apporté la preuve de leur influence stabilisatrice sur le système bancaire. On peut dès lors avancer que la présence des coopératives améliore la capacité des sociétés à faire face aux incertitudes du futur.

Les organisations d'économie sociale fournissent également souvent des biens d'intérêt général et public en puisant dans un ensemble de ressources qui dépasse le cadre de l'intervention publique, intégrant donc la fourniture de ces biens par le secteur public. En conséquence, les organisations d'économie sociale contribuent dans une large mesure à **élargir l'offre de biens et services sociaux**, en créant de nouveaux emplois et en favorisant la croissance des revenus. Qui plus est, elles le font en employant de manière inversement proportionnelle à la norme des groupes d'individus qui rencontrent généralement des difficultés à trouver de l'emploi dans des entreprises

à but lucratif (par exemple les femmes, les jeunes ou les travailleurs défavorisés).

Le rôle des organisations d'économie sociale ne se confine nullement à des secteurs

d'activité spécifiques. Au contraire, elles entreprennent souvent des activités économiques diversifiées et innovantes, comme la création de réseaux de petites et moyennes entreprises dans le secteur manufacturier.

### Encadré 16 — Le travail du métal dans les Alpes autrichiennes

La vallée de Stubai dans les Alpes autrichiennes est réputée pour la pratique du ski, les randonnées et... la fabrication d'acier. Depuis le XIV<sup>e</sup> siècle, on y exploite des gisements de minerai de fer. Aujourd'hui, la vallée, qui abrite 14 000 habitants, transforme chaque année plusieurs milliers de tonnes d'acier et fabrique une gamme de 5 000 produits différents qui sont exportés aux États-Unis et dans toute l'Europe. Le succès de la vallée de Stubai dans le secteur mondial de la transformation du métal est lié à la création et à l'essor de la coopérative Stubai, qu'un groupe d'artisans locaux du métal fondèrent en 1897, animés par leurs frustrations à l'égard des pratiques commerciales de l'époque, en particulier par le fait qu'ils n'étaient autorisés à vendre leurs produits qu'à une seule maison de commerce. Pour améliorer leur sort, les artisans membres de la coopérative créèrent en 1900 une usine commune leur permettant d'utiliser les machines onéreuses qu'ils n'auraient pu acquérir individuellement. Actuellement, la coopérative Stubai emploie 400 travailleurs et possède une filiale qui compte 120 employés de plus, tandis que son nombre d'entreprises est plus ou moins stabilisé à 24 puisque l'adhésion est limitée aux entreprises situées dans la vallée. La coopérative doit sa croissance à des économies d'échelle, comme l'achat groupé plutôt qu'individuel des matières premières. D'autres éléments importants de sa réussite ont été la diversité de ses produits (allant des outils de plomberie aux équipements d'alpinisme) et l'instauration de règles encourageant la spécialisation plutôt que la concurrence entre entreprises membres.

Adapté d'un récit écrit par Ratha Tep pour le projet «Stories.coop», [www.stories.coop](http://www.stories.coop)

## Encadré 17 — Les citoyens investissent dans une chaîne alimentaire durable

La Regionalwert AG (RWAG) est une société à participation citoyenne située dans la région de Fribourg dans le sud-ouest de l'Allemagne, qui soutient le développement de l'agriculture biologique et de la production alimentaire locale, sa commercialisation et sa distribution.

Elle a ceci d'unique qu'elle combine le financement participatif et le développement d'un réseau d'entreprises sociales afin de créer une chaîne alimentaire durable et économiquement viable et de générer une valeur ajoutée pour la région. Pour ce faire, elle réunit sous un même toit des citoyens qui revêtent la casquette d'investisseurs sociaux, de producteurs, de consommateurs et d'entrepreneurs sociaux: la Regionalwert AG.

À ce jour, la RWAG a réussi à s'attirer le soutien des habitants de la région et a collecté plus de 2 millions d'euros auprès de plus de 500 actionnaires, pour la plupart locaux. Le capital est investi dans des fermes biologiques et des activités de transformation agricole et alimentaire connexes (traiteur, agroalimentaire) ainsi que dans des activités de marketing (commerces de détail et de gros, livraison de paniers). La RWAG facilite en outre l'accès au financement des nouveaux venus dans le secteur agricole, apporte son aide pour organiser la succession d'une ferme et offre des services de développement d'activités à toutes les entreprises de son réseau.

Si les entreprises partenaires opèrent de façon autonome, elles sont toutes associées par le biais du réseau RWAG. Cette coopération réduit les coûts et améliore la compétitivité des structures à petite échelle. À titre d'exemples pratiques, citons l'utilisation des déchets de la ferme maraîchère par l'exploitation laitière, l'utilisation de la bouse de vache par la ferme maraîchère, l'utilisation des produits de la RWAG par le traiteur, la vente des produits de la RWAG dans les magasins et la distribution des légumes par le service de livraison de paniers.

Dans le cadre de son exploitation, la RWAG a développé une méthodologie détaillée pour mesurer l'impact social, économique et environnemental de ses investissements dans la région, devenant le fer de lance d'initiatives citoyennes dans plusieurs régions d'Allemagne désireuses de reproduire le concept de la RWAG afin de favoriser une transformation durable de l'agriculture régionale et de la chaîne alimentaire. La RWAG est donc devenue une solution perfectible et reproductible à une série de problèmes auxquels de nombreuses régions d'Europe sont confrontées.

Source: <http://www.regionalwert-ag.de>



© Corbis

La crise économique récente n'a fait que confirmer l'importante contribution de l'économie sociale au développement économique et au bien-être. On sait, par exemple, que les banques coopératives, contrairement aux banques commerciales, se sont bien gardées de mener des activités financières risquées à l'origine de la crise et ont continué de concentrer leur capacité de prêt sur l'économie réelle plutôt que d'investir dans des produits financiers spéculatifs. En outre, pendant la crise, elles ont continué à octroyer des prêts aux entreprises familiales quand les banques traditionnelles leur fermaient leurs portes. Cette différence de comportement s'explique par la nature différente des deux types d'organisation: les banques coopératives ont été créées pour offrir des services financiers à leurs membres (qui ont voix au chapitre dans la gestion de la banque à travers leur droit de vote) aux meilleures conditions possibles, là où les banques commerciales ont été créées pour maximiser les profits de leurs actionnaires.

La crise a non seulement démontré que les organisations d'économie sociale peuvent s'avérer plus **résistantes** que les entreprises privées (voir encadré 18), mais elle a également mis en lumière les lacunes d'un modèle d'organisation économique exclusivement basé sur les actions de deux types d'institution: les entreprises privées et les organisations publiques.

## Encadré 18 — La résistance de l'économie sociale: des entreprises à l'épreuve des crises

Un rapport préparé pour l'OIT par Johnston Birchall et Lou Hammond Ketilson fournit des preuves historiques solides de la résistance du modèle d'entreprise coopérative en temps de crise: de la Grande Dépression aux États-Unis à la restructuration industrielle des années 1970 et 1980 en Europe de l'Ouest en passant par l'effondrement des prix en Suède dans les années 1930, la création de coopératives (qu'elles soient agricoles, autogérées par les travailleurs ou d'un autre type) a toujours constitué l'un des moyens les plus efficaces de préserver les revenus et l'emploi et, par conséquent, une réponse naturelle aux difficultés économiques.

En France par exemple, l'économie sociale (qui représente 9,9% de l'emploi salarié) est à l'origine de 18% de tous les emplois créés entre 2006 et 2008. Entre 2008 et 2009, l'emploi dans l'économie sociale a augmenté de 2,9% avec la création nette de 70 000 emplois rémunérés, par rapport à une baisse de 1,6% dans le reste du secteur privé et de 4,2% dans le secteur public (source: Jerome Fauver, «The social economy: Preparing the ground for innovative responses to current challenges», projet de rapport).

En Italie, entre 2007 et 2011, l'emploi dans les coopératives a augmenté de 8% alors qu'il a reculé de 1,2% dans le reste de l'économie et de 2,3% dans les entreprises privées. De même, la comparaison des données relatives à la croissance de valeur ajoutée entre les coopératives et les sociétés actionnaires entre 2006 et 2010 révèle que cet indicateur a quadruplé dans les coopératives par rapport aux sociétés actionnaires (+ 24,7% contre + 6,5%). Dans le même temps, les revenus des travailleurs de coopératives ont augmenté de 29,5% [contre 12,7% dans les sociétés actionnaires (analyse Euricse des données de chambres de commerce)].

En Espagne, l'emploi dans les coopératives et les «sociedades laborales» se redresse plus rapidement que dans d'autres entreprises: après une forte baisse en 2008-2009 et une stagnation en 2010, l'emploi dans les coopératives de travailleurs a augmenté de 4,7% en 2011, alors qu'il a continué à décliner dans les autres entreprises pour la quatrième année consécutive (CECOP-Cicopa Europe, *La résistance du modèle coopératif*, juin 2012).

Outre la contribution économique des organisations d'économie sociale, il importe de noter que l'implication de citoyens dans ce type d'entreprise augmente la confiance dans le processus démocratique et la création de capital social. Ce but est atteint, par exemple, en favorisant la participation d'une pluralité de parties prenantes

(bénévoles, travailleurs, bénéficiaires, donateurs, etc.) qui représentent la collectivité globale à laquelle ces organisations appartiennent. L'inclusion de ces parties prenantes dans les organes d'adhésion et de gestion de l'organisation renforce leur engagement envers la communauté et la responsabilité sociale.

#### Encadré 19 — Le groupe Mondragon: une réponse coopérative à la crise

Corporation Mondragon est une fédération de coopératives de travailleurs basée dans le Pays basque espagnol. Née en 1956 avec la création de la première coopérative industrielle de la province de Guipuscoa dans la ville de Mondragon, elle est aujourd'hui la 10<sup>e</sup> plus grande association professionnelle d'Espagne et possède des sites de production dans 41 pays et des points de vente dans 150 pays. En 2011, le groupe se composait de 258 sociétés et entités, employant près de 84 000 travailleurs et générant 14,755 milliards d'euros de recettes. Si Mondragon tire ses racines du secteur manufacturier, la corporation est désormais active dans les secteurs industriel, financier et de la distribution, et a développé d'importantes initiatives dans les domaines de la connaissance et de l'éducation. Mondragon respecte les principes coopératifs édictés par l'Alliance coopérative internationale et encourage la participation des travailleurs dans la gestion de l'entreprise de plusieurs façons: par la propriété (les travailleurs sont les partenaires de l'entreprise); par la gestion (en contribuant à l'amélioration des produits, processus et services); et par les résultats (proportionnellement au travail fourni). Le modèle de gestion coopérative de Mondragon met en évidence l'importance de l'Assemblée générale, à laquelle chaque membre possède un droit de vote selon le principe «un membre, une voix». La réponse de la corporation à la crise économique indique le degré d'ancrage de ces principes dans son exploitation.

Après deux décennies de croissance continue, Corporation Mondragon a été frappée par la crise économique comme tant d'autres entreprises. Son chiffre d'affaires global dans les secteurs de la fabrication et de la distribution est passé de 15,5 milliards en 2008 à 13,9 milliards en 2011, obligeant la corporation à prendre des mesures pour renforcer la position financière de l'entreprise. Toutes ces mesures ont été prises par l'assemblée générale à la majorité des voix. Elles portaient sur des réductions salariales, l'augmentation des heures de travail et une hausse de la participation au capital social (notamment à travers le réinvestissement des bénéfices et la constitution d'un fonds de réserve volontaire). La corporation a également mis sur pied une série de mécanismes devant soutenir les travailleurs dans ce processus, incluant par exemple la création d'un système d'aide à l'emploi (reconversion professionnelle, réaffectation du personnel parmi les coopératives et compensation de la perte d'heures de travail). Résultat: le recul de l'emploi qui a accompagné la baisse des revenus n'a pas donné lieu à des licenciements. À la place, Corporation Mondragon a recouru aux régimes de prépension sur une base volontaire pour les travailleurs de plus de 58 ans et au remplacement dans les coopératives du groupe de centaines de membres travailleurs au chômage économique.

*Sources: The Mondragon Cooperative Experience (<http://bit.ly/14mVGyX>) et The Mondragon's Corporate Management Model (<http://bit.ly/ZYV10q>).*

## Point de vue du Parlement européen

Entretien avec Sven Giegold, député européen (Verts/ALE)

*Les entreprises sociales (d'économie sociale) sont considérées comme de fabuleux exemples du concept d'une «économie sociale de marché hautement compétitive» au niveau microéconomique. Mais peut-on s'attendre à ce que, au fil du temps, de plus en plus d'entreprises «traditionnelles» à but lucratif adoptent certaines caractéristiques typiques des coopératives ou des entreprises sociales? Ou l'économie sociale et l'entreprise sociale sont-elles vouées à rester minoritaires?*

Il ne faut pas confondre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises à but lucratif. Toutes les entreprises mais aussi les clients ont des obligations envers la société, et il serait heureux que de plus en plus d'entreprises et de consommateurs les prennent davantage au sérieux. Toutefois, l'économie sociale va plus loin: les entreprises qui en relèvent ne sont pas motivées par le profit mais par des missions. La Bible ne dit pas si ces entreprises vont rester minoritaires ou non. L'économie sociale domine et rivalise déjà plus qu'honorablement dans des secteurs comme la banque de détail en Allemagne, la fabrication au Pays basque, le détail en Suisse ou de nombreux services sociaux en Italie.



*Selon vous, quel sera le rôle des entreprises sociales (d'économie sociale) pour aider l'Europe à devenir une économie à faible émission de carbone et reposant sur une utilisation rationnelle des ressources? Quel type de politique pourrait soutenir un plus grand développement de l'économie sociale ou de l'entreprise sociale dans ce domaine?*

Dans le domaine crucial des énergies renouvelables, la fourniture de lumière solaire, de vent, d'eau, de biomasse est par définition décentralisée. Pour utiliser les énergies renouvelables, une multitude de petits investissements comparables doivent être réalisés dans toutes les régions. C'est une bonne base pour les solutions coopératives. En Allemagne, la mise en place d'un prix de rachat garanti a permis d'enregistrer un bond dans la création de nouvelles coopératives solaires et éoliennes. Le réseau énergétique pourrait également être détenu avec succès par des coopératives. Les éoliennes et les champs solaires gagneraient en popularité si les profits de ces investissements bénéficiaient à la population locale par le biais de coopératives. L'État peut soutenir ce développement grâce à des conseils sur mesure, à l'accès au financement et à un accès préférentiel à des espaces adéquats pour investir.

*Avec l'initiative pour l'entrepreneuriat social de 2011 et les propositions en faveur d'un plus grand soutien de l'économie sociale par le biais des Fonds structurels de l'Union européenne en 2014-2020, atteignons-nous les limites de l'aide européenne à l'économie sociale et à l'entreprise sociale? Que peut-on faire de plus?*

L'Europe peut encore faire beaucoup plus. Le Parlement européen a proposé plusieurs mesures concrètes. Premièrement, ce qui n'est pas pris en compte ne compte pas. L'Europe devrait réaliser de véritables statistiques européennes sur l'économie sociale et sa contribution à l'emploi et au PIB. Deuxièmement, la clé de l'aide à l'économie sociale est dans les mains des régions et des États membres. L'Europe devrait donc lancer une «méthode ouverte de coordination» en vue de développer les meilleures pratiques mises en œuvre par les autorités locales et les États. Troisièmement, l'Europe devrait créer un véritable label d'économie sociale pour aider les consommateurs à soutenir le secteur.

