

BAROMÈTRE 2023

DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

SONDAGE
OPINIONWAY - CONVERGENCES
p. 2-4

ÉTAT DES LIEUX
DU SECTEUR DE L'ESS
p. 5-7

L'ENTREPRENEURIAT,
RICHE DE SA DIVERSITÉ
p. 8-9

DOSSIER SPÉCIAL : OUTILS ET LEVIERS POUR
DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE À IMPACT
p. 10-17

ESS ET ÉCONOMIE D'IMPACT, COMPLÉMENTAIRES POUR UN AVENIR SOUTENABLE

La nouvelle directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), dont l'application progressive a commencé au 1^{er} janvier 2024, va placer le principe de double matérialité au cœur des entreprises, c'est-à-dire évaluer les impacts des enjeux de durabilité sur leur performance financière, mais aussi les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement. Pour cela, elle standardise les obligations de reporting extra-financier autour de leurs trois piliers Environnement – Social – Gouvernance (ESG) et prévoit une vérification du rapport de durabilité qui en est issu par des commissaires aux comptes ou des organismes tiers indépendants.

Cette réforme de l'entreprise amène à redéfinir les rapports que l'économie sociale et solidaire (ESS) entretient avec l'économie conventionnelle. Longtemps disqualifiée et renvoyée à une nécessaire adaptation aux normes gestionnaires, elle fait aujourd'hui figure de modèle et se trouve en première ligne de la réponse aux urgences sociales et climatiques. Les entreprises, soumises au défi de la responsabilité, se tournent vers elle pour créer des partenariats, s'hybrider voire se transformer.

Les partenariats sont de différents types, pouvant aller des pratiques responsables (commande privée

responsable, inclusion, etc.) à l'innovation sociale (expérimentation de solutions nouvelles), en passant par le mécénat (financier, en nature, de compétences) et les coopérations économiques (offre commune). Ils permettent le plus souvent de renforcer la responsabilité territoriale des entreprises qui s'ancrent localement tout en agissant pour le bien commun, comme l'illustrent par exemple les expérimentations de clusters écologiques et sociaux (pôles territoriaux de coopération économique), de garantie d'emploi territorialisée (territoires zéro chômeur de longue durée) ou de sécurité sociale de l'alimentation.

Les hybridations vont également se développer sous l'impulsion des pouvoirs publics. Bercy veut ainsi soutenir le déploiement des *joint-ventures* sociales (création d'une filiale commune à une entreprise conventionnelle et une organisation de l'ESS) ou des contrats à impact social (financement privé d'une expérimentation sociale de l'ESS).

Enfin, les entreprises peuvent aller jusqu'à se transformer, comme le démontrent les sociétés commerciales de l'ESS ou les transmissions d'entreprises aux salariés sous forme de Scop (société coopérative de production ou société coopérative et participative). Des innovations,

inspirées de l'étranger, émergent dans ce domaine à l'instar des fondations actionnaires (pays scandinaves, Allemagne) dans lesquelles les actionnaires font don de leur titre de propriété à une fondation, ou des *Employee Stock Ownership Plan*, les ESOP (États-Unis, Royaume-Uni) où les entreprises sont transmises aux salariés (rachat de titres par prélèvement sur les bénéfices et endettement).

Face à la crise systémique que nous traversons, l'ESS est appelée à sortir de sa marginalité pour devenir la norme de l'économie de demain.

Timothée DUVERGER
Responsable de la chaire TerrESS
Sciences Po Bordeaux

UN BAROMÈTRE DE :



EN PARTENARIAT AVEC :

“*opinionway*”

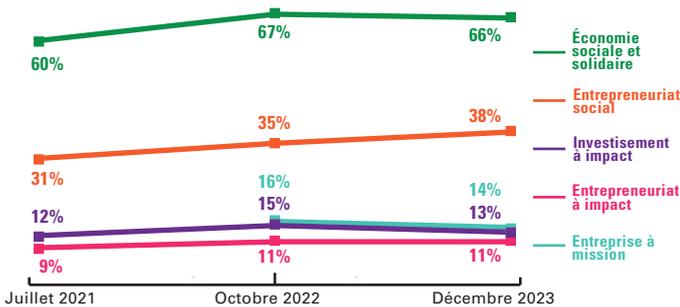
L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL VU PAR LES

Pour la 11^e année consécutive, OpinionWay a mené pour Convergence une enquête inédite sur la **perception de l'entrepreneuriat social en France** et sur l'impact des différentes crises (climatiques, sociales, énergétiques) sur le secteur. Cette enquête dévoile la perception des entrepreneur-e-s sociaux-ales et du grand public quant à la **capacité des entreprises sociales à répondre aux problèmes sociétaux et environnementaux**. Elle présente aussi les tendances et perspectives d'évolution du secteur à long terme.

Une notoriété du concept d'entrepreneuriat social et de ses missions par les Français-e-s qui se stabilise

Après deux ans de progression nette, nous observons un certain ralentissement de la notoriété des concepts d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et d'Entrepreneuriat Social chez le grand public. **Aujourd'hui, 66% des répondant-e-s affirment avoir déjà entendu parler du terme d'« Économie sociale et solidaire », un chiffre quasi constant par rapport à 2022.** Avec une croissance de trois points en un an, le concept d'entrepreneuriat social recueille quant à lui 38% de réponses positives, témoignant d'une légère augmentation de la reconnaissance du secteur par le grand public. Chose inédite pour 2023, cette dynamique de progression s'est faite légèrement aux dépens des autres concepts connexes, tels que les entreprises à impact (14% /-2pts), l'investissement à impact (13% /-2pts) et l'entrepreneuriat à impact (11% /=pts).

Graphique 1 - Une notoriété globale qui se stabilise en 2023



Notre enquête met aussi en lumière certaines disparités dans le niveau d'appropriation de ces termes selon l'âge et le statut. De fait, 72% (-2pts) des personnes issues des Catégories Socio-Professionnelles Supérieures (CSP+), et 67% (-5pts) des catégories de personnes inactives affirment connaître le terme d'ESS, contre 59% (+4pts) des CSP-. Malgré une légère baisse de la notoriété du terme « ESS » chez les CSP+ par rapport à l'année dernière, et donc un rapprochement avec l'échantillon CSP-, les catégories professionnelles supérieures semblent toujours mieux connaître le secteur de l'ESS que le reste de la population. Également, si l'ESS est connue chez 73% (-5pts) des 65 ans et plus, seul-e-s 52% (-10pts) des 25-34 ans se disent familier-ère-s du terme. Cet écart important s'est par ailleurs renforcé cette année, dans un contexte où la notoriété globale du secteur semble stagner voire diminuer de manière contextuelle.

C'est une tendance qui se confirme aussi avec le terme d'« Entrepreneuriat social », lequel conserve toujours une certaine notoriété chez les seniors (44% /+6pt) et moins chez les autres catégories. Inversement, cette tendance se renverse totalement lorsque sont évoqués les termes liés à l'« impact » (entreprise, investissement ou entrepreneuriat). Malgré une baisse par rapport à l'année dernière, les catégories les plus jeunes restent les plus renseignées sur ces termes. Les résultats observés sont ainsi quasi similaires chez les 18-24 ans et 25-34 ans, avec une moyenne de 20%, contre 8% chez les seniors.

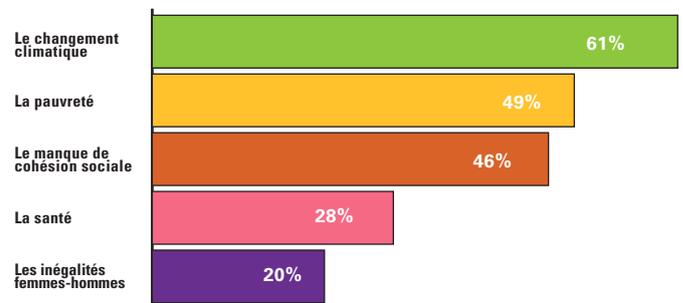
Le sondage de cette édition révèle également que les Français-e-s semblent conjuguer plus spontanément l'entrepreneuriat social et la lutte contre les inégalités sociales et l'exclusion. En effet, 83% des répondant-e-s associent ces deux secteurs, contre respectivement 76% et 66% pour la lutte contre la pauvreté et la transition écologique, même si cette dernière recule légèrement cette année. Ces tendances se retrouvent aussi du côté des professionnel-le-s. S'ils/elles sont 77% à associer la transition écologique à l'entrepreneuriat social, 92% des entrepreneur-e-s sociaux-ales font spontanément le lien entre entreprise sociale et lutte contre les inégalités et l'exclusion.

On note enfin qu'en terme d'évolution annuelle, la place du numérique diminue dans la perception des entrepreneur-e-s et du grand public, après une hausse de sa reconnaissance l'année dernière par les professionnel-le-s du secteur.

L'urgence du changement climatique, la pauvreté et le manque de cohésion sociale, des préoccupations importantes pour les Français-e-s

Comme lors de l'édition 2022, le changement climatique arrive en tête des problèmes les plus urgents à résoudre pour les entrepreneur-e-s sociaux-ales (61%), suivi de la pauvreté (49%) et du manque de cohésion sociale (46%). **Le maintien de ces trois items en haut du classement depuis deux ans reflète la persistance d'inquiétudes liées aux conséquences croisées des crises sociale et énergétique** qui traversent le pays, et dont les effets se sont fait sentir sur le dynamisme de l'économie, l'emploi, et le niveau de vie global. Comme l'année dernière, les questions de santé (28%) n'arrivent qu'en quatrième position après une chute de quasiment 20 points en deux ans. Pour les entrepreneur-e-s sociaux-ales, les inquiétudes liées au contexte du COVID-19 semblent avoir progressivement cédé leur place aux questions plus directement économiques et sociales.

Graphique 2 - Le changement climatique, la pauvreté et le manque de cohésion sociale restent les préoccupations les plus importantes chez les entrepreneur-e-s

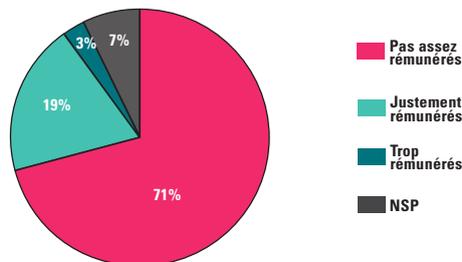


Ces constats sont partiellement partagés par le grand public. Pour 47% d'entre eux/elles (+3pts), la pauvreté constitue un problème urgent à résoudre, suivi de près par les enjeux liés à la délinquance (46% /+2pt) et le changement climatique (42% /-3pts). La présence de l'item « délinquance » chez le grand public pourrait s'expliquer par l'âge des personnes interrogées (plus de 50% ont plus de 50 ans), le contexte de focalisation politique autour des questions sécuritaires et l'importante part d'inactifs (42%), retraité-e-s et autres, ayant répondu au sondage

ENTREPRENEUR·E·S ET LE GRAND PUBLIC

Cette année, deux nouvelles questions ont été adressées aux entrepreneur·e·s. La première concerne la rémunération des métiers de l'ESS selon les professionnel·le·s du secteur concerné. **Pour 71% d'entre eux/elles, comparativement aux entreprises classiques, les métiers de l'ESS ne sont pas assez rémunérés** par rapport à la moyenne nationale, et à responsabilité égale. La seconde s'intéresse à la visibilité et à l'accessibilité des organismes d'accompagnement des structures de l'ESS. Pour 69% des sondé·e·s, celles-ci ne sont pas assez visibles et accessibles au sein du paysage entrepreneurial. Dans ce contexte de reconnaissance progressive de l'ESS pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durables (ODD) et de changement d'échelle à l'international, il sera intéressant de comparer ces données sur un temps étendu, et observer si les métiers de l'ESS sont ainsi davantage intégrés et reconnus dans l'économie française.