# CHAPITRE 5



# Renforcer la prise de conscience sociale dans la société et l'économie

La croissance de l'économie sociale et l'émergence de structures organisationnelles spécifiques composant l'univers de l'entrepreneuriat social en Europe, telles que décrites dans les chapitres précédents, se doublent d'une attention accrue pour l'impact social des activités économiques (au niveau tant de l'individu que de l'organisation) dans tous les secteurs de l'économie et de la société.

Le retrait du secteur public de la fourniture de nombreux services d'intérêt général, l'émergence de nouveaux besoins plus diversifiés au sein de la société, combinés à un meilleur accès à l'information grâce aux innovations des technologies de la communication, sont autant de facteurs qui, ensemble, augmentent la sensibilisation des Européens aux enjeux sociaux. Cette prise de conscience influence leur comportement de consommateurs et met sous pression les entreprises privées, qui ont à leur tour commencé à adopter des pratiques commerciales plus responsables.

Les quelques décennies qui viennent de s'écouler sont donc caractérisées par un plus grand rôle social des citoyens particuliers (à la fois organisés en groupes de défense et individuellement en tant que consommateurs et investisseurs), l'émergence de nouvelles formes d'épargne, de crédit et de

financement plus responsables sur le plan social, et la diffusion de pratiques commerciales communément reprises sous le terme de «responsabilité sociale des entreprises» (RSE).

Tous ces changements ont contribué à étendre la portée de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social au-delà des structures organisationnelles spécifiques décrites jusqu'ici.

## Changements du comportement individuel

Les Européens ont pris davantage conscience de l'impact d'actions individuelles sur l'économie et la société et ont acquis une compréhension plus nuancée et subtile des interconnexions entre leur comportement de consommateur et les conséquences sociales qui les préoccupent. Les innovations des technologies de l'information et de la communication ont également plus que jamais facilité l'obtention d'informations sur le mode de production des biens qu'ils achètent et sur l'organisation d'une action collective visant à faire pression sur les producteurs et les organismes de contrôle.

Nous assistons dès lors aujourd'hui à la montée en puissance d'une **consommation**

**responsable:** on achète en tenant compte non seulement du prix et de la qualité du produit, mais aussi des implications sociales et environnementales de sa production. Ainsi, les consommateurs privilégient les produits qui respectent certaines normes éthiques (par exemple le commerce équitable, le financement éthique) ou ont un impact sur le développement local (préférence pour les produits locaux, monnaies locales, etc.). Et force est de constater que ces produits ou services sont davantage offerts par des organisations d'économie sociale et des entreprises sociales que par des entreprises à but lucratif.

De plus, les citoyens s'organisent en **mouvements et groupes de défense** de plus en plus efficaces à l'échelle mondiale. Les entreprises et les organes de contrôle subissent donc une pression toujours plus forte pour adopter des pratiques plus responsables et atteindre une distribution plus équitable des ressources entre les consommateurs et les producteurs.

Le changement du comportement individuel induit également une plus grande disposition

à travailler pour des organisations qui servent leurs communautés et à choisir des parcours professionnels qui poursuivent des buts sociaux, pas uniquement économiques. Les données présentées dans l'encadré 20, par exemple, illustrent bien l'importance des motivations altruistes qui guident les personnes choisissant de travailler au service d'entreprises sociales. Ces résultats sont confirmés par un corpus de recherche toujours plus étoffé qui démontre que les travailleurs ayant choisi de travailler dans des organisations d'économie sociale, des associations sans but lucratif ou des entreprises sociales éprouvent une plus grande satisfaction vis-à-vis de leur travail que les travailleurs employés dans des sociétés à but lucratif ou dans le secteur public, et ce malgré des salaires globalement moins élevés.

Cela est d'autant plus vrai pour les jeunes générations, qui sont davantage sensibilisées aux enjeux sociaux et environnementaux et généralement plus enclines à s'engager dans des activités centrées sur la communauté, prônant un comportement responsable (comme le bénévolat).

### Encadré 20 — Travail et motivations dans l'économie sociale: conclusions de recherches récentes

Selon une récente enquête menée parmi un échantillon de plus de 4000 travailleurs actifs dans des entreprises sociales italiennes, plusieurs raisons guident les choix de travail des employés. Globalement, ces personnes sont fortement attachées à des motivations altruistes (le lien social et l'utilité du travail), suivies par des motivations extrinsèques (comme la stabilité de l'emploi) et des motivations intrinsèques telles que le partage d'idéaux et de valeurs avec l'entreprise et les collègues. Les employés sondés dans le cadre de cette enquête n'ont classé le salaire et autres incitants économiques qu'au milieu de la liste de leurs motivations, et d'autres aspects extrinsèques avaient pour eux encore moins d'intérêt.

	Moyenne (1-12)	Pourcentage des résultats 10 à 12
<b>Motivations altruistes</b>		
Aider les personnes défavorisées	9,48	62,3
Lien avec l'emploi	9,50	61,3
Lien avec les personnes extérieures à l'emploi	8,73	52,0
<b>Motivations intrinsèques</b>		
Autonomie, diversité et créativité de la fonction	8,48	45,6
Cohérence de la fonction avec la formation individuelle	7,06	33,0
Visibilité sociale de l'emploi	7,20	32,5
Environnement de travail physique	7,44	38,4
Partage de valeurs et d'idéaux communs	8,77	52,5
<b>Motivations extrinsèques</b>		
Flexibilité des heures de travail	8,00	37,4
Salaires et incitants économiques	8,63	49,2
Épanouissement personnel et perspectives de carrière	8,38	44,8
Stabilité de l'emploi	9,52	61,9

L'analyse démontre que les motivations altruistes, en lien avec autrui, mais aussi relationnelles s'avèrent les plus pertinentes pour attirer des candidats dans le secteur de l'économie sociale, car la plupart des travailleurs admettent l'importance de mener des activités d'entraide et la nécessité de travailler dans un cadre fait de bonnes relations. Le désir de diversité et de créativité de la fonction, ainsi que de partage de valeurs et d'objectifs, occupe aussi une place importante. Les aspects extrinsèques de la fonction bénéficient également d'une grande attention, mais les personnes sont alors surtout motivées par la stabilité de l'emploi et l'accomplissement en termes de carrière et d'épanouissement personnel.

La principale conséquence de ces fortes motivations intrinsèques est l'engagement affirmé du travailleur. Selon des conclusions économétriques, plus les motivations intrinsèques des travailleurs sont fortes et leurs motivations extrinsèques faibles, plus leur satisfaction au travail et leur fidélité à l'organisation sont grandes. Autrement dit, la procédure de sélection de travailleurs intrinsèquement motivés a un double effet positif: les gens guidés par des motivations intrinsèques tendent à être satisfaits de leur emploi même quand leur salaire est relativement bas; à l'inverse, les gens animés de fortes motivations extrinsèques sont plus enclins à quitter l'entreprise en raison du peu de satisfaction qu'ils tirent de leur travail.

Source: Depedri, S., Tortia, E. C., Carpita, M. (2012), *Feeling satisfied by feeling motivated at work: Empirical evidence in the Italian social services sector*, dans Heiskanen, J., Henry, H., Hytinkoski, P., Köppä, T. (édité par), *New opportunities for cooperatives: new opportunities for people*, université de Helsinki, Mikkeli, p. 136-153.

Les changements de comportement individuel ont souvent contribué (et contribuent de plus en plus) à la mise en place de types spécifiques d'organisations qui réussissent à créer un équilibre entre la demande de biens et services à valeur sociale ajoutée et l'offre disponible. À cet égard, les **circuits courts d'approvisionnement alimentaire**

fournissent des exemples intéressants de soutien à une consommation et à une production alimentaires durables. Il en va de même des monnaies locales qui donnent naissance à des modèles alternatifs qui, à leur tour, réorganisent la chaîne de création de valeur dans son ensemble, et en particulier ses mécanismes de commercialisation.

### Encadré 21 — Groupements d'achats solidaires: l'expérience du GAS italien

GAS est l'acronyme de l'expression italienne «gruppi di acquisto solidale» (groupements d'achats solidaires). Généralement, un groupement d'achats est créé par un certain nombre de consommateurs qui coopèrent pour acheter, à tarif réduit, des aliments et d'autres biens d'usage courant directement aux producteurs ou aux grands détaillants. Quand un groupement d'achats ne recherche pas uniquement le meilleur prix mais place au contraire l'humain et l'environnement avant les économies pures, on parle de groupement d'achats solidaire. Un groupement d'achats solidaire choisit les produits et les producteurs sur la base du respect de l'environnement et de la solidarité entre membres du groupe, commerçants et producteurs. Ces lignes directrices orientent plus particulièrement le choix vers les produits locaux (afin de minimiser l'impact environnemental du transport), les produits du commerce équitable (afin de respecter les producteurs précarisés en promouvant les droits de l'homme, en particulier ceux des femmes, des enfants et des autochtones) et les biens réutilisables ou écocompatibles (pour promouvoir un mode de vie durable). Chaque GAS poursuit une motivation spécifique, mais tous les groupes s'inscrivent généralement dans une approche critique du modèle économique mondial actuel et du consumérisme ambiant. Les individus qui jugent ce modèle inéquitable et cherchent une alternative concrète trouvent une aide mutuelle et des conseils dans les groupements d'achats solidaires.

Source: [www.retegas.org](http://www.retegas.org)

## Encadré 22 — Les citoyens stimulent l'innovation et la transformation socio-économiques par la production d'énergie durable

En Allemagne, de plus en plus de citoyens s'engagent activement dans la production d'énergie durable en s'associant à des fournisseurs d'énergie détenus par les citoyens et gérant des systèmes de chauffage et d'électricité renouvelables (généralement des usines photovoltaïques, mais aussi des parcs éoliens et des installations au biogaz) ou des unités de cogénération. Ces cinq dernières années, plus de 80 000 citoyens ont investi plus de 800 millions d'euros dans plus de 500 nouvelles coopératives d'énergie locales. Deux tiers d'entre elles permettent déjà de participer avec une contribution de moins de 500 euros. Ce sont des motifs sociaux et économiques qui guident la décision d'investir des citoyens: être capable d'influencer le développement local, garantir la fourniture d'électricité issue de sources d'énergie renouvelables, produire de l'électricité à des prix abordables et disposer d'un rendement financier sûr de leur investissement grâce à un tarif d'achat garanti à long terme par le gouvernement.

Ces nouveaux types de coopératives ont fortement contribué à une prise de conscience des opportunités de production collective et d'utilisation de sources d'énergie renouvelables, à la mise en œuvre et à la diffusion de capacités techniques de gestion de ces usines, et à la création d'un levier politique pour élaborer des cadres juridiques soutenant l'énergie renouvelable. Au fil des années, un écosystème d'aide s'est formé, comprenant des services de consultance et d'aide à la création d'une coopérative d'énergie, le développement du savoir-faire et le renforcement des capacités, la formation des initiateurs de projet en matière d'énergie et une assistance pour reproduire ou adapter des modèles qui ont fait leurs preuves.

Certains fournisseurs d'énergie détenus par les citoyens sont allés plus loin et ont investi le réseau local. À cet égard, l'Elektrizitätswerke Schönau (EWS), une initiative citoyenne menée dans un petit village, a joué un rôle pionnier en mobilisant les citoyens et en remportant deux référendums locaux avant d'être autorisée à acheter le réseau local. Ce rachat lui a permis ensuite de distribuer de l'électricité dans toute l'Allemagne, après la libéralisation du marché de l'électricité: à la mi-2012, EWS fournissait de l'électricité renouvelable à plus de 135 000 ménages et entreprises.

Pour en savoir plus: <http://www.energiegenossenschaften-gruenden.de/>; <http://www.ews-schoenau.de>

## Changements en matière d'épargne et de finance

Dans le chef du consommateur, un comportement socialement responsable ne se limite pas à l'achat de biens et de services, il s'étend aux épargnes et aux investissements. Autrement dit, les consommateurs ne veillent pas uniquement à ce qu'ils achètent, ils veillent aussi à ce dans quoi ils investissent leur argent et à ce qui est fait avec leurs économies. Le mouvement «Move your Money» en est un récent exemple très éloquent. Apparu aux États-Unis, ce mouvement est né en réaction à la crise financière dont beaucoup ont imputé la responsabilité aux pratiques financières dénuées d'éthique des grandes banques et des fonds commerciaux. La campagne «Move your Money» a été principalement menée en ligne et via les médias sociaux, en incitant les gens à retirer leurs économies des grandes banques commerciales et à les placer dans des banques coopératives et communautaires, afin de récompenser les pratiques de prêt éthiques et responsables. Vu la sensibilité croissante des consommateurs à ces enjeux, la campagne a rapidement gagné du terrain aux États-Unis et plus tard en Europe, entraînant le transfert de plus de 10 millions de comptes bancaires en très peu de temps.

L'internet a également ouvert la porte à de nouvelles manières d'investir son argent sans passer par des institutions financières. Chacun peut directement soutenir les projets ou organisations de son choix. En témoigne, ces dernières années, l'émergence du **financement participatif** (soutenu par une série de plates-formes et initiatives en ligne) qui

mobilise directement des ressources financières pour les entreprises les plus disparates.

Les changements de comportement des consommateurs en matière d'épargne et d'investissement se sont accompagnés de changements et d'innovations dans le secteur des services financiers, avec l'apparition de nouveaux instruments privilégiant une meilleure concordance entre les résultats sociaux et les rendements économiques. Dans ce domaine, on compte parmi les initiatives du secteur privé les **véhicules d'investissements éthiques** qui évaluent les opportunités d'investissement sur la base de l'impact social et environnemental en plus des rendements financiers, et le **microfinancement** qui entend permettre à des personnes généralement écartées par les banques commerciales d'accéder au crédit. Relevons que, si le microfinancement est devenu un outil de développement économique populaire aux quatre coins du monde depuis quelques années seulement, il constitue en Europe la marque de fabrique des banques coopératives depuis plus d'un siècle.

Les institutions financières développent le **marché de la finance sociale** en taillant des instruments d'emprunt et de capitaux propres aux entreprises sociales et en créant de nouvelles catégories d'actifs qui attirent les investisseurs et mobilisent les épargnants.

À l'origine, les banques coopératives étaient créées pour servir les intérêts de leur communauté et offrir des services bancaires complets aux particuliers, aux ménages et aux entreprises du voisinage. Aujourd'hui, elles sont rejointes par une foule de

banques sociales capables de rivaliser efficacement avec les institutions bancaires traditionnelles. Le Groupe crédit coopératif en France, Banca Etica en Italie, Credal en Belgique, GLS Bank en Allemagne, Triodos

Bank aux Pays-Bas ou encore Ekobanken en Suède ont prouvé qu'ils ont mieux maîtrisé la crise financière grâce à leurs pratiques prudentes et à leur lien avec l'économie réelle.

### Encadré 23 — L'exemple de la banque Triodos

La banque Triodos est une banque européenne qui possède des succursales aux Pays-Bas, en Belgique, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne. Son siège est établi à Zeist, aux Pays-Bas, où la banque est née en 1980. Aujourd'hui, la banque Triodos est l'une des principales banques durables du monde. Sa mission: mettre l'argent au service d'un changement social, environnemental et culturel positif.

En termes de gamme de services offerts, Triodos est une banque comme les autres, proposant des services bancaires courants, des comptes d'épargne ou la gestion de patrimoine et de fonds de capital-risque. À cela près qu'elle investit uniquement dans des entreprises durables.

Quelque 15 000 individus et plusieurs institutions codétiennent la banque Triodos. Au lieu d'actions conventionnelles, la banque dispose d'une structure de propriété spécifique, destinée à protéger sa mission et ses valeurs. Toutes ses actions sont détenues en fonds commun par la fondation SAAT (Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank), qui émet des certificats d'actions qu'elle place auprès des particuliers et des institutions. Ces certificats représentent la valeur financière des actions. Mais c'est le conseil d'administration de la SAAT qui exerce les droits de vote qu'ils confèrent, et ses décisions sont guidées par les objectifs et la mission éthiques de la banque, ses intérêts économiques et les intérêts des détenteurs de certificats d'actions.

La banque est principalement active dans trois grands secteurs: la nature et l'environnement, la culture et la société, et l'entrepreneuriat social. Au cours des six premiers mois de 2012, la banque Triodos a vu son bilan augmenter de 11 % pour atteindre 4,8 milliards d'euros.

Source: <http://www.triodos.com>

Le paysage de la finance sociale évolue rapidement. Les investisseurs institutionnels, à l'image des grands fonds de pension, répondent aux appels à un plus grand militantisme des actionnaires et examinent de nouvelles opportunités d'investissement qui combinent bénéfice social et rendement financier. Depuis la crise financière, les investisseurs et épargnants individuels

s'impliquent de manière plus proactive dans la gestion de leur portefeuille personnel et la recherche d'alternatives éthiques.

L'expression «**investissement d'impact**», ou investissement social, est apparue pour décrire la tendance de fondations philanthropiques, de particuliers fortunés et de fonds institutionnels (fonds de pension,

compagnies d'assurance, etc.) à placer leurs capitaux privés dans les entreprises sociales, l'innovation sociale ou des initiatives environnementales soucieuses de créer des emplois, de réduire la pauvreté, de fournir des services sociaux et de revitaliser les communautés. Ces nouveaux types d'investisseurs sociaux, accompagnés d'intermédiaires financiers spécialisés, développent de nouveaux instruments financiers pour offrir un «**capital patient**» qui partage certains risques d'exploitation d'une entreprise sociale tout en accordant suffisamment de temps pour développer l'entreprise. Ces nouveaux types d'investissements complètent l'offre des prêts bancaires traditionnels.

Les exemples les plus réussis et reproductibles de financement social sont ceux qui associent des administrations publiques innovantes, des fondations, des investisseurs sociaux et des intermédiaires financiers sociaux avec la société civile et des organisations d'économie sociale. Ces modèles peuvent s'appuyer sur les différentes compétences et expériences des nombreux acteurs impliqués, ce qui facilite la résolution des enjeux délicats du marché de la finance sociale tels que la réduction des risques, les frais de transaction plus faibles et la création d'un réseau permanent d'entreprises sociales prêtes à investir.

La popularité croissante des **monnaies «locales» ou «communautaires»** constitue un autre exemple de la capacité des communautés ou des citoyens à se dresser contre la nature spéculative des marchés financiers mondiaux et à exprimer leur

préférence pour des produits et services qui soutiennent le développement local. Les initiateurs de ces devises communautaires pensent que la création centralisée d'argent et de crédit peut avoir un effet négatif sur l'économie locale et la cohésion sociale — s'il n'y a pas d'alternative. Il peut être difficile pour de petits entrepreneurs ou des organisations de la société civile d'obtenir un emprunt bancaire dans une monnaie nationale ou continentale pour développer l'entreprise ou l'activité sociale qu'ils ont en tête. Les devises communautaires constituent un moyen d'échange propre à une économie locale, et leurs créateurs sont souvent des entreprises sociales. Ces monnaies sont acceptées par les citoyens sur une base volontaire et se fondent sur la confiance dans le fait que d'autres partenaires les accepteront également.

Certaines devises locales, comme le *Chiemgauer* en Bavière ou le *Kékfrank* dans l'ouest de la Hongrie, ont été créées avant tout pour promouvoir l'échange de produits et de services locaux dans une zone géographique restreinte. D'autres monnaies locales, comme le *TEM* dans le port grec de Volos ou les «banques du temps» en Espagne, sont surtout une réponse à la crise économique actuelle: elles constituent une alternative locale à la dévaluation de la devise officielle (et donc un meilleur accès à celle-ci). Fondamentalement, ces monnaies locales renforcent l'emprise des consommateurs sur leur économie locale et augmentent la résistance de celle-ci à la volatilité du système financier traditionnel.

## Encadré 24 — Monnaies communautaires: la livre de Bristol

En septembre 2012, la Bristol Pound Community Interest Company (CIC) a lancé l'un des systèmes de monnaie communautaire les plus ambitieux et élaborés, en partenariat avec d'autres institutions locales, dont la coopérative de crédit Bristol Credit Union et le conseil municipal de Bristol.

La livre de Bristol, ou Bristol Pound, est la première monnaie locale du Royaume-Uni créée à l'échelle d'une ville, la première à disposer de comptes électroniques gérés par une institution financière réglementée, et la première à pouvoir être utilisée pour payer certaines taxes locales. La gestion de cette entreprise sans but lucratif repose sur un partenariat entre une CIC et une coopérative de crédit. Aux dires de ses créateurs, elle est «une monnaie locale complémentaire conçue pour soutenir les entreprises indépendantes de Bristol, renforcer l'économie locale, garantir la diversité et la spécificité de nos rues commerçantes et contribuer à bâtir des communautés plus fortes».

Source: <http://bristolpound.org>

## Changements de comportement des entreprises

L'effet combiné des changements en termes de demande (privilégiant les produits socialement et écologiquement durables), des changements en termes de pratiques d'investissement (mettant de nouvelles ressources à la disposition d'entreprises qui répondent à certaines exigences) et d'une action de défense plus organisée (se substituant dans certains cas aux réglementations) a suscité au fil du

temps un changement de comportement également dans le chef des entreprises à but lucratif traditionnelles, dont certaines ont adopté un ensemble de pratiques relevant de la **responsabilité sociale des entreprises** (RSE).

À quelques exceptions près, la RSE est l'insertion volontaire de normes éthiques dans les pratiques d'entreprises conventionnelles ne poursuivant pas explicitement une mission sociale. On observe une grande variété de formules, plus ou moins intégrées dans le cœur de métier de l'entreprise.

La moins complexe d'entre elles est la philanthropie: une entreprise fait don (directement ou par le biais de fondations) d'une partie de ses bénéfices à d'autres organisations (sans but lucratif) à vocation sociale. La «philanthropie-risque» constitue une évolution récente et intéressante de cette approche, et apparaît de plus en plus comme un instrument prometteur de soutien des entrepreneurs sociaux, car elle assortit l'octroi de subventions à une assistance technique. À l'opposé du spectre, on trouve des approches à «double» ou «triple résultat» qui cherchent non seulement à maximiser la valeur actionnaire, mais aussi à servir les intérêts de toutes les parties

prenantes, et donc à aborder également l'impact social et environnemental des activités quotidiennes de l'entreprise [d'autres variations sur ce thème sont les notions de «valeur ajoutée mixte ou hybride» (*blended value*) et de «valeur partagée» (*shared value*)]. Entre les deux, il existe toute une variété de stratégies ouvertes aux entreprises pour rendre, en tout ou en partie, leur processus de production plus durable sur le plan social et/ou environnemental.

À la lueur de ces différentes pratiques, les théoriciens et praticiens internationaux et européens du management défendent différentes interprétations de la RSE. On peut



les classer en: 1) une «vision purement complémentariste»; 2) une «vision instrumentaliste» principalement dérivée de la tradition américaine; 3) une «vision constitutive», proche de l'approche défendue par la Commission européenne.

La vision complémentariste de la RSE entend simplement ajouter un nouveau domaine d'activité au «cœur de métier» de l'entreprise: le soutien de l'entreprise à des causes sociales est intégré à l'ensemble des caractéristiques (avec les biens et services) qu'une entreprise vend à ses consommateurs. Cette activité supplémentaire peut contribuer ou non à maximiser les profits, selon la capacité de l'entreprise à distinguer les demandes des différents consommateurs et, dès lors, à différencier ce qu'elle vend sur le marché.

Dans la vision instrumentaliste, au contraire, la RSE est étroitement liée au principal objectif économique de l'entreprise, qui est généralement assimilé à la maximisation de la valeur actionnaire. En réalité, il peut s'avérer utile de s'opposer aux inégalités de redistribution criantes et aux effets externes négatifs de l'activité. Ainsi, l'entreprise ne s'expose pas à toute forme de réglementation publique ou au boycott des ONG, et, dans le même temps, elle améliore sa réputation, ce qui peut engendrer de nouveaux profits. C'est pourquoi, dans cette approche, la RSE ne possède pas de valeur en soi mais elle constitue un outil précieux pour atteindre d'autres objectifs. Le problème, bien sûr, c'est que, lorsque les menaces externes (comme le boycott des ONG) sont inefficaces, la RSE

instrumentaliste perd de son attrait pour la direction de l'entreprise, qui peut alors être tentée de maximiser sa valeur actionnaire par des pratiques irresponsables.

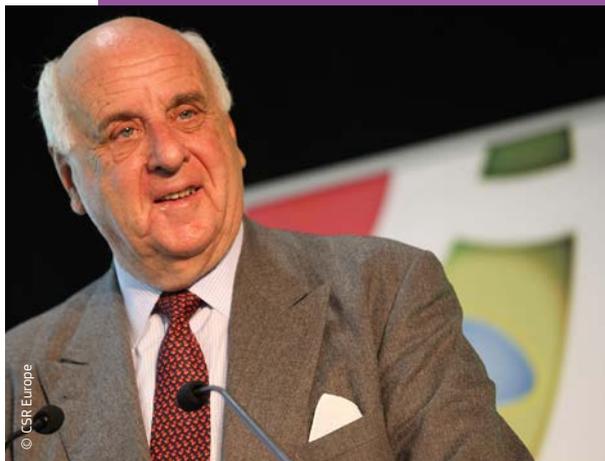
Selon la troisième approche, la RSE est encore plus intimement liée à et intégrée dans la stratégie et la fonction objective de l'entreprise, elle est l'un de ses éléments «constitutifs». Au regard de cette vision constitutive, la RSE est une notion plus vaste de gouvernance d'entreprise, qui dépasse la perspective de valeur de l'actionnaire. La vision constitutive voit dans la RSE un modèle de gouvernance d'entreprise étendu selon lequel les gestionnaires de l'entreprise (entrepreneurs, conseils d'administration ou hauts dirigeants) ont des obligations fiduciaires envers toutes les parties prenantes de l'entreprise, pas seulement envers ses propriétaires. Les parties prenantes sont les groupes ou individus qui contribuent par des investissements spécifiques aux activités de l'entreprise — et pour lesquels, par conséquent, des intérêts cruciaux sont en jeu — mais aussi ceux auxquels les graves effets externes découlant des activités de l'entreprise peuvent porter préjudice. L'«obligation fiduciaire étendue» signifie que la société est gérée avec l'obligation de créer de la valeur et de la distribuer équitablement entre toutes les parties contributives, tout en minimisant les effets négatifs externes pour d'autres partenaires. Dans cette optique, une entreprise «socialement responsable» est une entreprise qui crée de la valeur et la distribue équitablement entre toutes ses parties prenantes — une institution à la fois sociale et économique basée sur un «contrat social» entre l'entreprise et la société.

Une stratégie de RSE émergente et particulièrement intéressante est liée à la relation entre les entreprises conventionnelles et les entreprises sociales. Outre la création de fondations pouvant aider les organisations d'économie sociale par le biais de projets et de subventions, les sociétés commencent à travailler directement avec les entreprises sociales selon diverses formules. Dans certains cas, pour tenter d'augmenter le bien-être de leurs travailleurs, les sociétés organisent des services (par exemple des crèches pour les enfants de leurs travailleurs) qu'elles sous-traitent auprès d'entreprises sociales. Dans d'autres cas, elles participent au processus d'insertion professionnelle mené par des entreprises sociales, soit en sous-traitant certains services auprès d'entreprises sociales d'insertion professionnelle (par exemple l'entretien et le nettoyage de leurs infrastructures), soit en engageant directement des travailleurs précarisés issus

des programmes d'insertion professionnelle d'entreprises sociales.

En 2011, la Commission européenne a présenté une actualisation de la stratégie européenne sur la promotion de la responsabilité sociale des entreprises. Elle soutient que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir «engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base». De manière générale, l'objectif de la RSE est à la fois de renforcer l'impact social positif de l'activité économique (par exemple par la création de nouveaux produits bénéficiant à la société et à l'entreprise elle-même) et de limiter ses effets négatifs.

## L'entreprise, moteur d'économie inclusive et d'innovation sociale


**Étienne Davignon,  
président de CSR Europe**

«Il y a bien longtemps que les entreprises visionnaires ne considèrent plus les défis sociaux et environnementaux comme des obstacles mais bien comme des opportunités d'innovation et de croissance. Dans le domaine en plein essor de la responsabilité sociale des entreprises, on observe un glissement vers une approche plus visionnaire et entrepreneuriale. Pour de plus en plus d'entreprises, grandes ou petites, il devient prioritaire de créer de la valeur

ajoutée et d'identifier les opportunités d'innovation qui peuvent servir de la même façon les intérêts de l'entreprise, ceux de la société et ceux de l'environnement. Toutefois, pour de nombreuses sociétés, l'enjeu reste de savoir comment stimuler de concert l'entrepreneuriat social et l'innovation au sein de leur propre organisation et au-delà.

Beaucoup relèvent ce défi directement à travers des programmes innovants et inclusifs, conçus pour exploiter la créativité dans la société tout en se préoccupant des futures générations d'entrepreneurs. En interne, beaucoup d'entreprises intègrent désormais l'entrepreneuriat social au cœur de leurs stratégies d'innovation et d'amélioration. Il peut s'agir de programmes d'*intrapreneuriat*, qui encouragent les employés à explorer le développement de produits et de services innovants.

Cependant, la collaboration entre les entreprises et les acteurs sociaux est primordiale pour transformer l'approche des entreprises en matière d'entrepreneuriat. Pour améliorer la coordination entre les entreprises, CSR Europe réunit son réseau de plus de 5 000 entreprises et de 36 réseaux RSE nationaux pour lancer la campagne «European Business Campaign on Skills for Jobs», qui entend renforcer l'impact des initiatives d'entrepreneuriat social.»

# CHAPITRE 6



# Perspective: renforcer le potentiel de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social

## Comment l'économie sociale et l'entrepreneuriat social répondent aux besoins sociaux émergents

Nous avons souligné dès les premières lignes de ce guide le rôle important de l'économie sociale et des entreprises sociales dans la mise en œuvre d'un modèle de développement socio-économique intelligent, durable et inclusif, basé sur une répartition des rôles et des responsabilités digne du XXI<sup>e</sup> siècle entre le marché, l'État, le « tiers secteur » et l'individu. Nous avons également vu que les entités traditionnelles de l'économie sociale, les nouvelles entreprises sociales ou les consommateurs, épargnants, financiers ou sociétés à but lucratif socialement responsables ont en commun le souci des valeurs sociales et la préoccupation d'exercer une influence positive sur le bien-être de la société et son développement économique.

Avant de nous pencher sur la manière dont le rôle de tous les acteurs et tendances décrits dans les chapitres précédents peut évoluer

dans le futur, il est utile de faire la synthèse des biais par lesquels l'économie sociale et les entreprises sociales rejoignent d'autres acteurs du marché, l'État et l'individu, et en quoi leurs activités sont uniques.