Graphique 3 - Les métiers de l'ESS perçus comme pas assez rémunérés comparativement à la moyenne nationale



L'entrepreneuriat social perçu comme en avance sur les questions de recrutement, d'égalité et de représentation

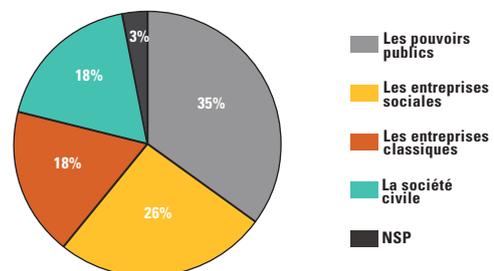
Le sondage révèle aussi certaines tendances de fond concernant la manière dont le grand public perçoit l'entrepreneuriat social vis-à-vis de différentes dimensions liées au travail. **Ainsi, on apprend que 47% des répondant·e·s considèrent les entrepreneur·e·s sociaux·ales comme plus à même de recruter des personnes peu ou pas qualifiées dans le secteur concerné.** Cette première dimension est suivie de près par celle du recrutement. En effet, 46% des Français·e·s interrogé·e·s pensent que les entreprises sociales sont plus avancées que leurs équivalents classiques au sujet du recrutement de jeunes pour leur premier emploi. Enfin, 45% (+3pts) d'entre eux/elles jugent les entreprises sociales plus capables de promouvoir et d'appliquer l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Il est intéressant de noter que ces constats sont tendanciellement partagés par les entrepreneur·e·s eux/elles-mêmes. En effet, le recrutement de personnes peu ou pas qualifiées (63%), l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (60%) et le recrutement de jeunes dont il s'agit du premier emploi (51%) occupent aussi les premières places de ce classement, loin devant la possibilité de recourir au télétravail ou encore le droit à la déconnexion. Un nouvel item se hisse cependant cette année en troisième position, celui de la représentation des femmes dans les instances dirigeantes de l'entreprise (55%). Ces éléments semblent indiquer **une certaine sensibilité du secteur aux questions d'égalité et de lutte contre l'exclusion des catégories sociales les plus marginalisées** sur le marché du travail en France, à savoir majoritairement les femmes et les jeunes.

L'entrepreneuriat social et les pouvoirs publics, des secteurs qui s'imposent comme incontournables dans la résolution des enjeux sociaux et environnementaux

Autre effet de la crise déjà perçue lors des précédentes éditions, **les Français·e·s expriment une forte attente envers les pouvoirs publics**, identifiés par 35% des sondé·e·s comme étant l'acteur le plus innovant pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux, soit une hausse de deux points par rapport à 2022. Une augmentation similaire avait été notée également l'année dernière sur ce même cas, avec une hausse de quatre points par rapport à la dernière enquête pré-crise de 2018. Les entreprises sociales, elles, sont perçues comme les plus innovantes dans la résolution des problèmes de société par 26% des Français·e·s, un chiffre en hausse de trois points comparé à 2022. Cette année, l'écart se creuse donc entre elles et les entreprises dites de l'économie conventionnelle, considérées par 18% des sondé·e·s comme des acteurs également innovants face aux grands enjeux contemporains, à égalité avec la société civile. La crise économique a donc, semble-t-il, renforcé l'idée que les pouvoirs publics sont les principaux acteurs pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux. Dans la continuité du sondage précédent, la hausse de confiance du public au profit des pouvoirs publics ne se fait pas au détriment des entreprises sociales, mais plutôt à celui de la société civile et des entreprises, qui perdent respectivement deux et quatre points sur ce sondage par rapport à 2022.

Graphique 4 - Les pouvoirs publics, acteur le plus innovant pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux, selon le grand public



Malgré une forte baisse cette année (-13pts), les entreprises sociales continuent d'estimer être les acteurs les plus efficaces pour faire face aux enjeux sociaux et environnementaux, une conviction partagée par 30% d'entre elles. La société civile est, quant à elle, identifiée par 29% (+1pt) des entrepreneur·e·s comme un acteur de confiance à ce sujet. Ces chiffres sont à mettre en perspective par rapport à l'optimisme des entrepreneur·e·s vis à vis de leur capacité à répondre aux principaux problèmes de société. En effet, 57% d'entre eux/elles se montrent confiant·e·s dans leurs capacités à répondre à ces enjeux, soit une baisse de huit points par rapport à l'année dernière, confirmant une tendance de moins en moins optimiste dans le paysage de l'entrepreneuriat sur ces sujets depuis la période post-Covid ; une observation déjà faite en 2022, où une baisse de 17 points par rapport à 2021 avait été enregistrée.

Ces résultats révèlent un sentiment communément partagé **d'incertitude face à un climat social et économique sous tension**. Malgré une tendance moins d'optimiste, les entreprises sociales, qui étaient alors peu pourvues face à la gestion de la crise sanitaire et ses conséquences, semblent conserver une certaine confiance vis-à-vis du rôle qu'elles peuvent jouer dans un contexte de crise d'un autre type.

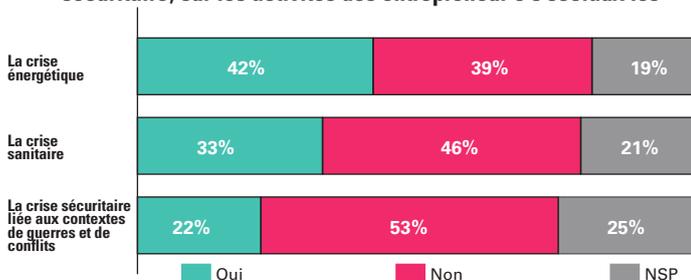
L'impact des crises sur les activités des entrepreneur-e-s sociaux-ales

Depuis l'année dernière, le sondage OpinionWay adresse une série de questions sur l'impact de la crise énergétique sur l'entrepreneuriat social en France et sur les modes de consommation des Français-e-s. Ces chiffres révélaient que la crise du COVID-19 avait marqué une première étape pour beaucoup de Français-e-s concernant le changement de leurs pratiques de consommation.

Côté grand public, la prévalence des crises de diverses natures appelle une réaction des entrepreneur-e-s au niveau de leur engagement. Avec près de 72% de réponses positives, en progression de deux points, **les Français-e-s souhaitent que les entrepreneur-e-s intègrent les contraintes liées à la crise énergétique dans leur calendrier**, et s'engagent concrètement sur ce sujet. Ce résultat révèle en transparence les contraintes, notamment matérielles et économiques, induites par ce contexte, qui continuent d'infléchir les choix des Français-e-s sur leurs habitudes de consommation. Également en progression de trois points cette année (65%), la crise du COVID-19 devrait inciter les entrepreneurs à s'engager plus fortement sur des sujets de sociétés, selon la population. Cette donnée souligne l'intensité avec laquelle la crise sanitaire a marqué les esprits, plusieurs années après son occurrence ; la perspective de la résurgence d'une crise similaire et ses conséquences sociales et économiques veulent être durablement évitées. Enfin, toujours présent mais stable, le contexte de crises sécuritaires liées aux théâtres de guerres dans le monde est perçu par 58% des Français-e-s comme un élément devant être pris en compte par les entrepreneur-e-s.

Pour les entrepreneur-e-s, la perception du contexte de crises évolue. À la question « Avez-vous ou prévoyez-vous de réorienter tout ou partie de vos activités en lien avec les crises ? », 42% répondent positivement concernant la crise énergétique, en régression de huit points par rapport à l'année dernière. En revanche, ils/elles sont 33% à considérer la crise sanitaire comme étant encore assez préjudiciable pour justifier une réorientation de leurs activités en conséquence, soit une forte augmentation de 18 points. Passée le pic de la crise énergétique, la crise sanitaire et ses effets semblent finalement avoir plus fortement imprimé leurs marques sur l'activité des professionnels. Enfin, malgré une augmentation forte de 15 points par rapport à 2022, le contexte sécuritaire n'inquiète qu'assez peu les entreprises sociales, qui ne sont que 22% à intégrer ce paramètre à leurs calendriers.

Graphique 5 - L'impact des crises (énergétique, sanitaire ou sécuritaire) sur les activités des entrepreneur-e-s sociaux-ales

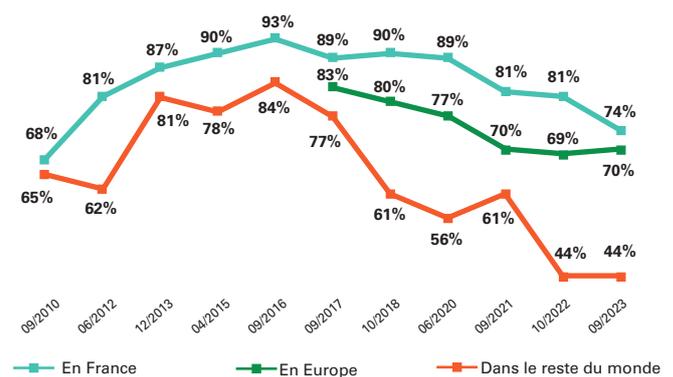


Une perception des possibilités de développement de l'entrepreneuriat social qui se maintient dans le monde, mais baisse en France

Le contexte de crise favorisant un climat d'incertitude, on observe également des effets contrastés sur les perspectives

de développement de l'entrepreneuriat social en France et dans le monde. Ainsi, les entrepreneur-e-s estiment à 74% (-7pt) que les opportunités de développement du secteur restent favorables voire très favorables sur le territoire national. Au niveau international, les tendances sont stables : 44% des sondé-e-s jugent les opportunités de développement de l'entrepreneuriat à l'international bonnes. Au niveau intermédiaire de l'Europe, ces deux tendances se compensent : 70% (+1pt) des votant-e-s considèrent que l'Europe reste un terrain favorable au développement de l'entrepreneuriat social, une donnée stable depuis 2021.

Graphique 6 - Des perspectives de développement de l'économie sociale en France en baisse



Les résultats de ce sondage mettent en lumière différentes tendances. D'une part, on note un **climat d'incertitude caractéristique des périodes de crise**, où les individu-e-s semblent se tourner vers davantage de proximité, mais aussi communiquent leur désir de retrouver dans les entreprises sociales des sujets liés aux premières nécessités, qui contribuent à palier les inégalités sociales ou économiques. **L'échelon national continue de rassurer** les entrepreneur-e-s et les investisseur-se-s, qui trouvent dans la collaboration entre entreprises et pouvoirs publics une clé du succès. **La relative baisse d'optimisme** des professionnel-le-s du secteur quant à la capacité de l'entrepreneuriat social à répondre aux défis actuels est à articuler aux ralentissements dus aux successions de crises et à la baisse de confiance vis à vis des opportunités de développement du secteur à l'international. Cette tension créatrice semble **favoriser le développement d'une approche beaucoup plus territorialisée de l'entrepreneuriat social, en France et dans le monde.**

Lucas MAGNANI

Chargé de publications
Convergences



Note méthodologique

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale, OpinionWay accompagne des organisations à forte plus-value sociale et/ou environnementale dans leur développement. OpinionWay a ainsi réalisé ce sondage pour Convergences en pro bono auprès de deux échantillons : un échantillon de 1004 personnes représentatif de la population Française âgée de 18 ans et plus et une consultation menée auprès d'un échantillon de 46 entrepreneur-e-s sociaux-ales. L'échantillon auprès du grand public a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socio-professionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence. Cet échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI les 5 et 6 octobre 2022. L'échantillon des entrepreneur-e-s sociaux-ales a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview) et les entretiens ont été réalisés du 11 octobre au 2 novembre 2022. Les résultats doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : entre 1,5 à 3 points pour l'échantillon grand public et entre 6,2 à 14,4 points pour celui des entrepreneur-e-s sociaux-ales. OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et les règles de la norme ISO 20252.