Un premier résultat important des activités des organisations d'économie sociale et des entreprises sociales tient au fait qu'elles contribuent **à l'augmentation et à la diversification des services** offerts aux familles et aux individus. Par leur nature ascendante, ces organisations ont su identifier les besoins émergents et développer des réponses adéquates, souvent sans l'aide du secteur public. Au fil du temps, leurs activités ont souvent été reconnues et soutenues par l'État et ont même intégré, dans certains cas, son système de sécurité sociale. C'est le cas des coopératives sociales italiennes qui, organisations bénévoles à l'origine, font désormais partie intégrante du système de protection public. C'est aussi le cas des services de soins à domicile en Suède, créés par la Croix-Rouge il y a plus de cent ans et qui sont aujourd'hui un droit légal.

## Encadré 25 — Le groupe SOS (France)

Le groupe SOS est l'une des plus importantes entreprises d'économie sociale en France, mais aussi en Europe. En 2011, plus de 1 million de citoyens français ont bénéficié de ses services. Le groupe SOS compte également 10 000 salariés actifs dans 44 entreprises sociales et 300 autres organisations en France et à l'étranger, avec un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros à la clé.

Les principaux administrateurs du groupe SOS sont trois associations fondatrices: «Prévention et soin des addictions», «Habitat et soins» et «Insertion et alternatives». À travers son réseau, le groupe SOS aborde toutes les formes de pauvreté sociale, en proposant une vaste gamme d'activités qui combinent de façon très innovante les fonctions de défense d'intérêts et la production de biens et de services dans les domaines de la santé, des services sociaux, des droits de l'enfant, de l'inclusion sociale et professionnelle, du logement pour les travailleurs à faibles revenus, du développement durable et du commerce équitable.

Pour gérer toutes ces activités, le groupe SOS est structuré en trois divisions: les services sociaux et de santé, les programmes éducatifs et les entreprises sociales. Ces divisions bénéficient du soutien de deux organisations: la coopérative immobilière Alterna et le groupement d'intérêt économique (GIE) Alliance gestion. Le GIE met son expertise en gestion professionnelle au service d'entreprises sociales, qui peuvent ainsi se concentrer sur leurs activités premières. Son expertise comprend les ressources humaines, la comptabilité, la communication, la collecte de fonds, le droit, la finance, le marketing, les achats, etc. Une importante caractéristique du modèle d'entreprise du groupe SOS repose sur le développement de ses activités en vue d'atteindre une approche complète et innovante. Pour cette raison, le groupe SOS identifie en permanence des besoins sociaux majeurs et parvient à formuler des solutions d'avant-garde à l'aide d'une méthode consistant à transformer les outils des entreprises traditionnelles en outils destinés aux activités d'économie sociale et sans but lucratif.

Source: <http://www.groupe-sos.org>; <http://www.associations.groupe-sos.org>

Ces organisations doivent leur capacité à identifier les besoins émergents et à développer des réponses appropriées en grande partie à leur nature multipartite. Elles impliquent souvent dans leur gestion des travailleurs, des clients et des bénévoles, s'assurant de la sorte que les nouveaux services développés et fournis répondent aux besoins de leur communauté locale. L'histoire des entreprises sociales montre à quel point elles ont toujours su faire

preuve d'adresse et d'innovation, prêtes à agir sur les **besoins émergents** de leurs constituants. Grâce à ces caractéristiques, et parce qu'elles opèrent sur le marché et doivent donc maintenir un haut niveau d'efficacité, les organisations d'économie sociale contribuent également dans une large mesure à l'innovation sociale, en développant constamment de nouveaux produits et services adaptés aux besoins sociaux. Une immense

proportion d'entreprises sociales œuvrent à un changement systémique en introduisant de nouveaux modèles d'entreprise, en bouleversant les chaînes de valeurs, en cultivant les talents inexploités et en exploitant les ressources inemployées.

### Encadré 26 — Une entreprise sociale d'insertion professionnelle dynamique, innovante et compétitive

Chernomorka — qui signifie littéralement «la femme de la mer Noire» en bulgare — est une coopérative de confection qui offre de l'emploi aux personnes handicapées dans la ville de Burgas. À l'origine, la coopérative a été fondée pour les invalides de la Seconde Guerre mondiale. Elle se concentre aujourd'hui sur le travail des femmes handicapées et emploie un peu plus de 100 personnes, dont 80% sont des femmes et dont la moitié souffre d'un handicap.

Chernomorka est une véritable entreprise: dynamique, innovante et compétitive. Au sein de la coopérative, toutes les décisions stratégiques sont prises à la majorité des voix en assemblée générale. En 2003 par exemple, la coopérative, qui employait alors une dizaine de personnes, a décidé de développer sa propre collection de vêtements pour enfants. Cette décision a ouvert la voie au développement durable et à la croissance, le chiffre d'affaires ayant augmenté de 5-10% par an, parallèlement à une hausse de l'emploi. Aujourd'hui, la coopérative produit 100 nouvelles créations par an en utilisant des étoffes italiennes de qualité supérieure.

Tandis qu'elle produisait ses propres collections et les vendait dans des magasins ou sur l'internet, Chernomorka a pu améliorer sa productivité et la qualité de sa production, améliorer les conditions de travail des personnes handicapées et devenir financièrement durable et autonome. Certains investissements nécessaires à cette amélioration, comme la formation des travailleurs, l'acquisition de nouvelles machines, l'amélioration de la qualité de l'air et l'utilisation rationnelle des énergies renouvelables (panneaux solaires), ont bénéficié de l'aide financière du Fonds social européen et du Fonds européen de développement régional.

Aujourd'hui, les vêtements confectionnés par Chernomorka sont de grande qualité et utilisent des matières 100% naturelles. La coopérative a déjà décroché à cinq reprises une médaille d'or au salon international des biens de consommation et des technologies de Plovdiv.

Cependant, le développement de la force de frappe concurrentielle de Chernomorka n'a en rien altéré sa mission sociale d'insertion des personnes handicapées et d'amélioration de leur employabilité par le biais de soins thérapeutiques et d'une offre d'emplois décents.

Source: <http://www.chernomorka.com>

### Encadré 27 — Graefewirtschaft, une association qui soutient l'intégration sociale et professionnelle des femmes immigrées

Graefewirtschaft est une association créée en 2009 par 14 femmes (certaines originaires d'Allemagne, d'autres immigrées de différents pays), dont 9 étaient sans emploi. Graefewirtschaft est active dans le quartier de Werner-Duettman-Siedlung, réputé pour son taux élevé de chômage de longue durée: près de 57,5% des locataires vivent d'allocations sociales et 28% de la population est endettée. Le but de l'association était de promouvoir l'insertion professionnelle des femmes et d'améliorer les conditions de vie du quartier en fournissant les services nécessaires.

Graefewirtschaft exploite un restaurant qui offre des repas sains, multiculturels et bon marché, fournit des services de restauration interculturels pour des événements (en proposant la cuisine traditionnelle des pays arabes, d'Équateur, du Sri Lanka et de Turquie, pour n'en citer que quelques-uns) et organise des ateliers de couture et des formations professionnelles. Graefewirtschaft travaille en partenariat avec «Die Weltküche», ainsi qu'avec l'association «Positive Aktion» qui vient en aide aux immigrés séropositifs.

L'association repose sur trois bénévoles et emploie cinq membres salariés, dont trois bénéficient d'un contrat ferme et deux sont employés sur la base d'un «mini-job» (emploi offrant un salaire mensuel brut de 450 euros au maximum). Le plan financier pour 2011 prévoyait un chiffre d'affaires de 798 321 euros en deux ans, dont 435 065 euros devaient provenir de la vente par les diverses entités de l'entreprise.

Graefewirtschaft adopte un modèle de gestion multipartite qui associe les habitants, les commerçants locaux, les arrondissements intéressés et d'autres organisations. Les immigrées détiennent l'entreprise et apprennent «sur le tas» comment la gérer. Par son travail, Graefewirtschaft convertit des emplois informels en une activité économique formelle et plus productive, atténue les barrières linguistiques et améliore le capital social au niveau local.

*Source:* Étude de cas préparée par Katja-Heike Birkhölzer en réponse à un appel aux jeunes chercheurs et praticiens, organisé conjointement par Euricse et le réseau de recherche européen EMES. Voir aussi <http://www.die-weltkueche.org/projekte.html>

Les organisations d'économie sociale favorisent également efficacement l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, et ce de diverses manières. Tout d'abord, elles contribuent à créer de l'activité économique dans des **régions négligées en raison de leur faible rentabilité**. C'est le cas des coopératives agricoles, qui maintiennent une activité agricole viable même dans des régions réputées pour leurs coûts de production élevés, comme les régions montagneuses. C'est aussi le cas des coopératives de consommation et des banques coopératives, qui sont souvent le seul type d'organisation à fournir des biens de consommation et des produits financiers même dans les zones reculées. Ensuite, les organisations d'économie sociale contribuent à l'entrepreneuriat en insufflant une culture d'entreprise dans des secteurs traditionnellement exclus du champ d'action entrepreneurial. C'est particulièrement vrai

pour les entreprises sociales, qui ont inscrit l'offre de services sociaux, sanitaires et éducatifs dans une approche entrepreneuriale.

Toutes les activités développées sous la bannière de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social génèrent aussi, bien évidemment, de nouveaux emplois et contribuent à maintenir l'emploi existant, comme dans le cadre de la **conversion** de sociétés existantes en organisations d'économie sociale (en général des coopératives de travailleurs) afin de maintenir les salariés en activité après la décision des anciens propriétaires de fermer les portes de l'entreprise, pour de multiples raisons. Et il est important de noter que ces nouveaux emplois profitent souvent à des catégories d'individus qui éprouvent de plus grandes difficultés à accéder au marché du travail dans les autres segments de l'économie, comme les femmes et les jeunes.

### Encadré 28 — Rachat par les travailleurs: le cas de Ceralep

Fondée en 1921, Ceralep est une entreprise française qui fabrique des isolateurs en céramique. Après quatre-vingts ans d'activité, elle a été acquise en 2001 par un fonds d'investissement américain et liquidée trois ans plus tard. Plutôt que de voir leur usine fermer ses portes, des travailleurs de Ceralep ont décidé de la transformer, avec l'aide d'un réseau d'institutions coopératives, en une coopérative détenue par ses propres salariés.

En moins d'un an, l'entreprise est sortie d'une situation de déficit net pour s'engager sur la voie du rendement et de l'expansion, et, depuis lors, la tendance se poursuit. Ce processus de transformation a été accompagné et soutenu par l'Urscop Rhône-Alpes, l'une des douze unions régionales françaises de coopératives de travailleurs. Sa mission est d'encourager les échanges et les rencontres, le partage d'expériences et les projets communs entre les coopératives de son réseau. Cette transformation d'une entreprise actionnaire en une coopérative de travailleurs a également été rendue possible par diverses initiatives de collecte de fonds organisées tant par les travailleurs que par la communauté locale. Les fonds mutuels du mouvement coopératif ont également apporté une partie du capital nécessaire, garantissant ainsi le succès de l'initiative.

*Source: Bruno Roelants, Valerio Pellirossi et Olivier Biron (éd.), *Coopératives, territoires et emplois: vingt expériences de coopératives ancrées localement et actives dans l'industrie et les services en Europe*, CECOP (2011), disponible sur [www.cecop.coop](http://www.cecop.coop).*

Depuis ces dernières années, on compte plus que jamais sur les organisations d'économie sociale et d'entrepreneuriat social pour atténuer l'impact de la crise économique et ouvrir, qui sait, la voie d'un **nouveau modèle de croissance économique**. Au nombre des facteurs contribuant à cette tendance, nous avons vu le glissement du modèle de consommation vers une plus grande demande pour des services personnels et communautaires que les acteurs publics et privés existants peinent à fournir. On observe par conséquent un plus grand besoin d'organisations d'économie sociale à la fois dans leurs secteurs d'activité traditionnels et dans de nouveaux domaines d'activité.

On fait de plus en plus appel aux banques coopératives pour prêter aux petites et moyennes entreprises, qui sont l'épine dorsale de l'économie européenne (en Italie, par exemple, les banques coopératives détiennent une part de marché de 7 % des services financiers mais octroient plus de 20 % des crédits aux petites et moyennes entreprises). De même, dans le secteur agricole, la coopérative est une formule particulièrement précieuse pour réaliser

les économies d'échelle nécessaires à la compétitivité sur le marché international actuel sans mettre à mal une structure de propriété terrienne qui se caractérise dans de nombreux pays européens par de petites exploitations, souvent familiales. La structure de gouvernance en réseau de nombreuses organisations d'économie sociale s'avère également avantageuse pour permettre à des réseaux de petites et moyennes entreprises de préserver leur position concurrentielle.

Dans certains pays, les organisations d'économie sociale investissent aussi des **secteurs d'activité totalement nouveaux**: au Royaume-Uni, par exemple, dans la foulée des théories politiques de la «Big Society», des coopératives pénètrent le domaine de l'éducation, avec près de 400 écoles déjà gérées sous la forme coopérative. Un phénomène semblable apparaît en Suède pour les services de soins de jour et de soins des personnes âgées, et, dans plusieurs autres pays, les organisations d'économie sociale prennent en charge des services d'intérêt général allant du transport à la fourniture d'énergies renouvelables.

## Encadré 29 — Expérimentation de nouvelles formes de gouvernance sociale dans le logement: le cas de Rochdale Boroughwide Housing

Au Royaume-Uni, à la suite d'une série de réformes législatives, les organisations sans but lucratif sont tenues de gérer (ou de détenir directement) des foyers de logements sociaux de plus en plus vastes autrefois détenus et gérés par les conseils locaux. Ce processus relève d'autant plus de la gageure que les structures de logement achetées au secteur public étaient mal gérées et souffraient de problèmes importants (négligence, vandalisme et comportements antisociaux de locataires pénalisés par le manque de services et d'offres d'emploi).

Certaines organisations ont relevé ce défi en modifiant radicalement l'ancien modèle de gestion et de gouvernance, évoluant dans le sens de systèmes de gouvernance soucieux d'impliquer les résidents et mieux à même de contrôler les résultats du conseil d'administration (suivant le principe de base des organisations d'économie sociale). À cet égard, l'une des organisations les plus innovantes et fructueuses est Rochdale Boroughwide Housing (RBH), un foyer de logements sociaux détenu par ses membres à Rochdale. Depuis qu'il est devenu propriétaire des logements autrefois détenus par le conseil municipal de Rochdale, RBH détient et gère aujourd'hui quelque 13 750 habitations dans l'arrondissement de Rochdale.

RBH est géré par un conseil d'administration, composé de locataires, de membres indépendants et de préposés du conseil municipal. À partir de 2013, RBH modifiera sa structure de gouvernance pour impliquer plus activement les locataires et les employés dans le processus décisionnel et la gestion de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, RBH est en train d'installer un organe représentatif chargé d'élaborer le cadre des politiques de la société, de suivre et d'évaluer les progrès et de désigner (et de dissoudre) le conseil d'administration. L'organe représentatif, qui est également chargé de communiquer avec les membres, est composé de 15 représentants des locataires, de 8 représentants des employés, de 2 représentants du conseil municipal, de 3 représentants désignés d'organisations externes et de 3 représentants de la Tenant Management Organization, une organisation de résidents qui propose des services d'entretien aux habitants. En particulier, la capacité de nommer le conseil d'administration confère à l'organe représentatif un pouvoir réel, non seulement pour contrôler la gestion de l'organisation, mais aussi pour la rendre responsable de ses actes, s'assurant qu'elle est gérée dans le meilleur intérêt de toutes ses parties prenantes.

Pour en savoir plus: [www.rbhousing.org.uk](http://www.rbhousing.org.uk)

La capacité de réaction des entreprises sociales aux besoins émergents se résume en grande partie au concept d'**innovation sociale**, de plus en plus populaire ces dernières années. Proches des utilisateurs et du contexte local, les entreprises sociales sont

idéalement situées pour capter les besoins émergents de la société et pour développer des réponses innovantes à ces besoins. La mission sociale de ces organisations, combinée à leur caractère entrepreneurial, assure que les innovations visées ont pour but de

relever les enjeux sociaux. Historiquement, les services de protection sociale aujourd'hui en place sont des exemples d'initiatives d'innovation sociale qui ont vu le jour dans le giron de l'économie sociale, et la même tendance se répète à présent dans de nouveaux secteurs d'activité comme l'éducation, les énergies renouvelables ou l'intégration des immigrés.

### Encadré 30 — Mobility car sharing

En 1987, les deux coopératives suisses qui allaient devenir plus tard Mobility car sharing ont créé leur entreprise. Chacune a commencé avec une seule voiture, une poignée de membres et quelques clés de rechange. Vingt-quatre ans, une fusion et un changement de nom plus tard, Mobility s'est imposé comme le plus grand programme de partage de voitures en Europe: 100 000 clients se partagent 2 600 véhicules. Presque la moitié de ces clients ont choisi d'adhérer et de devenir membres, convaincus par un modèle d'exploitation qui garantit un usage de la voiture à la fois économique et écologique.

Pour en savoir plus: [www.mobility.ch](http://www.mobility.ch)

### Encadré 31 — Ecopower: l'énergie renouvelable aux quatre coins de la Belgique

Ecopower est une coopérative belge qui finance des projets d'énergie renouvelable en donnant à chaque citoyen l'opportunité d'investir dans la production d'énergie renouvelable et dans l'utilisation rationnelle de l'énergie. Les fonds sont collectés auprès du plus grand nombre possible de membres (la coopérative en compte actuellement 40 000) et principalement investis dans des projets autonomes comme des centrales électriques alimentées en huile végétale ou des éoliennes. Ecopower fournit également de l'énergie verte à 1,1 % des ménages flamands. Les actionnaires peuvent acheter des actions d'une valeur nominale de 250 euros, et chaque actionnaire détient une voix lors de l'assemblée générale de la coopérative. Les bénéfices des actionnaires sont limités à 6 % en raison du statut de coopérative d'Ecopower, mais cela signifie que le surplus financier peut être alloué à des projets moins rentables. Bien qu'en plein essor, Ecopower essaie de maintenir son développement sous contrôle dans le but de maximiser la valeur ajoutée qu'elle peut offrir à la société, au-delà du pur profit.

Pour en savoir plus: [www.ecopower.be](http://www.ecopower.be)

## Enjeux majeurs

Malgré l'impact positif des organisations d'économie sociale sur leur communauté et sur l'économie européenne et la société en général, leur développement continue de se heurter à d'importants obstacles.

Le premier obstacle est le **manque de visibilité** dont souffre toujours ce segment de l'économie (y compris dans les médias), qui entraîne à son tour un manque de prise de conscience et de reconnaissance de sa valeur sociale. Par conséquent, notre culture économique «traditionnelle» continue de prôner l'intérêt personnel et l'initiative individuelle plutôt que les comportements collectifs et altruistes.

Cette absence de sensibilisation n'est pas le seul fait du manque de couverture médiatique; à vrai dire, elle commence par un manque d'éducation sur ces matières. Alors que des cours d'entrepreneuriat apparaissent dans les programmes scolaires, des écoles primaires aux écoles commerciales, l'éducation formelle et la formation à l'entrepreneuriat social et à l'économie sociale restent largement absentes des classes. Cela signifie également qu'il est plus difficile pour les entreprises d'économie sociale que pour les entreprises conventionnelles de trouver le personnel et les dirigeants possédant l'état d'esprit et les capacités et compétences nécessaires.

Cette absence de formation et d'éducation spécialisées n'est que l'un des aspects qui handicapent la compétitivité des organisations d'économie sociale par rapport aux

entreprises traditionnelles. Une autre dimension importante qui est sous-développée pour les organisations d'économie sociale et les entreprises sociales par rapport au secteur privé concerne les **réseaux d'aide** et l'**infrastructure** offrant des services appropriés au développement des entreprises, allant de la planification stratégique aux services de consultance pour incubateurs d'entreprises spécifiquement adaptés aux besoins des organisations d'économie sociale et des entreprises sociales. Dans certains cas, ces organisations ont essayé de relever le défi en confiant une partie de ces fonctions à leurs propres réseaux, consortiums et organisations représentatives, mais l'offre de ces services reste très faible par rapport à la demande.

L'**accès au financement** constitue une autre pierre d'achoppement pour les organisations d'économie sociale qui, en raison de leurs spécificités, peinent souvent à accéder aux mêmes options de financement que celles proposées aux entreprises conventionnelles. Cet aspect fait l'objet d'une grande attention, et de nouvelles options sont en cours de développement, allant de l'investissement d'impact social aux instruments financiers spéciaux (comme les fonds d'entrepreneuriat social européens, une forme de véhicule d'investissement axé sur le financement des entreprises sociales qui vient d'être créé à l'échelle de l'UE).

Autre défi, l'**absence de réglementation uniforme** entre les pays. Comme nous l'avons vu, au contraire des entreprises conventionnelles, celles relevant de l'univers de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat

social sont reconnues et régies différemment selon les pays, ce qui pose un obstacle de taille à leur développement, surtout au-delà des frontières nationales. Et au sein même de nombreux pays, les organisations d'économie sociale ont avant tout évolué spontanément, de manière ascendante, sans bénéficier d'une aide politique étendue ou de cadres réglementaires susceptibles de contribuer à leur développement et à leur croissance. Le cas des coopératives sociales italiennes constitue un bon exemple à cet égard: cette structure organisationnelle totalement inédite fournissant de nouveaux services sociaux est née principalement de l'initiative de groupes de bénévoles, malgré un contexte juridique qui ne reconnaissait pas ce type d'entreprise jusqu'à l'adoption d'une loi spécifique en 1991.

## Renforcer l'économie sociale et l'entreprise sociale

Que peut-on faire pour surmonter les obstacles mis en évidence dans la section précédente?

L'amélioration de la visibilité des organisations d'économie sociale et des entreprises sociales et de la sensibilisation du public à leur impact passe par une meilleure promotion de la recherche dans ce secteur, à commencer par la collecte plus systématique de données.

Cette recherche plus étoffée devrait également résulter en un renforcement des capacités des organisations d'économie sociale,

notamment par le biais de programmes d'enseignement supérieur spécialisés. Afin de comprendre les caractéristiques et les forces motrices des entreprises sociales ainsi que leurs points communs et leurs différences à travers l'Europe, des réseaux de recherche européens (notamment l'EMES, le Ciriéc, le Selusi, le Tepsie et le GEM) ont mené une vaste panoplie d'enquêtes et d'études, grâce au financement de la Commission européenne et de fondations privées. Cette recherche s'alimente pour partie des programmes d'aide à l'enseignement supérieur tels que celui d'UnLtd (voir encadré 38), qui collabore avec 40 % des universités anglaises afin d'aider ces dernières à créer une culture d'entrepreneuriat social et à renforcer leur capacité d'aide aux collaborateurs et aux étudiants qui souhaitent démarrer une entreprise sociale. Plusieurs universités, souvent en partenariat avec des organisations d'économie sociale, mettent également sur pied de nouveaux centres de recherche (comme le Centre d'économie sociale en Belgique et Euricse en Italie) et des cursus de master consacrés aux problèmes de l'économie sociale, comme la gestion de l'entreprise sociale ou l'innovation sociale. Il convient toutefois également de mentionner que la plupart des entrepreneurs sociaux ne sont pas des diplômés universitaires mais sont issus de tous les milieux sociaux.

Un autre domaine d'amélioration possible concerne la relation entre l'économie sociale et l'entreprise sociale et les institutions du secteur public. Cet aspect sera analysé en détail dans le chapitre 7.

### Encadré 32 — Les entreprises sociales et le secteur public: une relation multidimensionnelle

Au fil des ans, la relation entre le secteur public et les entreprises sociales a revêtu différentes formes. On peut en résumer les principales comme suit:

- la stratégie d'aide: cette stratégie consiste à subventionner des fournisseurs privés de services sociaux (c'est-à-dire les entreprises sociales) en leur imposant très peu de restrictions ou de conditions quant à l'utilisation de ces subventions (par exemple un capital d'amorçage pour le lancement de nouvelles entreprises sociales);
- la stratégie incitative: dans cette stratégie, l'allocation de ressources publiques à des fournisseurs privés est liée à l'accomplissement de tâches et d'objectifs spécifiques fixés par l'administration publique. Un exemple est la réduction des coûts non salariaux de main-d'œuvre octroyée pour l'emploi de travailleurs défavorisés;
- la stratégie de sous-traitance: dans ce cas, l'administration publique se lie par contrat à un fournisseur privé pour la fourniture d'un service spécifique selon les conditions de l'administration publique. C'est la pratique la plus répandue et connue, surtout dans le domaine du service social;
- la stratégie des titres-services: les utilisateurs ont le droit d'accéder à certains services grâce au financement public. Cette stratégie est utilisée dans plusieurs pays (Belgique, France et Italie) pour financer la demande de services ménagers et de garde d'enfants.

Toutes ces stratégies n'exercent pas le même impact sur les organisations d'économie sociale. Les stratégies de sous-traitance, en particulier, tendent parfois à brider l'innovation en se focalisant sur la fourniture de services selon des conditions bien définies. Par contre, les stratégies incitatives et de titres-services autorisent davantage de liberté pour générer de nouveaux types de services et de nouvelles stratégies d'offre de services, qui favorisent l'innovation et, dans certains cas (par exemple les titres-services partiellement déductibles), utilisent également des sources de financement privées.

On pourrait également établir une relation plus étroite entre les organisations d'économie sociale et les entreprises sociales et le monde des sociétés privées à but lucratif. Comme nous l'avons vu dans la discussion sur les pratiques de responsabilité sociale des entreprises, ce lien commence à s'établir de diverses manières: via le support fourni par les entreprises à but lucratif aux organisations d'économie sociale par le biais des pratiques de RSE, via l'insertion de personnes

précarisées formées par des entreprises sociales pour travailler dans des entreprises à but lucratif, ou via l'acquisition directe par les sociétés à but lucratif de biens et services produits par des entreprises sociales. Une collaboration plus étroite avec le secteur privé se dessine également dans le secteur de la finance, dont certains acteurs allouent des ressources à des stratégies d'investissement à vocation sociale en plus du rendement financier.

### Encadré 33 — Responsabilité sociale des entreprises: servir d'incubateur d'entreprises sociales

L'entreprise de logiciels SAP ambitionne de devenir une entreprise socialement responsable. À cette fin, elle cherche à aider les entreprises sociales en contribuant financièrement à la création et à l'exploitation d'incubateurs d'entreprises sociales. En outre, elle offre des bourses aux start-ups d'entreprise sociale qui bénéficient également des conseils professionnels, du coaching et du mentorat de l'incubateur, et y trouve un espace de travail et l'accès aux forces vives de la communauté des entrepreneurs sociaux. Cette combinaison d'un guichet unique et d'un incubateur pour «entreprise d'impact social» est le fruit de la conception et de la mise en œuvre d'iq consult, qui est elle-même une entreprise sociale gérant un programme complet d'aide aux chômeurs afin qu'ils puissent gagner leur vie en se lançant dans une entreprise indépendante en bénéficiant du microfinancement. Le programme SAP a été lancé en Allemagne et doit s'étendre à d'autres pays européens.

Outre l'aide au lancement et au développement initial des entreprises sociales par le biais d'incubateurs, SAP a également développé, en collaboration avec iq consult, une plate-forme en ligne consacrée aux entrepreneurs sociaux, pour évaluer leurs idées et leur potentiel commercial à un stade précoce et recevoir de l'aide pour développer une entreprise sociale.

Pour en savoir plus: <http://socialimpactenterprise.eu>

## Économie sociale — Catalyseur de services sociaux de qualité et d'investissement social

**Conny Reuter,**  
secrétaire général de Solidar



«Solidar est un réseau européen d'ONG actives dans la promotion de la justice sociale, de la démocratie et de l'égalité en Europe et dans le monde entier. Nos membres représentent des mouvements citoyens et rassemblent des

millions d'individus à travers nos associations locales, régionales et nationales. Celles-ci possèdent une longue tradition de services sociaux et de protection sociale, de l'éducation, de la formation, des loisirs et des activités culturelles. En tant que mouvements citoyens et acteurs de l'économie sociale, elles contribuent à la cohésion sociale des communautés locales, encouragent l'engagement citoyen et mobilisent du capital social. Depuis leur fondation, nos organisations viennent en aide aux personnes vulnérables et défavorisées. La promotion de l'inclusion sociale, de la citoyenneté active et des biens publics et collectifs au détriment de la maximisation du profit est et reste notre objectif.

La non-appropriation individuelle du capital, le partage des biens fonciers et la codécision démocratique dans l'économie sociale permettent une redistribution verticale des risques et des surplus. L'investissement social devient une réalité quand les budgets et la politique visent à promouvoir le bien commun, le bien-être collectif, le progrès

social pour tous et l'émancipation des citoyens. Ce n'est pas l'appât du gain facile qui motive l'économie sociale et solidaire. L'offre de services n'est pas une question de «picorage» lucratif mais elle prône la couverture universelle, la qualité, la durabilité, l'accessibilité, le bénévolat et la société civile.

Des services sociaux de qualité sont indissociablement liés à un travail décent et de qualité. Qu'il s'agisse de services sociaux, éducatifs ou de santé, tout est une question de travail avec les autres. Les bas prix que peuvent proposer certaines entreprises commerciales sont souvent le résultat d'un dumping salarial et de l'abandon de conventions collectives. Les entreprises à but non lucratif qui caractérisent nos fournisseurs de services ne peuvent rivaliser avec ces fournisseurs si elles veulent continuer à privilégier le bien commun, la qualité et une approche holistique de l'aide d'autrui.

Partout en Europe, l'économie sociale joue un rôle décisif dans l'inclusion sociale et économique. Sa spécificité justifie l'octroi d'un statut privilégié aux entreprises sociales de la société civile et d'un important soutien public. Cependant, l'impact social dévastateur de l'austérité financière et l'absence d'investissement public dans la cohésion sociale, l'accent mis sur la concurrence des prix et l'individualisme mettent sérieusement en péril le secteur, son engagement à long terme et de qualité et ses valeurs et principes universels. Il est plus que temps de promouvoir ces économies pour exprimer les valeurs intrinsèques de l'Union européenne: la solidarité et la diversité, l'égalité et la démocratie.»

# CHAPITRE 7



# Politiques publiques en faveur de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social

Les bénéfices que génèrent les organisations d'économie sociale pour la société ont été reconnus par les gouvernements aux niveaux européen, national et régional et, dans certains cas, stimulés et facilités par des stratégies ciblées et des régimes d'aide.

Bien souvent, l'aide à la création et au développement d'entreprises sociales a permis aux politiques publiques de répondre au défi de l'emploi et à d'autres enjeux sociaux et économiques d'une façon plus efficace que la seule intervention des secteurs public ou privé, valorisant de ce fait l'argent du contribuable.

Ce chapitre passe en revue certaines des politiques publiques les plus significatives menées aux niveaux européen et national en faveur de l'économie sociale et de l'entreprise sociale.

## Aide européenne à l'économie sociale

Les institutions de l'Union européenne, et en particulier le Parlement européen, la Commission européenne et le Comité économique et social européen (CESE), ont cherché à favoriser le développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social à travers une série d'initiatives politiques.