LA DYNAMIQUE INTERNATIONALE DE L'ESS AU SERVICE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLES

A lors que l'économie sociale et solidaire (ESS) gagne en notoriété mondiale pour apporter des réponses multiples, adaptées et audacieuses aux enjeux sociaux et environnementaux qui sont les nôtres, le rôle des instances internationales pour **accompagner au mieux les efforts locaux d'innovation** apparaît essentiel, notamment pour atteindre les objectifs de développement durable d'ici 2030.

La reconnaissance d'un modèle de développement économique et social durable

En juin 2022, l'adoption des premières conclusions universelles relatives à l'ESS par la Conférence internationale du Travail a permis de **poser les bases d'une définition internationalement reconnue de l'économie sociale et solidaire (ESS)**. Au même moment, le Conseil de l'OCDE recommandait son renforcement, à travers la promotion d'une culture de l'économie sociale, de cadres institutionnels et légaux et l'accès aux financements.

En avril 2023, l'adoption de la résolution « **Promouvoir l'Économie sociale et solidaire pour le développement durable** » de l'Assemblée générale des Nations unies a donné une définition officielle de l'ESS¹ et a reconnu la contribution du secteur à la réalisation et à la localisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). Elle encourage les États à mettre en œuvre des stratégies et programmes en faveur de l'ESS aux niveaux national, local et régional (cadre légal, statistiques, éducation, accès aux financements), et les agences onusiennes et institutions financières à apporter leur soutien à ces démarches.

C'est la première fois que des discussions de haut niveau dans le système onusien ont lieu sur le sujet, dans un contexte très favorable. Au niveau européen en effet, la Commission a élaboré un plan d'action en faveur de l'économie sociale en 2021 et le Conseil a émis une recommandation relative à la mise en place des conditions-cadres de l'économie sociale en juin 2023.

La France engagée pour l'ESS

Impliquée dans cet effort, la France a fait le pari que les structures qui la composent pouvaient être de **formidables accélératrices de la mise en œuvre de l'Agenda 2030**. Ce soutien s'était déjà exprimé par de nombreuses mesures :

- L'adoption en 2014 d'une loi de promotion de l'ESS au niveau territorial ;
- Le lancement en 2016 d'« Innover ensemble », la stratégie de promotion des modèles d'économie sociale et inclusive à l'international ;
- Le lancement en 2019, dans le cadre de la présidence française du G7, du Pact for Impact.

Depuis 2021, la France reconnaît le rôle essentiel des entreprises de l'ESS dans sa politique de développement et de solidarité internationale, et propose d'accompagner leurs initiatives à l'international tout en renforçant les actions locales, favorisant l'accès aux financements et la structuration des écosystèmes. En juin 2023, le Conseil national du développement durable et de la solidarité internationale² a appelé à poursuivre le *momentum* en faveur de l'internationalisation de l'ESS.

La conviction de la France que l'ESS a un rôle clé à jouer vers l'atteinte des ODD, s'appuie sur plusieurs considérations :

- En dépassant la simple rentabilité financière et en poursuivant des objectifs sociaux et environnementaux, les structures de l'ESS proposent un modèle plus à l'écoute de l'humain et de la planète, qui répond pleinement à la logique de l'Agenda 2030.
- L'ESS est un secteur important pour la création d'emplois décents, de qualité et respectueux des droits des travailleurs.

Alors que les pays en développement continuent de concentrer les plus grands défis à l'atteinte des ODD, l'ESS contribue à la transition de nombreux emplois de l'économie informelle vers l'économie formelle et au déploiement de standards sociaux élevés.

- En promouvant des modes de gouvernance démocratiques et participatifs, les organisations et entreprises de l'ESS sont pionnières dans le développement de nouveaux modèles inclusifs de partenariat conformément à l'ambition de l'ODD 17³.
- L'ESS, de par son histoire et son ADN, se structure dans une logique collective et fédérative à travers les associations, les coopératives, les mutuelles ou encore les fondations. Cela permet d'assurer un ancrage local réel. Loin d'un modèle vertical, elle garantit au contraire une grande diversité et une souplesse des modes d'organisation, avec une réelle appropriation sur le terrain. Ces liens multiples et divers sont indéniablement des atouts qui favorisent l'expérimentation et l'agilité, notamment en périodes de crise.

Une action collective au service des ODD

L'Espagne, le Chili et le Sénégal, co-facilitateurs de la résolution votée par l'ONU, se sont illustrés dans la promotion de l'ESS à plusieurs niveaux, notamment avec l'organisation du Forum Mondial de l'Économie Sociale (GSEF) à Dakar en 2023 et la Conférence européenne de l'économie sociale sous présidence espagnole de l'UE à Saint Sébastien. Le Chili, président du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) depuis juillet 2023, continue à porter l'ESS à l'ONU et a récemment adopté une résolution sur les coopératives dans le développement social. Par leur plaidoyer, les membres du Groupe de travail inter-agences des Nations unies sur l'économie sociale et solidaire (UNTFSSSE), porté par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'Organisation internationale du Travail, ont aussi eu un rôle essentiel.

Le début du chemin

Ce travail de reconnaissance institutionnelle de l'ESS était crucial mais il n'est qu'une première étape. Toutes les parties prenantes vont s'emparer de ce modèle et mettre en place des cadres politiques et financiers favorables afin d'en permettre le plein essor. L'UNTFSSSE sera un relais privilégié pour l'opérationnalisation de la résolution, notamment pour la promotion de l'ESS dans les différentes agences onusiennes.

La France continuera de mener une politique volontariste en la matière, en soutien aux structures nationales et internationales de l'ESS, notamment grâce à la mobilisation d'experts et expertes auprès d'institutions onusiennes et nationales, la collaboration avec le monde de la recherche et l'appui au renforcement de capacités.

1. L'ESS englobe les entreprises, les organisations et autres entités engagées dans des activités économiques, sociales et environnementales au service de l'intérêt collectif ou général, qui sont fondées sur les principes de coopération volontaire et d'entraide, de gouvernance démocratique ou participative, d'autonomie et d'indépendance, et de primauté des personnes et des objectifs sociaux sur le capital dans la distribution et l'utilisation des excédents ou des bénéfices ainsi que des actifs.

2. Le Conseil national du développement et la solidarité internationale (CNDISI) est l'enceinte de dialogue et de concertation régulière entre l'ensemble des acteurs du développement et de la solidarité internationale sur les orientations, les objectifs et les moyens de la politique de développement.

3. Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser

Aurélien Lechevallier

Directeur général de la mondialisation

Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères

DIX ANS APRÈS LA LOI, L'HEURE DE VÉRITÉ POUR L'ESS

Une loi qui a consacré des étapes importantes

En 2014, la France se dotait d'une loi relative à l'Economie sociale et solidaire qui constitue à ce jour l'œuvre législative la plus aboutie en la matière. Cette loi reconnaît l'ESS comme « mode d'entreprendre et de développement économique » et souligne les principes communs de gestion des organisations de l'ESS. À cet égard, l'article 1^{er} revêt une importance cruciale et a même inspiré la reconnaissance progressive de l'ESS au sein des instances européennes et internationales ! En ce sens, le Conseil supérieur de l'Economie sociale et solidaire (CSESS) a tranché sur la question de revoir ce premier article et a confirmé, à l'unanimité moins une voix, que la définition actuelle était admise par toutes les familles de l'ESS.

« L'ESS DOIT DÉPLOYER UN RÉCIT FÉDÉRATEUR ET METTRE EN EXERGUE SES MULTIPLES FACTEURS DE PERFORMANCE (ÉCONOMIQUE, SOCIALE, TERRITORIALE, ENVIRONNEMENTALE, DÉMOCRATIQUE...) AFIN DE DESSINER UN FUTUR DÉSIRABLE AU BÉNÉFICE DE TOUTES ET TOUS »

En reconnaissant les organisations représentatives au niveau national et territorial, la loi dite « Hamon » a également participé à soutenir la structuration déjà à l'œuvre de l'ESS. Le texte fait appel à des notions ambitieuses en matière d'innovation sociale ou d'achats socialement responsables et intègre des mesures sectorielles, techniques au service du développement des entreprises de l'ESS. Les premiers objectifs de la loi ont bien été atteints : **faire reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique, mieux structurer l'ESS sur le plan national et régional en permettant la formulation d'une politique régaliennne de l'ESS**. Ainsi, des principes directeurs essentiels ont été gravés dans le marbre par ce texte et l'ESS bénéficie depuis d'un cadre clarifié qui devait permettre d'accélérer son développement.

Un manque de moyens adéquats pour réaliser pleinement ses ambitions originelles

L'intention ne suffit cependant pas, et les ambitions portées par le texte auraient nécessité de leur accoler les moyens adéquats, afin d'assurer leur concrétisation. Si les organisations de l'ESS ont su démontrer leur résilience y compris en temps de crises et qu'elles ont bien connu un développement certain ces dix dernières années, celui-ci demeure insuffisant vis-à-vis des ambitions portées par le législateur en 2014 et par l'écosystème de l'ESS plus largement. Les dispositions relatives aux politiques territoriales de la loi (articles 7 à 10) et aux dispositifs qui concourent au développement des entreprises de l'ESS (articles 11 à 14) ont souffert d'un manque de moyens tant budgétaires que du point de vue de l'organisation des services de l'Etat. **Il y a donc un fossé à combler entre les ambitions du texte et les moyens financiers fléchés vers ces ambitions.**

La ministre Olivia Grégoire a annoncé les priorités de sa feuille de route le 6 novembre 2023. Parmi celles-ci : œuvrer pour le développement des entreprises et des écosystèmes territoriaux de l'ESS en sanctuarisant le soutien aux PTCE,

l'accès des associations au fonds territorial d'accessibilité, un fonds d'amorçage spécifiquement dédié aux structures de l'ESS dans le cadre du plan ruralité de trois millions d'euros sur trois ans, etc. Ces engagements demeurent à concrétiser et les acteurs représentatifs de l'ESS se tiennent à la disposition de la ministre pour mobiliser leur énergie dans cet objectif.

En ce sens, ESS France a appelé et continue d'appeler à la mise en place d'une authentique stratégie de développement de l'ESS appuyé sur un investissement financier conséquent et planifié de la part du Gouvernement et du Parlement. À cet effet, **une loi de programmation budgétaire se révèle absolument nécessaire**, permettant d'accompagner les entreprises et organisations de l'ESS à toutes les étapes (de l'émergence, jusqu'à la montée en échelle des activités, ainsi qu'en cas de difficultés financières) et encourageant la conversion d'entreprises lucratives vers des statuts ESS. Ces objectifs de développement doivent constituer une priorité de l'action publique et des entreprises qui composent l'écosystème de l'ESS.

Penser les dix ans qui viennent

En complément de la question des moyens qui lui sont dédiés, l'écosystème de l'ESS se doit d'ouvrir différents chantiers pour penser et anticiper les dix ans qui viennent :

- Placer l'ESS au cœur des planifications écologiques et sociales, pourquoi pas en mobilisant des outils tels que les contrats de filières ;
- Poursuivre la réflexion sur les pratiques au sein de l'ESS et la redevabilité de nos structures ;
- Travailler la place des salarié-e-s dans les gouvernances des entreprises de l'ESS.