La première convention de la société civile organisée au niveau européen, qui s'est tenue en octobre 1999 à l'initiative du CESE, a confirmé le rôle important que doivent jouer les organisations de la société civile dans le développement d'un modèle de société participatif, ainsi que dans la formulation et la mise en œuvre de politiques capables de renforcer la confiance dans le processus démocratique. Le potentiel de l'économie sociale, avec son caractère participatif et l'implication de ses parties prenantes, est reconnu pour contribuer à moderniser les systèmes de sécurité sociale européens et à impliquer activement les citoyens dans la recherche de solutions à certains des plus grands défis de la société. Les organisations d'économie sociale de toute l'Union sont directement représentées au sein du CESE.

En 2003, le Conseil de l'UE a adopté un règlement relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC) visant à faciliter le développement des activités transnationales et transfrontalières des coopératives.

En 2004, la Commission européenne a publié une communication sur la promotion des sociétés coopératives en Europe, dans laquelle elle appelait à accorder davantage d'attention aux nouveaux États membres et aux pays candidats où le secteur coopératif est relativement sous-développé.

L'UE a également soutenu le lancement et la croissance, au niveau local ou national, de bon nombre des initiatives citées dans les chapitres précédents, notamment par le biais du Fonds social européen et du Fonds européen de développement régional. Les règlements relatifs au fonctionnement de ces deux fonds pour la période de programmation 2014-2020 stipulent que la promotion de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social est une priorité d'investissement spécifique.

De plus, toujours dans le cadre de l'économie sociale, l'UE prône l'expérimentation, l'échange et la collaboration entre les pays européens, l'identification et la diffusion des bonnes pratiques (y compris en termes de législation et de structures organisationnelles) ainsi que la formation de nouveaux professionnels de l'économie sociale. Par ces initiatives, l'UE a contribué à l'innovation des politiques de cohésion sociale au sein des États membres.

### Encadré 34 — Initiative EQUAL du FSE

Le plus grand investissement européen dans le développement de l'économie sociale a été réalisé sous la bannière de l'initiative communautaire EQUAL, la branche innovante et expérimentale du FSE dans le cadre de la période de programmation 2000-2006. Le FSE a investi plus de 300 millions d'euros dans plus de 420 partenariats axés sur:

- i) la recherche de nouvelles pistes d'amélioration des conditions réglementaires pour les entreprises sociales (par exemple les marchés publics, les mesures d'impact);
- ii) l'aide à la création de nouvelles entreprises sociales (notamment des entreprises sociales d'insertion professionnelle et dans des secteurs de croissance comme l'environnement, le tourisme, les services de soins et de proximité);
- iii) l'amélioration de la gestion de la qualité et de l'accès au financement;
- iv) la reproduction des modèles d'entreprise sociale réussis;
- v) la contribution au développement local.

On doit à l'initiative EQUAL le soutien public à l'économie sociale dans de nombreux pays, car elle a rassemblé des organisations publiques, privées et de la société civile pour s'attaquer à toutes les formes de discrimination et d'inégalité présentes sur le marché de l'emploi, tant pour les actifs que pour les demandeurs d'emploi. L'initiative EQUAL a démontré, partagé et intégré les bonnes pratiques. Les partenariats EQUAL ont stimulé et soutenu le lancement et la consolidation de nombreuses entreprises sociales, qui ont à leur tour aidé à identifier des besoins inassouvis grâce à la production de biens et de services d'intérêt général destinés aux citoyens dans le besoin.

Pour en savoir plus: <http://bit.ly/16Td02L>

## L'initiative pour l'entrepreneuriat social 2011

Si, dans certains États membres (comme l'Italie et le Royaume-Uni), des législations ont été adoptées et les entreprises sociales ont connu un essor rapide dans de nombreux domaines d'intérêt général, dans d'autres pays, en revanche, les entreprises sociales sont apparues plus tard ou doivent même encore s'implanter.

L'initiative pour l'entrepreneuriat social (IES), lancée en 2011, constitue l'initiative politique européenne la plus complète destinée à favoriser le développement des entreprises sociales aux quatre coins du continent. Considérée par la Commission comme un élément essentiel de l'accomplissement du marché unique, de la stimulation de l'entrepreneuriat et du renforcement des politiques de l'emploi, l'IES vise à construire en Europe un écosystème favorable au développement des entreprises sociales et de l'économie sociale au sens large.

L'initiative pour l'entrepreneuriat social voit dans les entrepreneurs sociaux des acteurs d'innovation et de changement social. Elle comprend des mesures pour améliorer la visibilité et la reconnaissance des entreprises sociales, simplifier le cadre réglementaire afin de permettre aux entreprises sociales de se développer plus facilement au-delà des frontières nationales et améliorer leur accès au financement. La Commission a invité les États membres et les régions à développer des stratégies globales et à intensifier leurs efforts de promotion des entreprises sociales en exploitant pleinement les Fonds

structurels de l'UE à cette fin. Dans la foulée de l'IES, la Commission a proposé d'élaborer, au sein du programme pour le changement social et l'innovation sociale 2014-2020, un instrument financier européen devant contribuer à développer le marché européen du financement de l'entreprise sociale par le biais d'un éventail d'instruments de capitaux propres, d'emprunt et de partage des risques.

## Le train de mesures 2013 sur les investissements sociaux

En février 2013, dans une communication sur les investissements sociaux en faveur de la croissance et de la cohésion, la Commission a développé sa vision de la modernisation des systèmes de protection sociale des États dans le contexte d'une crise économique qui perdure, ainsi que des défis structurels à plus long terme. À travers son paquet «investissements sociaux», l'UE invite les États membres à donner la priorité aux investissements qui permettent aux citoyens de contribuer pleinement à l'économie et de participer à la société. Elle explique comment ceux-ci peuvent mettre en œuvre des stratégies d'inclusion active plus performantes et utiliser de manière plus efficace les ressources affectées aux politiques sociales. Ce train de mesures souligne par ailleurs l'importance des investissements publics dans le développement et l'activation du capital humain tout au long de la vie de la personne, mais indique également ce que peuvent faire le secteur privé et le «tiers secteur» pour améliorer l'inclusion socio-économique. Le paquet «investissements sociaux» met en

exergue la nécessité et l'opportunité d'investir dans le développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social au regard de leur contribution à l'emploi inclusif, au développement communautaire et à l'innovation sociale.

## Politiques nationales et régionales

Les initiatives politiques à l'échelle de l'UE contribuent à développer et à renforcer les cadres d'aide et d'action déjà en place aux niveaux national et régional. Dans toute l'Europe, des actions politiques nationales et régionales ont été élaborées autour de six enjeux, que l'on peut qualifier de «piliers» d'une stratégie globale de soutien au développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social. Ces enjeux, bien décrits dans une synthèse sur l'entrepreneuriat social rédigée par Antonella Noya et Emma

Clarence de l'OCDE, sont brièvement illustrés ci-après.

### Encourager, engager et émanciper les citoyens et promouvoir l'entrepreneuriat social auprès des jeunes

La promotion de comportements positifs à l'égard de l'entrepreneuriat social est une première étape vers la création d'une économie sociale. L'une des meilleures façons d'encourager le développement de l'économie et de l'entreprise sociales en Europe est d'intégrer l'entrepreneuriat social dans les activités pédagogiques liées à l'entrepreneuriat dans les écoles, l'enseignement professionnel et technique et les universités. Dans le cadre de cet effort, il conviendrait de donner aux jeunes l'occasion de vivre une expérience professionnelle dans une entreprise sociale.

#### Encadré 35 — Partenariat public-privé pour promouvoir l'économie sociale auprès des jeunes

L'initiative destinée à promouvoir l'économie sociale et solidaire auprès des jeunes (Jeun'ESS), lancée en France en juin 2011 dans le cadre d'un partenariat public-privé entre plusieurs ministères français et des entreprises et fondations du secteur de l'économie sociale, est un exemple de l'approche globale à adopter. Les partenaires publics et privés partagent les coûts de diverses actions d'aide, qui se fondent sur trois piliers: 1) promouvoir l'économie sociale auprès des jeunes; 2) soutenir les initiatives pour les jeunes dans l'économie sociale; 3) promouvoir et favoriser l'insertion des jeunes dans les entreprises d'économie sociale.

Selon un sondage CSA-Avise (décembre 2010), l'économie sociale et solidaire attire fortement les jeunes français: 80% d'entre eux estiment qu'ils seraient davantage enclins à postuler pour un travail auprès d'une entreprise sociale et 48% seraient prêts à créer une entreprise sociale.

Source: <http://www.jeun-ess.fr>

En outre, les gouvernements nationaux et régionaux favorisent la sensibilisation, l'incitation et l'émancipation en soutenant les réseaux d'économie sociale et en réunissant les parties prenantes à l'occasion de conférences, de salons ou d'espaces d'échange d'idées et d'opportunités pour créer et développer une entreprise sociale.

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

Comme n'importe quelle autre start-up ou petite entreprise, les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales doivent pouvoir compter sur un soutien du développement de leur activité. Cependant, les États membres et les régions sont conscients que l'offre d'informations, d'avis, de conseils et de coaching aux entreprises sociales doit être spécifique

et, de surcroît, aborder tous les aspects de la gestion pour aider les entreprises sociales à réaliser leur mission sociale et leur pérennité économique. Un soutien combiné intégrant à la fois un soutien comparable à celui proposé à l'ensemble des entreprises et un soutien spécifiquement adapté aux besoins des entreprises sociales s'avère efficace dans le cadre de la création et du développement des entreprises sociales, de même que l'aide au développement des activités et le soutien de la collaboration entre les entreprises sociales et d'autres organisations de l'économie sociale engagées dans un tel soutien.

Dans le cadre d'une offre de soutien combiné, les gouvernements mais aussi les organisations d'économie sociale mettent en place des structures spécifiques d'aide au développement, comme des parcs d'innovation (encadré 36) et des incubateurs (encadré 37).

#### **Encadré 36 — Le parc d'innovation sociale de Bilbao, en Espagne**

Le parc d'innovation sociale de Bilbao, au Pays basque, entend devenir une «Silicon Valley sociale». Géré par le Centre basque pour l'innovation, l'entrepreneuriat et le développement de nouvelles activités (Denokinn), qui est détenu par les autorités locales de la Région basque, le parc se veut un lieu de création d'emplois dans une région en déclin économique et social. Il vise également à trouver une solution innovante aux besoins sociaux inassouvis et à transformer ses activités en opportunités économiques dont les acteurs peuvent constituer un élément de la solution. Le parc œuvre essentiellement au développement d'entreprises sociales de grande échelle, afin de susciter un fort impact local et un grand potentiel à reproduire.

Le parc d'innovation sociale permet aux particuliers, aux organisations d'économie sociale, aux organisations caritatives, aux ONG, au secteur privé et aux institutions à but non lucratif de se rencontrer pour créer de nouveaux produits et services à l'origine de nouveaux emplois. Le parc accueille diverses infrastructures, dont un «laboratoire d'innovation sociale» pour la création de nouvelles entreprises sociales, qui peuvent ensuite bénéficier des services de l'incubateur (formation, accompagnement, etc.), une «académie

d'innovation sociale» qui offre des formations spécifiques à l'économie sociale, et un accès aux réseaux internationaux pour alimenter et promouvoir les nouvelles entreprises sociales. Il propose également un FABLab (laboratoire de fabrication), c'est-à-dire un atelier de petite échelle équipé d'une batterie d'outils informatisés et flexibles qui sont d'une aide précieuse pour transformer les idées en produits concrets à l'aide de la fabrication numérique. Concernant le financement de nouvelles entreprises d'innovation sociale, le parc d'innovation sociale contribuera à élargir les possibilités de financement à travers l'organisation d'une «bourse pour l'entrepreneuriat social», où des individus, des entreprises et le secteur public peuvent investir à la fois dans le développement de nouvelles opportunités et dans la nouvelle entreprise qui les concrétisera.

Pour en savoir plus: <http://www.socialinnovationpark.com>

### Encadré 37 — Les incubateurs NESST

NESST soutient les entreprises sociales à tous les stades de leur développement. Il est actif dans 10 pays du monde, dont la Croatie, la Hongrie, la République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie. Il fournit un soutien financier, assorti du renforcement des capacités et d'un accompagnement, aux entreprises sociales en phase de prédémarrage et de démarrage, ainsi qu'un soutien continu, notamment en vue de leur consolidation et de leur expansion. NESST a été fondé en 1997 en tant qu'organisation sans but lucratif visant à promouvoir l'entrepreneuriat social selon un modèle efficace et durable pour résoudre d'épineux problèmes sociaux. Il a développé une «approche de portefeuille», qui offre un soutien sur mesure et pluriannuel aux entreprises sociales pour les aider à accomplir leur impact social.

NESST identifie, par le biais de concours, des entreprises sociales poursuivant un impact social et dotées d'un potentiel de changement systémique et leur offre un soutien, notamment une formation et un accompagnement pendant 9 à 12 mois durant lesquels l'organisation ou le particulier peut développer son idée d'entreprise. Après cette période, l'entreprise entre dans une phase d'incubation de 2 à 4 ans durant laquelle elle bénéficie d'un soutien/investissement financier (sous la forme de subventions et/ou de prêts et fonds propres), d'un accès au Business Advisory Network et d'importantes possibilités d'apprentissage par les pairs. Les entreprises sociales incubées avec succès peuvent obtenir un plus grand investissement financier et un meilleur renforcement des capacités de la part de NESST pour développer leurs activités et leur impact social. L'impact est au cœur du portefeuille de NESST, c'est pourquoi des indicateurs appropriés sont développés pour permettre à chaque entreprise sociale de mesurer et de gérer son impact tant financier que social.

Pour en savoir plus: <http://www.nesst.org>

## Assurer un financement durable pour aider l'entreprise sociale, du démarrage à l'accroissement d'échelle

Un autre rôle majeur de la politique publique est de stimuler l'émergence d'une place financière pour les entreprises sociales. Certains États membres et régions ont commencé à développer de nouveaux instruments, à l'aide notamment du FSE et du FEDER, en vue de renforcer autant l'offre du marché [par le biais de garanties, de (quasi-) fonds propres ou de prêts aux intermédiaires

financiers ou banques] que la demande (par le renforcement des capacités et des programmes d'investissements volontaires dans les entreprises sociales en vue de leur consolidation, de leur croissance et de leur accroissement d'échelle).

Plus récemment, des États membres se sont mis à expérimenter des dispositions institutionnelles innovantes entre pouvoirs publics et institutions financières, par exemple des programmes de coinvestissement avec le secteur privé et la recherche d'un rendement tant social que financier.

### Encadré 38 — Aider les entrepreneurs sociaux à démarrer et à se développer: le modèle UnLtd

UnLtd a été créée par d'importantes organisations anglaises de promotion de l'entrepreneuriat social. Elle tire ses principales ressources financières d'une dotation de 100 millions de livres sterling de la Commission du millénaire (*Millennium Commission*) au Royaume-Uni. Tant directement qu'à travers ses partenaires de réseau (comme des universités, des incubateurs, des agences d'aide au développement des entreprises sociales), elle soutient chaque année quelque **1 000 personnes** qui veulent **lancer leur propre entreprise sociale** à vocation sociale ou environnementale, selon une combinaison de liquidités, d'aide au développement et de mise en réseau.

L'aide financière est octroyée sur la base du stade de développement de l'entreprise sociale: création, développement, consolidation et croissance.