Ces chantiers seront explorés au cours du Congrès de l'ESS qui se tiendra les 12 et 13 juin 2024, à Paris. Réunissant tant des décideurs publics que les femmes et les hommes qui font l'ESS au quotidien, ce temps fort de l'ESS doit permettre de dessiner les dix prochaines années du développement du secteur.

Enfin, l'ESS doit déployer un récit fédérateur et mettre en exergue ses multiples facteurs de performance (économique, sociale, territoriale, environnementale, démocratique...) afin de dessiner un futur désirable au bénéfice de toutes et tous !

Jérôme Saddier
Président
ESS France



© Alain Bujak

VERS UN ÉLARGISSEMENT DE LA DÉFINITION DE L'ESS ?

La question de l'élargissement est vieille comme l'ESS ! Elle se formule également ainsi : quel est le périmètre pertinent ou souhaitable de l'ESS, où mettre des bornes ? Ces deux adjectifs, « pertinent » ou « souhaitable », montrent d'emblée que le sujet du bornage n'est guère « objectif ». Il s'y mêle des représentations, des intérêts, de l'idéologie. L'élargissement est aussi question de conviction, car la définition juridique de l'ESS est la résultante de présupposés politiques, de compromis et de contexte.

L'élargissement de la définition de l'ESS fait partie de sa trajectoire historique. L'ESS apparaît légalement en France sous le terme d'économie sociale en 1981 avec un ministre en charge et la création d'une délégation interministérielle (DIES). La définition politique et juridique est limitée aux « sociétés de personnes », par opposition aux sociétés de capitaux.

Un premier élargissement a lieu avec la montée en puissance d'initiatives de solidarité : avec les exclus (structures d'insertion, finance solidaire), avec les pays dits « du Sud » (commerce équitable), avec les générations futures (écologie), qui s'autodéfinissent comme « économie solidaire ». Dans les années 2000, l'économie sociale s'élargit *de facto*, mais pas encore *de jure*, à l'économie solidaire, pour devenir peu à peu, et non sans tensions, l'économie sociale et solidaire.

À peine stabilisé conceptuellement, la montée internationale de l'entrepreneuriat social vient réinterroger son périmètre. **Faut-il élargir l'ESS à l'entrepreneuriat social, dont une partie des initiateurs n'utilisent pas les statuts de sociétés de personnes et sont des entreprises de capitaux traditionnels ?** Il y a les pour et les contre.

Le ministre Benoît Hamon et le législateur arbitrent dans l'article 1 de la loi de 2014, en faveur d'un « élargissement raisonné », en retenant dans la définition, les entreprises à statut de société de personnes (associations, coopératives, mutuelles et fondations) ainsi que les entreprises sociales à statut de sociétés de capitaux respectant des principes d'ESS (lucrativité limitée, gouvernance participative, utilité sociale). L'un des mérites de la loi de 2014 tient dans cet

arbitrage définissant pour la première fois en droit un périmètre. L'ESS sait désormais où elle habite.

Pour autant, la décennie suivante voit se poursuivre activement le débat. D'un côté, **une partie de l'ESS n'a pas accepté cet élargissement**, considérant que ni une fondation d'entreprise type TotalEnergies ou LVMH, ni les start-ups sociales revendables comme n'importe quelle entreprise ne font partie de l'ESS. De l'autre, dans un contexte écologique nouveau, **un courant puissant se développe pour dire que le sujet n'est plus le statut de l'entreprise, mais son impact**, et que l'ESS ne représentant qu'environ 10% du PIB, on ne conduira pas de transition écologique et sociale réelle en agissant dans ce seul périmètre. Ce courant peut s'appuyer en partie sur la loi PACTE de 2019 qui crée en droit positif des « sociétés à mission », pouvant se donner comme raison d'être des objectifs d'intérêt général. Récemment, la transformation du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), en Mouvement impact France (Mif) et surtout l'élargissement de son Conseil d'administration incarnent vivement cette tendance.

« "MAL NOMMER UN OBJET, C'EST AJOUTER AU MALHEUR DE CE MONDE", DISAIT CAMUS. SOYONS DONC CLAIRS ! L'ESS N'EST PAS L'ÉCONOMIE À IMPACT, L'ÉCONOMIE À IMPACT N'EST PAS L'ESS. »

Deux observations semblent devoir être faites dans ce débat respectable :

- Premièrement, force est de constater que la définition française de la loi de 2014 est, depuis, devenue la définition européenne à travers deux textes. L'un de la Commission européenne adopté en décembre 2021, définissant un Plan d'action en faveur de l'économie sociale ; l'autre en préparation pour 2023/24 : un projet de Recommandation du Conseil Européen aux Etats membres de l'UE, reprend mot pour mot l'équilibre de la définition française de l'ESS. Si l'on ajoute à ces deux textes européens, la Recommandation de l'OCDE en juin 2022 et la résolution de l'ONU en avril 2023, on constate l'émergence et la stabilisation d'une définition

internationale de l'ESS proche de la définition française. **Nombreux sont donc ceux, et j'en suis, qui pensent qu'il ne serait guère opportun de l'élargir au moment où s'établit un premier consensus international.** Le premier Avis du conseil supérieur de l'ESS sur l'évaluation de la loi de 2014 va logiquement dans le sens de ne pas retoucher son article 1.

- La seconde observation pousse à éviter les confusions de mots et de postures. « Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde », disait Camus. Soyons donc clairs ! **L'ESS n'est pas l'économie à impact, l'économie à impact n'est pas l'ESS.** La définition de l'ESS lui donne et doit lui conserver une identité propre et lisible, qui est sa force. La diluer, c'est l'affaiblir. Dans cette définition, les questions de lucrativité et de gouvernance sont déterminantes et méritent de le rester. Pour autant, l'ESS doit reconnaître qu'elle doit travailler davantage ses impacts, son utilité écologique, et se préoccuper de savoir comment elle peut devenir la norme d'une économie durable, juste et inclusive.

Ainsi, aujourd'hui semblent plus pertinentes les questions suivantes : comment l'ESS pollinise-t-elle le reste de l'économie ? Comment établit-elle des alliances de projet avec d'autres acteurs (y compris les entreprises à impact), en particulier dans les territoires, pour transformer en profondeur l'économie ?

Hugues SIBILLE

Ancien Délégué interministériel

Président

Labo de l'ESS



L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF, C'EST NOTRE GENRE !

À l'échelle européenne, bien que les femmes représentent 52 % de la population totale, seul-e-s 34 % des travailleur-se-s indépendant-e-s et 30% des jeunes entrepreneur-e-s sont des femmes (WEBarometer Report, 2021). Ces chiffres sont similaires en France. La dernière étude de Startup Heatmap (2020) sur les femmes entrepreneures en Europe a révélé qu'elles reçoivent 38% de financements en moins que leurs homologues masculins lorsqu'elles démarrent dans les mêmes conditions. Même dans les villes dotées d'écosystèmes de soutien solides, moins d'une fondatrice de start-up sur cinq est une femme.

Même si ce constat est de plus en plus médiatisé, il reste alarmant. Comme le partage Maxime Baduel, délégué ministériel à l'ESS, **ces chiffres sont l'illustration d'une inégalité prégnante dans l'écosystème entrepreneurial français** et d'un paradoxe puisque ces projets à impact portés par des entrepreneures sont plus pérennes.

Malgré un nombre croissant de plans d'égalité de genre dans les entreprises et les institutions publiques, ces statistiques prouvent que nous sommes encore loin d'atteindre une véritable égalité de genre dans l'entrepreneuriat.

Pourtant, en 2022, PULSE France a accompagné 72% de femmes entrepreneures. À l'échelle de Pulse Group, les femmes représentent plus de 60% des bénéficiaires dans l'ensemble des pays dans lequel le groupe intervient.

Nous sommes fièr-e-s de ces résultats, mais force est de constater que les autres structures d'accompagnement à impact présentes en France ont toutes des promotions proches de la parité et n'ont pas de réelle difficulté à recruter des entrepreneures.

L'entrepreneuriat à impact serait-il féminin ?

Les femmes sont à l'avant-garde de l'innovation dans l'impact. Ces projets à impact portés par des femmes ont généralement des signes distinctifs. Les entrepreneures qui nous rejoignent ont des projets qui s'inscrivent dans le moyen et le long terme, qui s'engagent localement, d'abord à l'échelle d'un territoire, qui sont issus d'expériences réellement vécues, qui s'appuient davantage sur le collectif et la collaboration, qui inscrivent dans leurs cœurs d'activité la résolution de problématiques sociales et/ou environnementales... Autant d'enjeux auxquelles répondent ces entrepreneures et qui les placent naturellement comme les précurseuses d'un nouveau modèle entrepreneurial, plus engagé, plus durable et plus responsable.

Naturellement, beaucoup d'autres critères s'ajoutent à l'engagement de

ces entrepreneures dans leurs projets entrepreneuriaux. Dans le même temps, leur sur-représentation dans nos promotions n'enlève en rien les difficultés qu'elles peuvent rencontrer dans leurs parcours et dans leur intégration dans l'écosystème entrepreneurial français.

Nous avons donc collectivement deux défis majeurs à relever :

- **Développer un modèle entrepreneurial à impact** qui prend en compte les défis sociaux et environnementaux en soutenant et en s'appuyant sur les initiatives entrepreneuriales portées par les femmes ;
- **Sécuriser les parcours et lever les freins et les inégalités** rencontrés par les entrepreneures tout au long de leurs parcours entrepreneuriaux.

Une entrepreneure en France et en Europe rencontre des difficultés spécifiquement liées à son genre : manque de réseau, manque d'accès aux financements, à des opportunités, etc. **En tant que membre de l'écosystème, nous avons le devoir d'agir pour le développement de l'entrepreneuriat à impact et de lutter pour un écosystème plus égalitaire.**

La crise sociale et environnementale que nous rencontrons nécessite que nous nous attaquions conjointement à ces deux défis.

Pouvoirs publics, écosystème entrepreneurial, acteurs de l'accompagnement, champ de l'ESS... nous avons tous-tes notre rôle à jouer. Comme le décrit Ahmed Bouzouaid, directeur de Quartiers 2030 à Bpifrance : « La réussite d'un entrepreneur n'est pas une réussite individuelle, c'est une réussite collective. L'écosystème compte autant que le porteur de projet. »

Comment agir ?

Pour lever ces freins et sécuriser les parcours des entrepreneures, il est nécessaire :

1. **D'être nous-mêmes exemplaires** en prenant des engagements forts à l'échelle de nos structures respectives pour mieux prendre en compte le genre dans notre fonctionnement et dans nos organisations (intégration du genre dans la politique RH, charte anti-harcèlement, gouvernance, exigences posées auprès des partenaires...);
2. **Multiplier les actions de sensibilisation** pour contrer les stéréotypes de genre dans l'économie sociale et solidaire (ESS) et faire découvrir l'entrepreneuriat à impact comme modèle entrepreneurial pérenne et responsable ;
3. **Adapter nos façons d'adresser et donc de « sourcer » nos entrepreneur-e-s ;**

4. **Sécuriser le parcours d'accompagnement** des entrepreneures en prenant en compte leurs besoins spécifiques, et ce, jusqu'au financement. Construire, pour cela, des programmes adaptés et sur-mesure pour leur permettre de mener à bien leur projet de création ou développement d'entreprise tout en acquérant de nouvelles compétences ;

5. **Agir sur/avec l'écosystème entrepreneurial** pour faciliter réellement l'empowerment des femmes. En adaptant notamment nos programmes d'accompagnement, leurs formats, les outils pédagogiques, la manière de mettre en valeur les entrepreneures, en permettant un meilleur accès au réseau... ;

6. **Favoriser également une meilleure collaboration entre les acteurs de l'accompagnement à impact et les financeurs** afin de permettre aux entrepreneures d'accéder plus facilement à des opportunités de financement et ce, à tous les stades de leur développement. Sensibiliser et former notamment les Business Angels, acteurs incontournables du financement, à l'écosystème de l'entrepreneuriat à impact afin de lever d'éventuels freins à leurs investissements ciblant des projets à impact, portés par des entrepreneures ;

7. **Rendre davantage visibles les succès (et les échecs)** rencontrés par nos entrepreneures pour continuer de susciter de nouvelles vocations dans le domaine de l'entrepreneuriat à impact ;

8. **Porter encore davantage la voix des femmes entrepreneures** pour peser dans les décisions économiques et politiques. En mettant toujours plus en visibilité ces entrepreneures et leurs parcours ; et en accompagnant l'émergence de nouveaux rôles modèles qui porteront la voix de l'entrepreneuriat à impact et de l'égalité dans l'entrepreneuriat.

Toutes ces actions sont le fruit d'un travail de fond construit avec nos partenaires de l'écosystème dans les projets ACT! et Fowose. Nous avons la conviction que **pour encourager l'entrepreneuriat féminin, il faut soutenir le développement de l'entrepreneuriat à impact** et mettre en place tous ces leviers d'action.

Agissons ensemble pour un entrepreneuriat plus inclusif !

Florian JOUFLINEAU
Directeur France
Pulse (Groupe SOS)

ÉMANCIPATION DANS LES QUARTIERS PRIORITAIRES : LA RÉPONSE PAR L'EMPLOI

En 2005, les banlieues s'enflamment après le décès tragique de deux adolescents, traduisant la colère des habitant-e-s de ces quartiers touchés par l'exclusion, générant précarité et grande pauvreté. L'association Positiv naît dans la foulée de ces révoltes et se fixe comme mission de **lutter contre toute les formes d'exclusion et de favoriser le retour à l'emploi des habitant-e-s des quartiers populaires, par l'accompagnement à l'entrepreneuriat**. Selon Jacques Attali, fondateur et président de l'association, le travail est un vecteur fondamental d'insertion sociale et d'émancipation.

Positiv a ainsi ouvert des antennes dans des quartiers populaires où le manque de perspectives et de soutien est souvent prégnant alors que les talents ne manquent pas.

L'association a développé un dispositif d'accueil et d'accompagnement, qui part de l'idée jusqu'à la concrétisation du projet. Des rendez-vous individuels sur le projet sont complétés d'ateliers collectifs où les bénéficiaires développent des compétences sur la création d'un business plan, d'une stratégie commerciale, des fondamentaux juridiques, administratifs etc. Le volet humain est aussi au cœur de la méthode de Positiv : confiance en soi, organisation du travail, ou encore posture de l'entrepreneur-se sont autant de sujets qui sont abordés tout au long du parcours.

Présente à travers 50 antennes et permanences, implantées dans cinq régions qui couvrent 170 quartiers prioritaires, **Positiv accompagne en moyenne 2 500 personnes par an, pour 1 000 créations d'entreprises chaque année**. Ce sont 87% des entrepreneur-e-s accompagné-e-s qui sont ainsi inséré-e-s par l'emploi : un projet social véritablement utile, durable et ancré dans les territoires.

Une des clés de la réussite : l'hyperproximité territoriale

La force de l'association repose sur l'accompagnement de toutes et tous, sans sélection préalable sur dossier, et sur une hyperproximité territoriale réelle. Ainsi, les antennes et permanences se situent au cœur des quartiers prioritaires de la ville, et les bénéficiaires sont sensibilisés à l'emploi et à l'entrepreneuriat « en bas des tours ». Les conseiller-ère-s en entrepreneuriat sont souvent issu-e-s de ces quartiers, et comprennent précisément les enjeux auxquels sont confronté-e-s les « Positiveur-se-s » (nom donné aux entrepreneur-e-s accompagné-e-s). D'après Redha Boudjema, Responsable régional Positiv Normandie, « notre présence au quotidien sur le terrain au plus près des besoins des habitants des quartiers populaires nous permet une approche plus réactive, plus performante mais surtout et avant tout plus humaine, toujours en phase avec les projets exprimés et portés par nos bénéficiaires ».

Des projets positifs et durables : témoignage de deux entrepreneures

Services à la personne, textile, BTP, restauration... les entreprises créées couvrent de nombreux secteurs. L'âge moyen des personnes accompagnées est de 38 ans et 55% sont des femmes. « J'ai été aidée par Redha Boudjema de A à Z sur mon projet. Il ne m'a jamais lâchée et a été l'élément moteur de mon projet. Tu peux le faire et tu vas le faire, m'a-t-il dit dès la première rencontre », témoigne **Tabara Draissi Keita, créatrice du salon de coiffure afro 'Mon soin mes cheveux', au Havre**.

Princillia Bintsita, 27 ans, a quant à elle créé **Telama, une entreprise dédiée aux enfants et adolescents autistes de 11 à 18 ans, s'inspirant de son histoire personnelle et familiale**. Face au manque d'accès à l'éducation et aux activités pour ces enfants, sa structure propose des activités culturelles, culinaires, et sportives, encadrées par des professionnel-le-s et limitées en nombre pour assurer un environnement confortable et l'opportunité de s'épanouir. Son projet a un impact social positif et souligne l'importance de l'inclusion pour chaque enfant et adolescent, quel que soit leur handicap. « Positiv a été un élément déclencheur de mon projet, car cela m'a permis d'acquérir de la patience et de la persévérance. Il ne faut pas avoir peur d'échouer, de se dire que ça ne va pas marcher. Il faut justement se lancer, tout simplement, et Positiv a contribué à ça pour moi », explique Princillia Bintsita, Positiveuse originaire de Trappes dans les Yvelines.

Une chance pour tous-tes

L'objectif principal de Positiv reste l'émancipation des habitant-e-s des quartiers populaires par l'emploi. En premier lieu par l'entrepreneuriat, mais il se peut que le projet professionnel n'aboutisse pas. Tout le monde n'est pas fait pour entreprendre, un projet peut ne pas être assez solide ou ne pas s'intégrer dans la bonne temporalité de vie d'une personne. Dans ces situations, Positiv propose d'orienter les bénéficiaires dont le projet entrepreneurial ne peut aboutir vers le retour à un emploi en entreprise. L'accompagnement vise alors à permettre aux bénéficiaires de bien maîtriser les outils et les codes de l'entreprise afin de s'y intégrer durablement. Avec un projet pilote en Ile-de-France – « Positiv Talents » –, l'association noue des partenariats avec des grandes entreprises sur des métiers en tension où le recrutement est difficile, tels que le BTP, les services à la personne ou l'hôtellerie.

Qu'il s'agisse d'entrepreneuriat ou de retour à un emploi salarié, l'objectif poursuivi par Positiv est d'accompagner vers des solutions concrètes, au plus près de la diversité des profils, des besoins et des parcours des habitant-e-s des quartiers populaires, avec à la clé une plus grande justice sociale et inclusion de tous-tes.

Agathe PIRONNEAU

Directrice marketing & communication
Positiv



8 novembre 2023 - La cérémonie annuelle des Positiv Awards a récompensé cinq talents accompagnés par l'association (Tabara et Princillia y sont présentes)

LE CROWDFUNDING : REDONNER DU POUVOIR D'AGIR À TOUS.TES !

Depuis près de 15 ans, le **crowdfunding, ou financement participatif**, a permis à des milliers de citoyen-ne-s de financer des projets de toute sorte et de donner vie à des idées créatives qui peuvent avoir un impact positif sur la société. D'abord disponible uniquement au travers de plateformes dédiées, la pratique du crowdfunding a fortement évolué au fil des avancées technologiques et sociétales qui ont induit de forts changements d'usages et de consommation, notamment dûs aux réseaux sociaux. De nombreux acteurs, allant des plateformes de diffusion vidéo aux sites de marques, proposent désormais à leurs consommateur-riche-s de financer des projets en échange de contreparties.

Avec cette banalisation du financement participatif, le terme consacré de crowdfunding commence à s'essouffler mais son usage, lui, ne cesse de se démocratiser. Cette tendance témoigne d'un lien toujours aussi fort entre un-e porteur-se de projet et sa communauté. **On ne cherche pas à découvrir de bonnes idées pour les soutenir, mais on se mobilise pour encourager une personne ou une entreprise qu'on connaissait déjà en amont.**

Cette dynamique s'est bien évidemment vu renforcée par la montée en puissance des réseaux sociaux et l'élan de solidarité dû à la crise Covid. Multiplication des acteurs et algorithmes des réseaux sociaux obligent les entreprises comme les particuliers à produire du contenu et à fédérer une communauté pour émerger. La clé ? La confiance entre acteur et consommateur. Celle-ci passe par le prix et la qualité du produit proposé, ainsi que par l'image et les engagements de la marque.

Dans un contexte d'inflation et de crise climatique, ces différents piliers sont aujourd'hui incontournables et pèsent dans les prises de décision des consommateur-riche-s, encore plus quand il s'agit de crowdfunding. Sur KissKissBankBank, seuls les projets à impact positif sur la société peuvent mener une campagne, et ils doivent respecter un certain nombre de règles éthiques. **C'est une façon de redonner du pouvoir d'agir aux personnes qui contribuent à un projet** : avec une simple contribution, elles font un premier acte citoyen et s'engagent pour des causes qui leur tiennent à cœur.

À noter que le panier moyen d'un-e contributeur-riche sur KissKissBankBank a peu évolué ces dernières années, à 62€ en 2023, témoignant d'un investissement réfléchi et non impulsif, tandis que le temps de campagne de financement participatif s'est étiré pour permettre aux porteurs et porteuses de projets de mobiliser leur communauté. Bien que la question budgétaire reste souvent prioritaire, **en crowdfunding on investit dans une promesse via des procédés qui sortent des canaux traditionnels de production**. Contribuer à un projet permet à tout un chacun de financer l'indépendance, l'éthique et le déploiement d'actions individuelles ou collectives, et de soutenir ainsi l'entrepreneuriat local.

Par exemple, la vidéaste et vulgarisatrice scientifique Marie Wild reçoit chaque mois un complément de revenu de la part de sa communauté via sa page abonnement sur KissKissBankBank. Cette dernière permet de financer son activité sur la durée, à travers des dons uniques ou récurrents. Elle peut ainsi investir et produire des vidéos de sensibilisation à l'environnement.

Autre exemple : la commune de Barbantane est passée directement par le financement participatif pour mobiliser les citoyen-ne-s à protéger le paysage naturel de la Montagne. **Le projet a collecté plus de 68 000€** et a eu un retentissement médiatique fort. En trois clics, toute personne souhaitant apporter son soutien à la protection de ce milieu naturel a pu agir.



La fierté d'avoir pris part à une initiative collective est l'une des récompenses directes du financement participatif, et un réel moteur pour les contributeur-riche-s comme pour la personne à l'origine du projet.

Du côté de l'entrepreneur-e, le crowdfunding offre également des modes de production plus responsables. La prévente sert, par exemple, à ne produire que le nécessaire en évaluant la demande et en calquant l'offre sur son accueil, et non l'inverse. Sur KissKissBankBank, les porteurs et porteuses de projets peuvent aussi profiter du soutien d'autres acteurs avec lesquels ils et elles sont mis-es en relation lors d'appels à projets. Tous les mois, **La Banque Postale** sélectionne deux projets à impact social ou environnemental positif, qui sont ensuite soumis au vote du public, et le gagnant remporte 50% de son objectif de campagne en dotation financière. **Ces dispositifs témoignent de l'engagement de plus en plus de marques, prêtes à soutenir des indépendant-e-s qui participent à un changement de nos usages et plus largement de la société.** Consommateur-ice-s comme entrepreneur-e-s : les citoyen-ne-s sont remis au cœur de l'action.