ESSAI	ACTION	CONSOLIDATION	ESSOR RAPIDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jusqu'à 500 £</li> <li>• Développer la confiance et les compétences entrepreneuriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jusqu'à 5 000 £</li> <li>• Pour les personnes exceptionnelles qui entament leur périple, en développant les compétences et capacités entrepreneuriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jusqu'à 15 000 £</li> <li>• Pour les entreprises existantes qui ont l'ambition de se développer, mais pas nécessairement à l'échelle nationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jusqu'à 20 000 £</li> <li>• Peut être attribuée aux entreprises à n'importe quel stade de leur développement</li> <li>• Pour les personnes qui ambitionnent une croissance rapide de l'entreprise</li> </ul>

Source: <http://unltd.org.uk/journey/>

## Soutenir l'accès aux marchés publics

Ouvrir davantage les marchés publics au secteur des entreprises sociales: les pouvoirs publics détiennent là l'une des principales clés de l'accès de ces entreprises aux marchés. Le droit européen des marchés publics permet aux autorités gouvernementales locales d'insérer certaines clauses sociales dans les procédures et les cahiers des charges des marchés publics, comme celle d'encourager l'emploi des chômeurs de longue durée. Pourtant, l'utilisation de ces conditions visant à promouvoir les

entreprises sociales reste limitée. Il semble que les fonctionnaires publics ne sachent pas très bien comment insérer des clauses sociales dans leurs marchés publics et ne soient souvent guère au fait des bénéfices que les entreprises sociales peuvent apporter à la communauté locale. Parallèlement, certaines petites entreprises sociales ne disposent pas des compétences, du temps et des ressources nécessaires pour répondre avec succès aux appels d'offres. C'est pourquoi certains gouvernements ont renforcé les connaissances et les capacités tant des fonctionnaires locaux que des entreprises sociales.

### Encadré 39 — Les marchés publics au service des objectifs sociaux

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

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

Au pays de Galles, le gouvernement de l'Assemblée galloise a clairement mis l'accent sur l'utilisation des marchés publics pour atteindre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Il est fait appel au Fonds social européen pour soutenir l'amélioration des compétences et des capacités en matière de marchés publics dans les services publics à travers un programme de quatre à cinq ans de sensibilisation et de développement des compétences, un programme exécutif de stages de formation aux marchés publics et un programme devant faciliter l'adoption de nouvelles approches pour améliorer les marchés publics, comme l'implication de l'économie sociale.

Pour en savoir plus: <http://bit.ly/15IXazy>



### Élaborer des cadres juridiques, réglementaires et fiscaux et les utiliser efficacement

Les politiques publiques peuvent également contribuer au développement de l'entreprise sociale en établissant des définitions juridiques claires des entreprises sociales afin de réglementer, entre autres, leur traitement fiscal ou leur accès aux marchés publics. Les cadres réglementaires connexes doivent reconnaître, et entourer de transparence, la double approche des entreprises sociales, qui consiste à relever les défis sociaux, à atteindre un impact social et environnemental et à assurer leur pérennité à moyen et à long terme sur le marché.

Un cadre fiscal propice récompense l'impact social des entreprises sociales. Alors que de nombreuses autres organisations d'économie sociale, comme les œuvres de charité, bénéficient d'un allègement fiscal, les entreprises sociales sont parfois exclues de ces avantages. La plupart des États membres leur accordent des incitants fiscaux afin de les aider à surmonter des difficultés spécifiques et de compenser certaines activités requises lorsqu'elles travaillent avec des personnes défavorisées, et reconnaissent aussi leur impact social positif. Des mesures fiscales indirectes peuvent également être employées pour soutenir l'investissement dans le développement des entreprises sociales.

## Stratégie globale et bonne gouvernance

L'efficacité de l'aide publique au développement et au renforcement de l'économie sociale et de l'entreprise sociale passe par une stratégie globale et une bonne gouvernance. Les stratégies efficaces ont en commun:

- la conception et la mise en œuvre de programmes et d'actions en partenariat avec les parties prenantes;

- le développement de synergies entre les actions de différents départements et niveaux de gouvernement (national, régional, d'arrondissement et local);
- l'établissement de mécanismes adaptés de contrôle, de mesure d'impact et d'évaluation;
- l'application de règles administratives et de procédures de mise en œuvre simples.

Deux exemples de stratégies régionale et nationale (encadrés 40 et 41) illustrent la mise en pratique de ces principes.

### Encadré 40 — Politiques d'économie sociale dans la région PACA en France

La région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), en France, a mis en place une stratégie de développement régional qui consacre le rôle important de l'économie sociale. Le programme régional Progress est l'un des principaux piliers de cette stratégie. Il vise tout particulièrement le développement de l'économie sociale et implique la création d'un observatoire de l'économie sociale et d'une commission permanente pour le suivi de l'économie sociale. La stratégie régionale soutient également le développement de pôles locaux d'entreprises à travers des accords annuels de financement public de projets coopératifs parmi les entreprises qui créent de l'emploi et favorisent le développement économique. Sur les 26 pôles régionaux d'innovation et de développement socio-économique existants, certains sont spécifiques à l'économie sociale, comme le pôle des entreprises de services ou celui consacré au tourisme social.

Source: <http://www.regionpaca.fr/Économie-sociale-et-solidarite/progress-vers-une-autres-Économie.html>

## Encadré 41 — Enseignements de l'initiative EQUAL du Fonds social européen en Pologne

En Pologne, les enseignements et les capacités tirés de l'initiative EQUAL du FSE ont facilité l'intégration d'actions de soutien à l'économie sociale durant la période de programmation 2007-2013. Le projet EQUAL a servi de base à la reconnaissance politique des avantages sociaux induits par les entités d'économie sociale et les entreprises sociales de diverses structures juridiques. Sur cette base, six grands domaines d'aide ont été identifiés:

- assistance aux établissements scolaires pour développer l'état d'esprit et les compétences propices à l'entrepreneuriat social;
- soutien direct à l'entreprise sociale par des conseils et des formations, subventions aux entreprises sociales débutantes (jusqu'à 5 000 euros par personne) et aide transitoire durant les 6 à 12 premiers mois de la commercialisation effective (services de développement des activités et couverture des cotisations d'assurance sociale pour les employés);
- soutien à la création de jeunes entreprises de grande qualité, services d'aide et de développement par la mise en place de centres d'aide pour l'économie sociale sous-régionaux;
- instauration d'un régime d'aide sous forme de prêts (jusqu'à 25 000 euros) à des conditions préférentielles;
- élaboration d'appels d'offres intelligents à vocation sociale à travers la formation des fonctionnaires en charge des marchés publics afin d'utiliser les clauses sociales et les entreprises sociales dans les soumissions aux marchés publics;
- plates-formes d'outils de dialogue, d'échange, d'apprentissage et d'action conjointe.

Source: Ministère polonais du développement régional — Département de la gestion du FSE, <http://bit.ly/WhoAvv>

## Point de vue de la présidence du Conseil

### Entretien avec Sotiroula Charalambous, ministre chypriote du travail et de l'assurance sociale (2008-2013)

*Que peut faire l'économie sociale par opposition aux secteurs privé et public? Quels sont ses principaux atouts?*

Le principal atout de l'économie sociale réside dans le fait qu'elle ne relève ni du public ni du privé. Elle est considérée comme un tiers secteur situé entre les deux. Cela signifie que l'économie sociale peut poursuivre des objectifs sociaux et fournir des services en faisant appel aux stratégies de l'économie de marché. Tous les profits générés par les activités des acteurs de l'économie sociale sont par ailleurs réinvestis dans l'offre de services aux ménages ou aux individus qui en éprouvent le besoin.



L'économie sociale prend de l'ampleur dans des conditions économiques défavorables telles que celles que nous connaissons aujourd'hui en Europe. Les acteurs de l'économie sociale offrent de l'emploi ou des opportunités de développement des compétences aux personnes au bord de la marginalisation, qui sont vulnérables ou sans emploi depuis longtemps. Selon un rapport du Comité économique et social européen, l'économie sociale emploie près de 6,7 % de la population active de l'UE. Cette dimension de l'économie sociale est précieuse et indispensable dès lors que l'Europe tente par tous les moyens de renforcer l'inclusion sociale, de combattre la pauvreté et d'améliorer les perspectives d'emploi.

*Vous attendez-vous à ce que, d'ici à 2020, l'économie sociale joue aussi un rôle important dans les économies des États membres où elle est actuellement moins développée?*

Tout d'abord, nous devons comprendre que l'économie sociale est un nouveau concept au sein de l'Union. Il est donc normal que les États membres se situent à des stades différents de développement du secteur de l'économie sociale. En Europe, nous prôtons les bonnes pratiques et tirons des enseignements les uns des autres. Nous devrions donc essayer de tirer des enseignements des bons exemples pratiqués dans certains États membres afin de développer le secteur de l'économie sociale dans toute l'Europe. Quand on comprend mieux la valeur ajoutée de l'économie sociale pour la croissance économique nationale, elle peut prospérer et se développer dans les États membres en fonction de leurs structures nationales. L'initiative pour l'entrepreneuriat social de la Commission nous offre une formidable vitrine pour explorer davantage les opportunités de l'entrepreneuriat social et du micro-crédit, qui sont deux composants essentiels d'une économie sociale forte.

Il est également important de souligner une fois encore que les objectifs de l'Union à l'horizon 2020 ne sont pas uniquement guidés par des préoccupations financières. Nos objectifs sociaux sont concrets. L'Union veut sortir l'Europe d'une situation de l'emploi qui ne fait qu'empirer; elle vise une croissance génératrice d'emplois et un développement durable sur le plan environnemental. L'économie sociale fait partie des outils à notre disposition pour atteindre ces objectifs. Nous croyons donc qu'elle devrait

gagner en importance dans les années à venir jusqu'en 2020.

*Que devraient faire les dirigeants nationaux pour aider les acteurs de l'économie sociale, les entreprises sociales et la microfinance à poursuivre leur développement durant la période 2014-2020?*

Les États membres et l'Union ne formuleront des politiques efficaces de soutien aux acteurs de l'économie sociale que s'ils reconnaissent sa contribution à l'économie.

Les États membres devraient se tourner davantage vers l'économie sociale afin de réaliser tout son potentiel en nous aidant à atteindre nos objectifs 2020 de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et d'une croissance durable et intelligente. Pour aider le secteur de l'économie sociale à se développer, il faut accorder des incitants à ses acteurs. Par exemple, des incitants fiscaux ou des primes à l'embauche de personnes issues de groupes vulnérables de la population. Il serait également utile d'examiner le rôle du Fonds social européen à cet égard.

À Chypre, nous sommes très fiers de notre forte tradition coopérative, qui est un exemple d'économie sociale en action, mais nous sommes néanmoins conscients que nous devons continuer à explorer les autres perspectives que l'économie sociale peut offrir. C'est dans cette optique qu'une enquête spécifique est en cours afin d'examiner les bonnes pratiques en la matière et de préparer le cadre nécessaire à la création et à l'exploitation des entreprises sociales à Chypre.

# Glossaire

## Asset lock

Le principe de l'«asset lock» (verrouillage du capital) est une contrainte juridique empêchant que les actifs d'une organisation soient affectés à des profits privés au détriment de la mission sociale de l'organisation, tant pendant l'existence de l'organisation qu'en cas de dissolution ou de vente de celle-ci. Les contraintes d'«asset lock» veillent à ce que l'entièreté de la valeur ajoutée créée par l'organisation demeure à la disposition de la collectivité où elle réside.

## Contrainte de non-distribution du profit

La contrainte de non-distribution du profit interdit à une organisation sans but lucratif de distribuer ses bénéfices nets (le cas échéant) aux individus qui exercent son contrôle, tels que ses membres, représentants ou directeurs. La contrainte de non-distribution entend éviter tout comportement de maximisation des profits. La contrainte peut être totale (aucun bénéfice ne peut être redistribué) ou partielle (l'organisation est autorisée à redistribuer les bénéfices mais de manière limitée). Dans certains cas, les contraintes de non-distribution du profit sont assorties de la contrainte d'«asset lock».

## Coopérative

Selon la définition de l'Alliance coopérative internationale<sup>(1)</sup> de 1995, «une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement». Cette définition a également été adoptée dans la recommandation 193 de 2002, paragraphe 2, de l'OIT.

## Économie sociale

L'expression est apparue pour la première fois en France au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Elle indique que le but principal des organisations qui en relèvent est de servir l'intérêt des membres de la communauté plutôt que de rechercher le profit. De plus, l'économie sociale repose sur des processus décisionnels démocratiques, qui forment une procédure structurelle de contrôle de la poursuite réelle des objectifs de l'organisation. Parmi les organisations relevant de l'économie sociale, citons les associations, les coopératives et les mutuelles ainsi que, plus récemment, les fondations et les entreprises sociales.

---

(1) Voir <http://www.ica.coop/> (en anglais).

## Économie sociale de marché

L'expression «économie sociale de marché» est née dans la période de l'après-Seconde Guerre mondiale, lorsque se discutaient les contours de la «nouvelle Allemagne».

L'économie sociale de marché repose sur deux piliers bien distincts, quoique complémentaires: d'une part, l'application des règles de concurrence et, d'autre part, la mise en œuvre de mesures de politique sociale visant à garantir la justice sociale en corrigeant les effets négatifs et en favorisant la protection sociale.

## Entrepreneuriat social

L'expression «entrepreneuriat social» est apparue dans les années 1990 dans les pays anglo-saxons. Elle recouvre une vaste gamme d'activités et d'initiatives, dont des initiatives sociales menées dans des entreprises à but lucratif, des entités institutionnalisées poursuivant explicitement un but social, des relations et pratiques qui génèrent des bénéfices sociaux, des tendances entrepreneuriales dans des organisations sans but lucratif et des projets développés dans le secteur public. Ces initiatives peuvent être entreprises par des individus, des associations sans but lucratif, des agences publiques ou des organisations sans but lucratif en partenariat avec des entreprises à but lucratif, dans une tentative de concilier le profit de l'entreprise avec un engagement de responsabilité sociale. L'entrepreneuriat social n'a ni nécessairement une vocation de production, ni n'est supposé demeurer stable dans

le temps. En règle générale, il est interprété comme une activité entreprise par des individus ou groupes spécifiques, sans faire référence aux contraintes et attributs organisationnels (modèles de gouvernance, non-distribution du profit, etc.) qui soutiennent la poursuite des objectifs sociaux.

## Entreprise sociale

Conformément à l'initiative pour l'entrepreneuriat social [SEC(2011) 1278] de la Commission européenne, une entreprise sociale, acteur de l'économie 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 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.

## Fondation

Les fondations sont des organismes philanthropiques, organisés et gérés essentiellement dans le cadre d'une collecte permanente de fonds de dotation, dont les gains sont utilisés au profit d'un groupe spécifique d'individus ou de la collectivité au sens large. La principale classification distingue les fondations subventionnaires («grant-making foundations») des fondations

opérantes («operating foundations»). Ces dernières fournissent des services sociaux, éducatifs et sanitaires.

### Organisation non gouvernementale (ONG)

La définition «organisation non gouvernementale» renvoie généralement aux organisations qui sont indépendantes des gouvernements. Cette expression est entrée en vigueur avec la création des Nations unies en 1945 et les dispositions de l'article 71 du chapitre 10 de la charte des Nations unies octroyant un rôle consultatif aux organisations qui ne sont ni des gouvernements, ni des États membres. Ce terme très générique renvoie aux organisations tant transnationales que locales. Dans certains pays, il est synonyme d'association, faisant souvent référence aux organisations spécifiquement à l'œuvre dans le domaine de la coopération internationale.