Si le crowdfunding a su s'adapter aux usages pour accompagner au mieux les évolutions de notre monde, il est fort probable qu'il continue sur cette lancée à l'avenir et permette de redonner du pouvoir et des droits à de nombreux acteurs dans des domaines aujourd'hui monopolisés et standardisés.

Jean-Samuel KRIEGK

Directeur des opérations et du développement

Chloé TOURNÈS

Responsable communication & contenus

KissKissBankBank

À PROPOS DE KISSKISSBANKBANK

KissKissBankBank est une plateforme de financement participatif française et filiale de La Banque Postale, qui accompagne les projets innovants et créatifs à impact positif. Notre objectif : aider les bonnes idées à se concrétiser et à changer notre société. Plus de 28 000 projets ont été financés grâce à 2,9 millions de KissBankers engagé-e-s.

DÉMOCRATISER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL POUR DYNAMISER ET VALORISER LES TERRITOIRES

En France, les plus de 1 500 territoires définis depuis 2015 en tant que Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPV) sont le foyer de **près de 5,5 millions de personnes**. Selon les estimations démographiques de l'Insee en 2018¹, 70% d'entre eux y concentrent une population active de 15 à 74 ans, avec un taux d'emploi à 45%, bien inférieur à la moyenne nationale située à plus de 68%. Dans les QPV, la part de jeunes entre 16 et 25 ans non scolarisé-e-s et sans emploi atteint les 31,2%, et la part d'actifs artisans, commerçant-e-s, chef-fe-s d'entreprise, cadres et professions intellectuelles supérieures n'est que de 9,4%, là où cette part de la population représente 27,2% des personnes en emploi à l'échelle nationale.

Selon une étude réalisée en 2016 par Bpifrance, JP Morgan et Terra Nova², le taux de création d'entreprise est de 1,7% par habitant-e en QPV contre 2,1% hors de ces territoires.

Pourtant, ce ne sont ni la créativité ni la volonté entrepreneuriale qui manquent. Dans ces quartiers, on constate de nombreux freins à la création d'entreprise qui interviennent bien avant que les entrepreneur-e-s décident de se lancer.

D'une part, la fracture numérique et sociale s'accroît par l'éloignement et le manque de sensibilisation des habitant-e-s à la culture entrepreneuriale. D'autre part, le manque de financement des banques se combine avec les faibles fonds personnels des habitant-e-s disponibles pour être injectés au moment du lancement de leur activité. **En effet, 32% des entrepreneur-e-s issu-e-s des QPV déclarent rencontrer des difficultés d'accès aux services bancaires** contre 27% pour celles et ceux hors QPV², et cet écart se creuse en fonction du niveau de diplôme et du secteur d'activité.

Sur les 10 000 entrepreneur-e-s que BGE PaRIF reçoit chaque année, 11% résident en QPV. Au cours des 44 dernières années d'action menées sur le terrain, nous avons su démontrer qu'avec les bons outils et bonnes compétences, **les entrepreneur-e-s des quartiers sont capables de monter des projets utiles, innovants et moteurs de changement.** Les chiffres le démontrent : les entreprises créées dans les quartiers ont autant, voire plus, de chances que les autres d'être pérennes.

Nous sommes convaincu-e-s que la création d'entreprise constitue un **vecteur majeur de développement économique pour l'ensemble de la société sur tous les territoires**, ainsi qu'une voie d'accès à l'emploi, voire un ascenseur social pour les plus isolé-e-s.

Nadia Hai, alors ministre chargée de la Ville, déclarait déjà en 2021 : « Dans les quartiers, on a, autant qu'ailleurs, l'envie d'entreprendre et le droit de réussir. La création d'entreprise est un levier fort d'émancipation mais aussi d'attractivité pour ces territoires fragiles ».

Alors, pour développer exponentiellement l'entrepreneuriat social, nous devons tous-tes nous mobiliser davantage pour changer les mentalités en-dehors des quartiers sensibles. Nous rapprocher des publics éloignés, favoriser l'inclusion et la diversité, sensibiliser les plus jeunes, donner les outils pour éviter l'échec et la précarité des entrepreneur-e-s...

La création d'entreprise, peu importe le secteur, serait sociale par nature si seulement elle réussissait à s'installer au cœur des quartiers sensibles, en étant portée pour et par les populations locales. Elle serait ainsi créatrice de richesse collective, d'emploi et de cohésion sociale, et non seulement une porte de sortie vers un « meilleur quartier » pour celles et ceux qui réussissent.

Les équipes de BGE PaRIF

1. Données sur les quartiers de la politique de la ville (QPV). Paru le 16/11/2023 :

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/7456573?sommaire=2500477>

2. Entreprendre dans les quartiers : libérer tous les potentiels. Paru le 23/06/2020 :

<https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/entreprendre-dans-les-quartiers-liberer-tous-les-potentiels/>



À PROPOS DE BGE PARIF

BGE PaRIF, membre fondateur du réseau associatif national BGE, œuvre depuis 1979 pour faire de l'entrepreneuriat une réalité accessible à tous.

Association francilienne d'aide à la création et reprise d'entreprise, elle accompagne les différentes étapes de la construction des projets entrepreneuriaux, depuis l'émergence de l'idée jusqu'au développement et la pérennisation de l'entreprise.

BGE PaRIF transmet les savoir-faire et savoir-être entrepreneuriaux à travers des programmes d'accompagnement sur-mesure, des parcours de formation à la carte et des actions de sensibilisation réalisés en concertation avec les acteurs publics et privés de l'écosystème économique régional.

Avec un ancrage territorial fort et historique en Île-de-France, l'association compte plus de 30 lieux d'accueil et des équipes locales de conseiller-ère-s expert-e-s et formateur-ice-s qui reçoivent et accompagnent chaque année plus de 10 000 entrepreneur-e-s et dispensent 900 sessions de formation.

Pour plus d'information, rendez-vous sur : www.bge-parif.com

RÉPONDRE AUX DÉFIS DES TERRITOIRES GRÂCE AUX FABRIQUES À INITIATIVES



Si des pistes d'activité sont régulièrement identifiées par les acteurs locaux pour répondre aux enjeux de leur territoire, notamment en zones rurales et dans les quartiers prioritaires de Politique de la Ville (QPV), il arrive que celles-ci ne se concrétisent pas, faute de porteur de projet cumulant réseau, financements, compétences, envie et temps pour les préciser et les lancer.

C'est pour en finir avec ces trop nombreuses « occasions manquées » que l'Avise a créé dès 2010 le dispositif national **Fabrique à initiatives**, avec l'objectif d'accompagner les acteurs locaux dans le développement d'innovations sociales.

Une méthodologie éprouvée...

Déjà porté dans 33 territoires par des structures de l'accompagnement à la création, le dispositif apporte l'expertise nécessaire en matière de facilitation des coopérations, d'analyse des besoins et de modélisation économique. **En 2022, un réseau de 4 300 partenaires (collectivités, acteurs institutionnels, entreprises ou réseaux associatifs) a été mobilisé par les Fabriques à initiatives autour de la conception de projets.**

Depuis le lancement du dispositif, plus de 200 activités d'utilité sociale ont vu le jour en s'appuyant sur une méthodologie éprouvée de création d'activité. Celle-ci s'appuie dans un premier temps sur la détection des besoins

exprimés au plus près du terrain, puis sur l'animation des acteurs du territoire. **Objectif : concevoir, de façon collective, des activités adaptées aux enjeux identifiés et viables économiquement**, et accompagner leur lancement, pour le plus grand bénéfice des territoires concernés !

« DÈS LORS QU'UN BESOIN S'EXPRIME SUR LE TERRITOIRE, LA FABRIQUE À INITIATIVES EST LÀ POUR APPUYER LA RECHERCHE ET L'ÉMERGENCE D'UNE SOLUTION ADAPTÉE. »

...pour favoriser la transition écologique et sociale...

De nombreuses activités de l'économie sociale et solidaire (ESS) ayant vu le jour grâce à la méthodologie et à l'accompagnement sur mesure des Fabriques à initiatives contribuent à la transition écologique et solidaire. Alimentation et agriculture, recyclage et réemploi, mobilité et transport, transition énergétique : de nombreux secteurs d'activités sont concernés par les projets accompagnés. Leur dénominateur commun ? **Ils œuvrent tous à la transformation de nos modes de production, de consommation et de gestion des ressources** et prouvent au quotidien qu'il est possible de concilier activité économique et utilité sociale en apportant une solution globale et pérenne aux enjeux environnementaux et sociaux de notre siècle.

Illustration dans le département du Lot, sur le territoire de Figeac (Occitanie), où le Pôle territorial de coopération économique (PTCE) Figeacteurs, Fabrique à initiatives en expérimentation depuis 2021, a contribué à faire émerger des alternatives à l'utilisation de la voiture individuelle lors des déplacements domicile-travail des habitant-e-s. Parmi ces alternatives figure **Figeac Écomobilité, un projet porté par un habitant du territoire autour d'une offre de location longue durée de vélos électriques aux particulier-e-s**. Après une phase de test initiée en septembre 2022, le projet, doté d'une flotte initiale de 20 vélos, a rapidement suscité l'engouement des figeacois et figeacoises.

« EN 2022, LE DISPOSITIF A AINSI PERMIS LA CRÉATION DE 47 NOUVELLES ACTIVITÉS, ET CONTINUE DE S'ÉTENDRE, DÉSORMAIS À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE ! »

Avec sa flotte de 83 vélos électriques aujourd'hui disponibles à la location, Figeac Écomobilité a permis d'éviter l'émission de pas moins de 3,7 tonnes de CO² en l'espace de seulement deux mois. Animé par la Fabrique à initiatives, le Comité de pilotage de la structure se réunit aujourd'hui une fois par mois pour effectuer le suivi du projet, réaliser la prospective sur la pérennisation du modèle économique de Figeac Écomobilité et explorer la création de nouveaux services.

...au plus près des territoires !

Dès lors qu'un besoin s'exprime sur le territoire, la Fabrique à initiatives est là pour appuyer la recherche et l'émergence d'une solution adaptée. Dans la Creuse, la Fabrique à

initiatives du Limousin, portée par France Active Nouvelle-Aquitaine, a ainsi impulsé la création de **l'association EC³, qui propose aux artisan-e-s du bâtiment de la Creuse de déposer leurs déchets triés dans un site proche de leurs chantiers, pour un coût réduit**. Elle avait préalablement été sollicitée par la Fédération du Bâtiment et la Fédération des Travaux Publics de la Creuse, désireux de se mettre en conformité avec la réglementation AGEC sur les déchets du bâtiment, d'améliorer la gestion des déchets, de favoriser le recyclage, de lutter contre les dépôts sauvages et de réduire le gaspillage.

Les résultats sont au rendez-vous : le département compte aujourd'hui **deux plateformes principales de dépôt de déchets pouvant traiter 30 000 tonnes de déchets en l'espace d'un an**. D'ici 2024, une dizaine de plateformes similaires mailleront le département. L'association EC³ ne compte pas s'arrêter là et prévoit en parallèle de développer la partie réemploi de son activité en s'appuyant éventuellement sur un chantier d'insertion.

Partir d'un besoin sociétal exprimé sur le terrain pour créer une dynamique d'innovation sociale dans les territoires, voilà la recette explorée par la Fabrique à initiatives à travers son réseau de 33 structures membres. En 2022, le dispositif a ainsi permis la création de 47 nouvelles activités, et continue de s'étendre, désormais à l'échelle européenne !

Louise DE ROCHECHOUART

Responsable de pôle
Avisé



LA POLITIQUE D'ACHATS ESS DES JEUX DE PARIS 2024

À l'aune des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) en France, les organisateurs du plus grand événement sportif mondial ont fixé des exigences élevées et présentent déjà des premiers résultats significatifs en matière d'achats responsables et de recours à des fournisseurs solidaires et circulaires.

Une politique d'achats responsables, qu'elle soit mise en place par un acteur privé ou public, témoigne d'un engagement structurel : elle favorise le recours à des circuits courts, à l'économie circulaire ou encore à la collaboration avec des entreprises employant des personnes en insertion professionnelle ou en situation de handicap et implique souvent des acteurs de l'ESS. De plus en plus d'acheteurs sont sensibles aux pratiques éthiques et aux performances sociales et environnementales lors de la sélection de leurs fournisseurs, comme le révèle le baromètre Ecovadis « Achats responsables » de 2021, qui indique que 69 % des répondants acheteurs prennent en compte ces critères, contre 51 % en 2019.

« PORTÉE PAR L'ASSOCIATION LES CANAUX, ESS 2024 A POUR OBJECTIF DE FAIRE LE LIEN ENTRE LES DONNEURS D'ORDRES ET CES ENTREPRISES LOCALES, SOLIDAIRES ET CIRCULAIRES »

Dans cette dynamique et dès la phase de candidature de Paris pour accueillir les JOP de 2024, les organisateurs se sont engagés à réaliser des Jeux plus responsables, inclusifs et solidaires, en réduisant leur impact environnemental et en augmentant les retombées économiques locales. **L'accès des entreprises de l'ESS aux marchés des Jeux a constitué un axe majeur de cette candidature, contribuant à son succès.**

Pour concrétiser ces engagements, une convention a été signée le 23 mai 2018 entre le Comité d'Organisation de Paris 2024, la Ville de Paris, les Canaux et le Centre Yunus, fondé par le Prix Nobel de la Paix 2006. Cette convention avait pour objectif d'organiser les premiers Jeux inclusifs et solidaires, à travers le lancement du programme ESS 2024.

Portée par l'association Les Canaux, **ESS 2024 a pour objectif de faire le lien entre les donneurs d'ordres et ces entreprises locales, solidaires et**

circulaires, et promeut une politique d'achats responsables inédite pour un événement d'une telle envergure.

Pour atteindre ses objectifs, l'équipe ESS 2024 s'est appuyée sur **deux outils** : dans un premier temps, **une communication ciblée pour relayer les marchés des Jeux aux entreprises** selon leur secteur d'activité et dès leur publication, associée à une newsletter dédiée à l'actualité des Jeux inclusifs et solidaires, pour informer et mobiliser l'ensemble des acteurs concernés. Cette approche a permis à chaque entreprise de recevoir toutes les informations nécessaires pour contribuer à sa mesure à la réussite des Jeux. Dans un second temps, **ESS 2024 accompagne les entreprises dans leur réponse à ces marchés**, notamment en les formant à la réponse aux marchés publics et en les appuyant pour trouver des partenaires afin de correspondre aux attentes techniques et en termes de volume.

Dès sa création, l'équipe ESS 2024 a réalisé un travail approfondi de référencement des structures de l'ESS à travers la France. Grâce, notamment, à une tournée sur le territoire, **plus de 6 000 structures, y compris des TPE-PME, ont été référencées dans sa base de données.** L'objectif a été de faciliter les rencontres et les collaborations entre ces entreprises pour répondre à des marchés, de cibler les capacités de l'ESS sur chaque secteur pouvant faire l'objet d'une demande de la part des donneurs d'ordres des Jeux et de montrer à l'ensemble des acheteurs que ces entreprises apporteraient une réponse à leurs besoins en ayant un impact social positif et/ou en limitant leur impact environnemental. La création du programme ESS 2024 s'est d'ailleurs accompagnée d'engagements ambitieux pris par les organisateurs.

Du côté de Paris 2024, une stratégie responsable des achats a été mise en place, reposant sur cinq piliers : une démarche d'économie circulaire, la neutralité carbone et la préservation de l'environnement, l'innovation sociale, l'inclusion des personnes en situation de handicap et la création de valeur sur le territoire. De son côté, la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO) s'est engagée à réserver 25 % du montant des marchés de construction, de rénovation et d'équipement aux TPE/PME locales et aux acteurs de l'ESS. De plus, 10 % des heures travaillées dans le cadre des opérations doivent être effectuées

par des personnes en insertion professionnelle.

ESS 2024 œuvre pour permettre aux donneurs d'ordres de tenir ces engagements, en les appuyant notamment dans l'orientation des critères de leurs marchés, les clauses sociales et environnementales, l'allotissement et la réservation de certaines consultations aux structures de l'insertion par l'activité économique et du handicap. Elle plaide également en faveur de pratiques responsables auprès des grands groupes privés partenaires ou prestataires des Jeux. Grâce aux engagements pris par Paris 2024, **ces groupes sont encouragés à revoir leurs pratiques et à identifier de nouveaux partenaires**, afin de favoriser des politiques d'achats plus durables.

Enfin, l'animation territoriale est un volet essentiel de la plateforme ESS 2024. En partenariat avec les réseaux facilitateurs, les équipes sont présentes sur des territoires fortement mobilisés par l'accueil des Jeux, à travers la Fabrique économique et solidaire des Jeux. Des webinaires, des formations ou encore des rencontres d'affaires sont organisés pour créer du lien localement entre les entreprises de l'ESS, les chambres consulaires et les donneurs d'ordres. Ces initiatives contribuent pleinement à l'héritage des JOP, en formant les entreprises à la commande publique, leur permettant ainsi de répondre aux marchés des Jeux et à ceux de leur territoire à l'avenir.

À ce jour, plus de 480 prestations liées au JOP sont réalisées par des entreprises solidaires et circulaires et de nombreuses autres vont contribuer à faire de ce grand événement une réussite. L'exemple des Jeux de Paris 2024 démontre que les grands événements sportifs peuvent jouer un rôle structurant pour mettre en place de nouvelles pratiques d'achats responsables et favoriser le développement de l'ESS. La plateforme ESS 2024 aspire à être une démarche inspirante et à se pérenniser pour favoriser l'adoption de politiques responsables des achats pour les événements, entreprises ou collectivités.

Elisa YAVCHITZ
Directrice générale
Les Canaux

S'INSPIRER DE MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES ET RÉSILIENTS À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE



Les modèles économiques hybrides des entreprises sociales ont été développés pour assurer la pérennité et le financement des activités et permettre ainsi la croissance des organisations et de leur impact. Dans les pays du Sud comme en Europe, certains modèles économiques d'entreprises sociales sont trop dépendants de subventions publiques ou de paiements de bénéficiaires peu solvables. Il faut donc songer à diversifier les sources de revenus. Nous vous présentons dans cet article des exemples tirés des rencontres que nous avons faites durant notre projet de voyage-recherche de huit mois en Inde et en Afrique de l'Est.

Nous distinguons les modèles hybrides **simples** des **complexes**.

Dans les modèles hybrides simples, une même activité va avoir plusieurs sources de financements.

C'est le cas de l'entreprise à impact **Sistema.Bio** que nous avons étudiée au Kenya, jusqu'à accompagner les équipes de vente en porte à porte. **Sistema.bio vend des petites unités de méthanisation qui transforment en biogaz et en engrais naturels les déjections du bétail.** Son innovation tient à un système low-tech très solide, facile à installer et peu coûteux, ainsi qu'à un bouquet de services (financement, installation, formation, garantie, maintenance) qui facilite l'adoption. L'entreprise originaire du Mexique opère maintenant dans toute l'Amérique Latine ainsi qu'en Afrique et en Inde. Son modèle économique hybride tend à se stabiliser autour de trois sources de revenus, bien que les expérimentations de combinaisons soient toujours en cours. Ainsi un biodigester vendu à un-e fermier-ère d'Afrique ou d'Inde pourra être financé par une ou plusieurs des modalités suivantes :

- par le/la fermier-ère lui/elle-même, qui prendra certainement un emprunt sur douze mois auprès de Sistema.bio pour cela. Pour lui/elle, cet achat représente d'importantes économies de gaz de cuisine et d'engrais que la solution lui apportera sur vingt ans, dès la deuxième année. La participation financière du/de la fermier-ère est essentielle, pour le modèle économique, mais aussi pour assurer le niveau d'engagement avec la solution.
- par une fondation de développement international, elle est intéressée dans les bénéfices environnementaux (méthane transformé en biogaz, engrais naturels et non chimique) et sociaux dont bénéficient les utilisateur-ice-s (économie d'argent, de temps et de santé, le biogaz ne dégageant pas de fumée contrairement au bois pour la cuisson). Sa contribution permet de faire baisser le prix payé par la/le fermier-ère.

- enfin, et seulement depuis cinq ans, par les revenus des crédits carbone sur le marché volontaire. Pour les entreprises qui achètent ces crédits, il s'agit de « compenser » leurs propres émissions avec un projet solide et des économies d'émissions immédiates. Ces financements permettent de faire baisser toujours plus le prix de vente aux fermier-ère-s et de le rendre accessible à des populations particulièrement précaires.

Cette hybridation est particulièrement intéressante dans le cadre de projets à impact car différentes parties prenantes achètent différents bénéfices : les fermier-ère-s achètent le produit permettant des gains économiques et un plus grand confort énergétique tandis que les entreprises et institutions achètent les « co-bénéfices » sociaux et environnementaux du produit (crédits carbone et impacts sociaux). Cela suppose aussi des stratégies commerciales et des offres différentes même si réunies autour du même produit.

Puis, il y a les modèles hybrides plus complexes, des hybrides organisationnels et économiques qui sont également des organisations s'appuyant sur une branche ONG, où se trouve le cœur de l'activité, et une branche commerciale.

Dans ce cas-là, il s'agit moins de vendre à différentes parties prenantes différents bénéfices liés au même produit ou service, mais d'identifier les « actifs » et « savoir-faire » de l'organisation qui peuvent permettre de créer des offres commerciales lucratives.

HIAL, Himalayan Institute of Alternatives Ladakh est une université pluridisciplinaire, à Leh, capitale du Ladakh, région de l'extrême nord indien, qui vise à **combinaison le meilleur de la recherche contemporaine et des savoirs traditionnels**, afin d'accélérer la transition écologique et solidaire dans les montagnes de l'Himalaya. HIAL a tout un département de recherche appliquée en construction de bâtiments à énergie passive. Ceux-ci sont construits en matériaux locaux, avec des techniques innovantes mais frugales et orientés plein Sud. Ceci permet une très bonne isolation et une température intérieure minimale en toute saison de 17°C. En travaillant durant leur curriculum sur des projets de Sheshyon Innovations, une entité commerciale détenue par HIAL, les étudiant-e-s pour qui l'université est gratuite participent ainsi au financement de HIAL, tout en acquérant une expérience pratique sur des projets réels.

Le modèle économique de HIAL est constitué ainsi : paiement de frais de scolarité par les étudiant-e-s, donations de grands groupes indiens dans le cadre de leur politique philanthropique, et enfin revenus de leurs entités commerciales.

Ces différentes stratégies d'hybridation des ressources ne sont pas sans défis (des marchés différents, des logiques administratives différentes, parfois même des cultures différentes au sein de la même organisation). Néanmoins elles permettent de **réduire la dépendance vis à vis d'une source de revenus unique ou incertaine, accroissant ainsi la résilience de l'organisation**. Dans tous les cas, elles requièrent une bonne compréhension des besoins des parties prenantes et des marchés sur lesquels l'organisation est positionnée.