### Sans but lucratif ou à but non lucratif

La définition la plus célèbre est fournie par l'université Johns-Hopkins. Selon cette définition, le secteur inclut des organisations formelles, privées, indépendantes, qui ne peuvent distribuer leurs profits éventuels et reposent sur une participation volontaire.

En anglais, le terme «non-profit» renvoie aux organisations tenues de respecter une contrainte de non-distribution, tandis que le terme «not-for-profit» est plus général et renvoie à l'objectif poursuivi (qui n'est pas le profit). Cette nuance est inexistant en français.

### Services d'intérêt général

L'expression renvoie au bénéfice pour le public en général ou un groupe non spécifié de bénéficiaires. La contrepartie est l'intérêt personnel. Les services d'intérêt général recouvrent une vaste gamme d'activités qui ont un impact significatif sur le bien-être et la qualité de vie d'une société au sens large, allant des infrastructures de base (approvisionnement en énergie et en eau, transport, services postaux, traitement des déchets) aux services sociaux, en passant par des secteurs clés tels que la santé et l'éducation.

### Tiers secteur

Cette expression est principalement utilisée dans la littérature scientifique pour surmonter les différences entre les nombreux modèles nationaux. Elle renvoie aux organisations autres que les organismes publics (l'«État») et les organismes privés à but lucratif (le «marché»). Elle met en exergue la nature intermédiaire des organisations qui en relèvent.

# Pour en savoir plus

## Livres et rapports

- Ash Amin (2009), *The social economy*, London, Zed Books.
- Birchall, J., Hammond Ketilson, L. (2009) *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*, OIT, [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_108416/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_108416/lang--en/index.htm).
- Borzaga, C., Defourny, J. (éd.) (2001), *The emergence of social enterprise*, London, Routledge.
- Borzaga, C., Galera, G., Nogales, R. (éd.) (2008), *Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*, Bruxelles, bureau régional PNUD.
- Ciriéc (éd. par Bouchard, M.) (2010), *The worth of the social economy. An international perspective*, Bruxelles, Peter Lang.
- Ciriéc (éd. par Avila, R. C., Monzon Campos, J. L.) (2012), *L'économie sociale dans l'Union européenne*, rapport pour le Comité économique et social européen, Bruxelles.
- Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions (2011), «Initiative pour l'entrepreneuriat social. Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales», Bruxelles, 25 octobre 2011, COM(2011) 682 final.
- Evers, A., Laville, J. L. (éd.) (2004), *The third sector in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Fédération européenne des banques éthiques et alternatives (2010), *Atlas des bonnes pratiques de création d'emplois d'inclusion sociale — La finance éthique pour une Europe active, créative et solidaire*, FEBEA, Bruxelles.
- Hammond, Draperi, J. F. (2005), *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques, Paris.
- Mendell, M., et Nogales, R. (2009), «Social enterprises in OECD Member Countries: What are the financial streams?», dans Noya, A. (éd.), *The changing boundaries of social enterprises*, OCDE, Paris.
- Mendell, M. (2010), *Improving social inclusion at the local level through the social economy: designing an enabling policy framework*, OCDE CFE/LEED (2010)13.

- Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux) (2012), *Le livre blanc des entrepreneurs sociaux. L'efficacité économique au service de l'intérêt général*, éditions Rue de l'échiquier.
- Noya, A. (éd.) (2009), *The changing boundaries of social enterprises*, OCDE, Paris.
- Noya, A., et Clarence, E. (éd.) (2007), *The social economy: building inclusive economies*, OCDE, Paris.
- Noya, A., et Clarence, E. (2013), *Policy brief on social entrepreneurship*, programme de développement économique et de création d'emplois locaux, OCDE.
- Nyssens, M. (2006), *Social enterprise*, Londres et New York, Routledge.
- Parlement européen (2008), *Résolution sur l'économie sociale*, 2008/2250/INI.
- Pearce, J. (2003), *Social enterprise in Anytown*, fondation Calouste-Gulbenkian.
- Selusi (2011), *Social entrepreneurs as lead users for service innovation*.
- Zevi, A., Zanotti, A., Soulage, F., Zelaia, A. (2011), *Au-delà de la crise: coopératives, travail, finance. Création de richesse dans la durée*, CECOP.

## Guides

- Clearlyso (2012), *Guide for the ambitious social entrepreneur*, Londres, [http://www.clearlyso.com/uploads/clearlyso\\_guide\\_for\\_the\\_ambitious\\_social\\_entrepreneur.pdf](http://www.clearlyso.com/uploads/clearlyso_guide_for_the_ambitious_social_entrepreneur.pdf)
- Commission européenne (2013), *Guide on social innovation*, Bruxelles, <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/47822/Guide%20to%20Social%20Innovation.pdf>.
- European Venture Philanthropy Association: *Social enterprise: From definitions to developments in practice*, [http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2011/06/Social-Enterprise\\_From-Definitions-to-Development-in-Practice1.pdf](http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2011/06/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice1.pdf).
- Fondation Schwab (2011), *The social investment manual*, «An introduction for social entrepreneurs», Genève, <http://www.schwabfound.org/pdf/schwabfound/SocialInvestmentManual2011.pdf>.

## Sites internet

### Commission européenne

#### Site de l'entrepreneuriat social

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_fr.htm)

#### Comité économique et social européen (CESE)

<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.social-economy-category>

Le site internet nous informe du contenu, du contexte général et du statut de mise en œuvre de l'initiative pour l'entrepreneuriat social et de son plan d'action, ainsi que des travaux du groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES).

Le CESE a joué un rôle important dans le domaine de l'économie sociale depuis plus de deux décennies, non seulement par l'adoption de nombreux avis pertinents du CESE, y compris dans la dimension internationale de l'économie sociale, mais aussi par le travail de la Catégorie «économie sociale» du CESE, qui se compose de 37 membres provenant de 19 pays de l'UE. Une récente et importante contribution du CESE dans le domaine de l'économie sociale a été la réalisation d'une étude au sujet de «L'économie sociale dans l'Union européenne», publié en 2012.

### Organisations faitières de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social

#### Social Economy Europe

<http://www.socialeconomy.eu.org/>

L'organisation qui représente l'économie sociale au niveau européen. Elle a pour but de promouvoir l'apport tant économique que social des entreprises et organisations d'économie sociale, de promouvoir le rôle et les valeurs des acteurs de l'économie sociale au sein de l'Europe et de renforcer la reconnaissance politique et juridique de l'économie sociale et des coopératives, mutuelles, associations et fondations au niveau européen.

#### CECOP

<http://www.cecop.coop/>

La Confédération européenne des coopératives et autres entreprises propriété de leurs travailleurs, actives dans les secteurs de l'industrie, des services et de l'artisanat, la plupart d'entre elles étant des coopératives de travailleurs et des coopératives sociales. Elle intègre 25 fédérations nationales dans 16 pays européens.

#### Cooperatives Europe

<http://www.coopseurope.coop/>

La voix des entreprises coopératives en Europe, représentant 91 organisations membres dans 35 pays européens, tous secteurs d'activité confondus, et promouvant le modèle coopératif en Europe.

#### Fédération européenne de finances et banques éthiques et alternatives (FEBEA)

<http://www.febea.org/home.php>

<http://www.ethicalbankingeurope.com/>

L'organisation centrale européenne représentant les 25 principales banques éthiques et alternatives, coopératives d'épargne et de crédit, sociétés d'investissement social et fondations, fournissant une plate-forme d'échanges et de partage d'expériences pour créer des outils et encourager la croissance des initiatives dans le domaine de la finance alternative.

**European Venture Philanthropy Association (EVPA)**

<http://evpa.eu.com/>

L'association et le réseau de plus de 160 membres de fonds de philanthropie-risque, de fondations subventionnaires, de sociétés de capital-investissement et de sociétés de services professionnels, de conseillers philanthropiques et d'écoles commerciales de 22 pays qui s'engagent à mettre en pratique et à promouvoir le subventionnement à fort engagement et l'investissement social en Europe. La philanthropie-risque est considérée comme une approche servant à créer des organisations à plus forte vocation sociale en les dotant de ressources tant financières que non financières pour renforcer leur impact social.

**European Foundation Centre (EFC)**

<http://www.efc.be>

L'association européenne de plus de 230 fondations et bailleurs de fonds. Elle vise à renforcer le financement indépendant de la philanthropie européenne et à construire une infrastructure résistante à partir de laquelle la philanthropie européenne — avec son esprit unique d'innovation, de dynamisme et de coopération — peut faire progresser le bien public en Europe et au-delà.

**Ashoka**

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

Une organisation internationale à but non lucratif qui aide les principaux entrepreneurs sociaux à développer leur activité et facilite l'accès au financement (par le biais de l'Ashoka Support Network) et les aide à accroître leur impact mondial. Ashoka est actuellement active dans plus de 70 pays du monde (dont 17 États membres de l'UE) et soutient le travail de plus de 2 000 entrepreneurs sociaux (225 au sein de l'UE élus en tant que «Ashoka Fellows».

**The Grameen Creative Lab**

<http://www.grameencreativelab.com>

Une coentreprise entre le centre Yunus au Bangladesh et circ-responsibility, une entreprise allemande de consultance en RSE, qui a pour mission de stimuler l'entreprise sociale par la sensibilisation, le développement des capacités des entrepreneurs sociaux et le conseil au public et aux investisseurs privés pour créer des coentreprises et des instruments financiers pour le développement de l'entreprise sociale.

**Réseaux européens offrant une plate-forme de partage des bonnes pratiques pour la promotion de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social**

**Réseau européen des entreprises sociales d'insertion (ENSIE)**

<http://www.ensie.org/>

La plate-forme européenne pour la représentation, l'entretien et le développement de réseaux et de fédérations d'entreprises sociales d'insertion en Europe.

**The Social Entrepreneurship Network (SEN)**

<http://www.socialeconomy.pl/>

Un réseau d'apprentissage encouragé par les autorités de gestion du Fonds social européen de 9 États membres et régions de l'UE, qui échange savoir et expérience et partage les bonnes pratiques afin de développer un soutien global à l'environnement des entreprises sociales grâce au financement du FSE.

**Réseau européen des villes et régions de l'économie sociale (REVES)**

<http://www.revesnetwork.eu/>

Le réseau REVES réunit plus de 50 collectivités locales et régionales et organisations de l'économie sociale territoriale dans 9 États membres qui visent à promouvoir l'économie sociale et exploitent et partagent leur expérience et expertise à travers le réseau. Son autre tâche principale est de représenter et de promouvoir les valeurs communes de ses membres vis-à-vis des institutions européennes.

## Réseaux de recherche et organismes de soutien

### Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec)

<http://www.ciriec.ulg.ac.be/>

### Réseau EMES

[www.emes.net](http://www.emes.net)

### European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

[www.euricse.eu](http://www.euricse.eu)

### La Revue des études coopératives

<http://www.recma.org/>

### Theoretical, empirical and policy foundations for social innovation in Europe (Tepsie)

[www.tepsie.eu](http://www.tepsie.eu)

### Social Entrepreneurs as Lead Users of Service Innovation (Selusi)

[www.selusi.eu](http://www.selusi.eu)

### Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

<http://www.gemconsortium.org/>

<http://www.gemconsortium.org/docs/2519/gem-2009-report-on-social-entrepreneurship>

Une organisation scientifique internationale non gouvernementale, composée de membres individuels et collectifs de pays actifs dans la recherche et sa promotion, dans les domaines des services et entreprises publics et de l'économie sociale.

Un réseau de recherche européen de centres universitaires de recherche bien établis et de chercheurs individuels dont le but est de constituer progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques, pluraliste en termes de disciplines et de méthodologies, relatives aux questions du «tiers secteur».

Un centre de recherche créé pour promouvoir le développement du savoir et l'innovation dans le domaine des coopératives, des entreprises sociales et des organisations à but non lucratif, s'attachant à toutes les formes d'organisations et d'entreprises privées qui poursuivent des buts autres que le profit, sont caractérisées par des modèles de gestion participatifs et adoptent une approche de développement qui combine le bien-être social et le bien-être économique. Ses activités principales sont la recherche, la formation de jeunes chercheurs gestionnaires d'entreprises sociales et coopératives, les services de consultation et la diffusion des conclusions des recherches.

La principale fonction de la Revue est de diffuser et de susciter des études et recherches en sciences sociales, économiques et juridiques, sur les organisations d'économie sociale en France et dans le monde. Elle constitue ainsi un lien entre chercheurs ou universitaires et praticiens de l'économie sociale.

Une collaboration de recherche (financée par la Commission européenne) entre six institutions européennes qui explore les obstacles à l'innovation sociale, analyse le rôle des structures et ressources entrepreneuriales et identifie ce qui fonctionne pour mesurer et accroître l'innovation, en mobilisant les citoyens et les médias sociaux.

Un projet de recherche collaborative (financé par la Commission européenne) qui étudie le comportement des entreprises sociales sur les marchés et en tant qu'organisations, ainsi que leur contribution aux décisions d'innovation de service de plus de 600 entreprises sociales à travers l'Europe. La base de données représentative de plus de 600 entreprises sociales comprend les données complètes et comparables croisées avec l'Espagne, la Hongrie, la Roumanie, la Suède et le Royaume-Uni.

Le GEM mène chaque année une enquête et une évaluation sur l'activité entrepreneuriale, les aspirations et attitudes d'individus dans 50 pays parmi un échantillon d'environ 150 000 adultes. Une enquête spéciale a été réalisée en 2009 pour étudier la popularité de l'entrepreneuriat social.

## Guides à venir

- Politiques sociales (juin 2013)
- Droit du travail et conditions de travail (décembre 2013)
- Le FSE et autres instruments de financement (juin 2014)

Commission européenne

**Économie sociale et entrepreneuriat social —  
Guide de l'Europe sociale — Volume 4**

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne

2013 — 108 p. — 14,8 × 21 cm

ISBN: 978-92-79-26867-0

doi:10.2767/79114

Le *Guide de l'Europe sociale* est une publication semestrielle destinée à fournir à un public intéressé mais pas nécessairement spécialisé un résumé succinct des politiques de l'Union européenne (UE) dans les domaines de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion. Il illustre les questions et les défis clés, explique les actions politiques, décrit les instruments à l'échelle de l'UE et fournit des exemples des meilleures pratiques des États membres de l'UE. Il expose également des points de vue du Parlement européen et de la présidence du Conseil à propos du thème abordé.

Le quatrième volume de cette série présente le monde vivant des organisations de l'économie sociale (telles que les coopératives, associations, mutuelles et fondations) ainsi que le phénomène plus récent de l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire les entreprises créées dans le but de poursuivre des objectifs davantage sociaux que financiers. Il illustre également les tendances orientées vers une plus grande responsabilité sociale des citoyens/consommateurs, des entreprises à but lucratif et des institutions financières. Enfin, ce volume passe en revue différents leviers sur lesquels s'appuient les politiques européennes et nationales pour soutenir l'économie sociale et l'entreprise sociale.

Cette publication est disponible en version imprimée en allemand, en anglais et en français.

Les **publications** de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion vous intéressent?

Vous pouvez les télécharger ou vous abonner gratuitement:

<http://ec.europa.eu/social/publications>

Vous pouvez également vous abonner gratuitement au bulletin d'information électronique *L'Europe sociale* de la Commission européenne: <http://ec.europa.eu/social/e-newsletter>

**<http://ec.europa.eu/social/>**

[www.facebook.com/socialeurope](http://www.facebook.com/socialeurope)



Office des publications

ISBN 978-92-79-26867-0



9 789279 268670

doi:10.2767/79114