Plus de détails sur [ImpactInContext.com](https://www.impactincontext.com)

Emma FRANCE
Félix BEAULIEU
Impact In Context

L'HYBRIDATION DES MODÈLES : UN LEVIER CLÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE À IMPACT

Dans un monde en mutation constante, où les frontières entre les conceptions traditionnelles des logiques marchandes et non marchandes s'estompent peu à peu, il devient impératif de repenser nos modèles économiques. Cette transformation est d'autant plus cruciale dans un contexte où les financements publics tendent à fluctuer, voire à se réduire. Les organisations d'intérêt général se retrouvent ainsi confrontées à l'impératif pressant de diversifier leurs sources de financement pour garantir leur pérennité.

Cette nécessité de réinvention ne concerne pas seulement les organisations à but non lucratif. **De plus en plus d'acteurs, entreprises, philanthropes et salarié-e-s, adoptent des modèles économiques alliant rentabilité et responsabilité sociale ou environnementale.** Cette tendance s'intensifie avec la professionnalisation de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et l'intégration progressive de logiques marchandes dans ce domaine.

Face à l'ampleur des défis environnementaux et sociaux, l'entrepreneuriat à impact positif émerge comme une réponse prometteuse.

L'hybridation des modèles : une approche gagnante-gagnante

L'hybridation des modèles est une stratégie innovante qui conjugue des ressources lucratives et non lucratives pour générer un impact significatif. Cette stratégie, pouvant prendre diverses formes en fonction des besoins spécifiques des organisations, émerge de plus en plus et offre de réelles opportunités pour façonner un avenir plus durable et solidaire.

Par exemple, une association peut décider de créer une filiale dédiée à la commercialisation de son offre d'origine, mais cette fois-ci pour le compte de client-e-s solvables, en parallèle de son offre gratuite destinée à ses bénéficiaires habituel-le-s. De même, une entreprise commerciale peut opter pour une démarche inverse, en établissant un véhicule associatif pour mobiliser des financements non marchands, qui seront ensuite utilisés pour financer des activités à vocation non lucrative. Cette hybridation créative des modèles économiques ouvre la voie à une nouvelle ère où les objectifs de rentabilité et de responsabilité sociale convergent pour générer un impact positif durable.

Deux exemples inspirants

- Live for Good et huggle

Conçue par l'association Live for Good pour répondre à ses propres besoins internes, **la plateforme tech «huggle» satisfait les demandes spécifiques des entrepreneur-e-s à impact positif accompagné-e-s par Live for Good.** Elle sert de support numérique pour les former dans le développement de leurs projets à vocation sociale ou environnementale. Elle permet également de mesurer l'impact positif généré par ces initiatives. En 2020 l'association Live for Good décide de filialiser cette activité, plusieurs acteurs de l'écosystème ESS semblaient s'y intéresser pour leurs propres besoins. L'équipe dirigeante décide alors de faire de huggle une activité commerciale à part entière pour se donner les moyens humains et financiers d'investir dans la plateforme afin qu'elle soit suffisamment robuste pour être utilisée par de multiples acteurs. Cette décision a ainsi été motivée à la fois par la recherche d'un impact supplémentaire (utiliser la tech pour accélérer l'impact d'autres organisations d'intérêt général) et dans le but, à terme, de diversifier les ressources financières de l'association.

Les client-e-s de huggle sont exclusivement des organisations à but non lucratif, des entrepreneur-e-s à impact positif, des incubateurs, et d'autres acteurs de l'ESS cherchant à renforcer leur efficacité opérationnelle et leur capacité à créer un impact positif mesurable (Unis-Cité, Groupe Caisse des Dépôts, la Banque des Territoires, ...). Cette initiative illustre un modèle d'« association-holding » qui **allie intérêt général et efficacité économique**, tout en capitalisant sur l'expertise technologique initiale de Live for Good.



Source : site huggle.tech

- Simplon.co et Simplon Foundation

Simplon a entrepris un parcours différent en adoptant une approche hybride pour répondre à son engagement en faveur de la formation de talents numériques dans des milieux sous-représentés. Initialement établie comme une SAS (Société par Actions Simplifiée) disposant de l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale), l'entreprise de l'ESS a décidé de créer **Simplon Foundation, un fonds de dotation qui permet d'être éligible au mécénat, ainsi que Simplon Asso, une association qui permet de recourir aux subventions publiques.** Simplon Foundation et Simplon Asso s'engagent activement dans des **initiatives sociales, solidaires et écologiques** visant à élargir l'accès aux compétences numériques et à créer des opportunités pour les personnes les plus défavorisées (NEET¹, handicap, migrant-e-s) et de compléter les financements traditionnels de la formation professionnelle. Grâce à cette hybridation de modèles, Simplon a réussi à mobiliser des investissements privés pour soutenir sa mission sociale, renforçant ainsi son impact et sa capacité à **combler le fossé numérique.** Les deux structures d'intérêt général déploient également des programmes qui n'ont pas de rapport direct ou indirect avec Simplon en faisant la promotion de l'accessibilité handicap et des usages « green » du numérique, en animant des démarches transversales et multi-parties prenantes (féminisation des métiers de la tech, promotion d'usages responsables et soutenables des métavers), et en collectant des fonds qui sont redistribués à des associations dans le cadre d'appels à projets.

L'hybridation des modèles : de nombreux avantages

Elle permet :

- **D'amplifier et pérenniser l'impact positif en diversifiant les ressources** : en combinant les ressources financières, les organisations hybrides peuvent développer des solutions sociales plus robustes et étendre leur portée. En intégrant des objectifs sociaux et environnementaux, les entreprises peuvent créer un impact positif durable tout en répondant à leurs objectifs financiers. Cela peut conduire à une plus grande fidélité des client-e-s et à une meilleure réputation de l'entreprise.
- **De gagner en autonomie** : en développant des mécanismes internes pour générer leurs propres revenus, les organisations à but non lucratif réduisent leur dépendance à l'égard des ressources traditionnelles telles que le mécénat et les subventions publiques. Cette autonomie financière renforce leur stabilité à long terme et leur capacité à maintenir un impact positif constant auprès de leurs bénéficiaires. En créant leur propre moteur économique, les organisations peuvent mieux sécuriser leurs activités et garantir la continuité de leurs initiatives, contribuant ainsi de manière durable à la réalisation de leur mission sociale.
- **De favoriser l'innovation** : l'hybridation des modèles encourage l'innovation en poussant les entreprises à repenser leurs processus et à trouver des solutions novatrices aux défis sociaux et environnementaux via le partage de meilleures pratiques et l'exploration de nouvelles idées. En créant une filiale commerciale, une association va être amenée à structurer une offre pour des client-e-s ayant une capacité à payer, et donc à améliorer leur offre également pour le compte de leurs bénéficiaires.

Défis et opportunités

Défis de l'hybridation des modèles économiques :

- **Rentabilité à long terme** : un défi majeur réside dans la rentabilité de la nouvelle activité lucrative, nécessitant une approche à long terme.
- **Diversification financière** : cette démarche de

diversification ne compense pas immédiatement une partie significative du budget de l'association.

- **Risques liés aux liens privilégiés** : au niveau juridique, le principal risque est l'établissement de liens privilégiés entre l'association et sa filiale, pouvant être perçus comme un avantage concurrentiel.
- **Maintenir la mission sociale** : un autre défi est le risque de dévier de la mission sociale initiale au profit de la génération de revenus, nécessitant une nouvelle activité lucrative alignée sur la mission.
- **Recrutement de talents adaptés** : du point de vue des ressources humaines, le recrutement de talents adaptés est essentiel pour réussir l'hybridation des modèles économiques.

Facteurs clés de succès :

- Une **planification minutieuse**, essentielle pour atteindre le succès financier et la réalisation de la mission sociale.
- Une **stratégie à long terme**, nécessaire pour gérer les défis de l'hybridation.
- Une **gestion des risques adéquate**, cruciale pour minimiser les obstacles potentiels.

Vers une hybridation équilibrée

Par le caractère hybride, les nouveaux modèles économiques offrent, sans aucun doute, des opportunités inestimables pour les organisations désireuses d'associer rentabilité et responsabilité sociale ou environnementale. **Cependant, il est impératif de nuancer cette approche et de reconnaître que cette évolution ne constitue pas une solution universelle.**

Il serait injuste de demander à toutes les structures non lucratives de créer une activité commerciale, car cela ne correspond pas à leur vocation première ni à leurs compétences historiques. Des organisations telles que les Restos du Cœur, par exemple, jouent un rôle crucial dans la société en fournissant une aide alimentaire essentielle, et il est tout à fait justifié que l'État les subventionne pour accomplir cette mission.

De plus, les modèles hybrides ne conviennent pas à tout le monde. Chaque organisation doit évaluer attentivement si l'hybridation correspond à ses objectifs, ses valeurs, et ses compétences. Il est essentiel de préserver la diversité du paysage associatif et de reconnaître que différentes approches peuvent coexister pour répondre aux besoins variés de la société.

En fin de compte, l'hybridation des modèles économiques représente un outil puissant, mais il ne doit pas être imposé comme une norme. Le choix de l'hybridation sert l'intérêt général et, par conséquent, doit être guidé par la mission et les capacités de chaque organisation. Cette approche équilibrée permet d'exploiter tout le potentiel de l'hybridation tout en respectant la diversité et la spécificité des acteurs du secteur non lucratif, contribuant ainsi à un monde plus équilibré et durable pour toutes et toutes.

1. Neither in Employment, Education or Training

Christophe CONCEICAO
Directeur Général Délégué

Mélanie DIAN
Responsable de la Communication et des Communautés

Live for Good

UN BAROMÈTRE DE



EN PARTENARIAT AVEC

“opinionway”

Pour cette 11^e édition du **Baromètre de l'Entrepreneuriat Social**, nous adressons nos remerciements à tous·tes nos contributeur·rice·s et le groupe de travail « Modèles économiques et ESS » qui soutiennent ce travail et le rendent possible.

Avise, BGE PaRIF / National, BNP Paribas, Chaire TerrESS (Sciences Po Bordeaux), ESS France, ImpactInContext, Kiss Kiss Bank Bank, Labo de l'ESS, Les Canaux, Live for Good, Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, OpinionWay, Positiv, Pulse (Groupe SOS)

Retrouvez tous nos **Baromètres** sur le site de **Convergences** !

**CONVERGENCES**

Ansuiffat Aboubacar
Elisabeth Foy-Talissé
Maurane Guivet

Clara James
Lucas Magnani
Fanny Roussey

Nassim Slimani
Lorelei Ursenbach

BAROMÈTRE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL 2023

Conception éditoriale : Lucas Magnani, Lorelei Ursenbach

Conception graphique : Lucas Magnani

Impression : Pixartprinting

À PROPOS DE CONVERGENCES

Lancée en 2008, Convergences est une plateforme de réflexion, de mobilisation et de plaidoyer. Convergences promeut les Objectifs de Développement Durable (ODD) et la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les changements climatiques dans les pays développés comme dans les pays en développement.

Composée de plus de 300 organisations partenaires issues de tous les secteurs, l'association agit pour susciter la réflexion et l'action, diffuser des bonnes pratiques et favoriser la co-construction de partenariats innovants à fort impact sociétal.

Convergences travaille dans tous les domaines pouvant déclencher un effet décisif en faveur de ses objectifs : développement durable, solidarité internationale pour le développement, finance solidaire et inclusive, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), entrepreneuriat social, économie sociale et solidaire et nouvelles technologies pour le développement.

© Convergences Janvier 2024 – Convergences, 33 rue Godot de Mauroy, 75009 PARIS – FRANCE // +33 (0)1 42 65 61 43

Pour plus d'informations : contact@convergences.org ou www.convergences.org