



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



CYCLE DE SÉMINAIRES ▼

La cohésion sociale par ses instruments  
Quelle actualité des approches et des méthodes dans le champ social ?

Séance 6.

## L'entrepreneuriat social au service de l'innovation

Mercredi 23 mars 2011 de 15h à 18h

Centre d'analyse stratégique  
18, rue de Martignac - 75007 Paris

PROGRAMME

Questions sociales

L'entrepreneuriat social est une notion récente en France, même si certaines pratiques, aujourd'hui identifiées comme telles, existent depuis les années 1980. Par ce terme, on désigne généralement des démarches innovantes de développement économique dont les finalités sont explicitement sociales (notamment la satisfaction de besoins sociaux non couverts par le fonctionnement habituel des marchés, la création d'activités dans des secteurs à faible rentabilité et/ou pour des personnes éloignées de l'emploi).

La mise en avant de l'entrepreneuriat social comme possible vecteur de justice et d'innovations sociales induit néanmoins une série de questions, qui seront débattues au cours de cette séance. Quels sont les contours de l'entrepreneuriat social en France ? Au-delà de ses aspects novateurs et séduisants, cette démarche se révèle-t-elle plus efficace que les modes d'action traditionnels ? Comment garantir la diffusion des expériences innovantes ayant fait leurs preuves ? Quel doit être le rôle de l'Etat et des collectivités territoriales dans le repérage et le soutien de ces projets ? Enfin, les collectivités publiques doivent-elles s'inspirer de ces logiques jugées efficaces et comment ? ■

Centre d'analyse  
stratégique  
18, rue de Martignac  
75700 Paris SP 07  
Tél. 01 42 75 60 00

Direction Générale  
de la Cohésion Sociale  
11, place des Cinq  
Martyrs du Lycée  
Buffon  
75014 Paris  
Tél. : 01 40 56 60 00

## ➤ L'entrepreneuriat social : une source d'innovation sociale à l'étranger ?

Pour comprendre ce qu'est l'entrepreneuriat social en France, il est nécessaire de revenir sur l'engouement qu'a suscité cette notion ces dernières années, notamment au regard de la place qui lui a été réservée dans les programmes politiques anglo-saxons.

Au Royaume-Uni avec la *Big Society*, comme aux États-Unis avec la *Social Innovation*, l'entrepreneuriat social est mis en avant comme facteur d'innovation sociale. A l'inverse de la situation française, ces deux programmes politiques sont institués dans des pays où l'État est peu interventionniste dans le champ des politiques sociales. Le pari est de mettre en place un service public adapté à l'usager en évitant les écueils de la rigidité et de la standardisation souvent associés, dans les esprits, aux solutions proposées par l'État social instauré au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Dans ce cadre, qui appelle à l'initiative et à la souplesse, l'usager du service public devient moteur de changement et gage d'efficacité des prestations offertes.

C'est ainsi qu'en juillet 2010, le président américain B. Obama mettait en valeur la notion de "*community*", en insistant sur la nécessité de faire émerger des leaders au sein de chaque communauté pour mettre en place des actions sociales innovantes. A la même période, le Premier ministre britannique D. Cameron soulignait que la maximisation des profits ne devait plus être le seul horizon du marché. Il revendiquait l'existence d'un "nous", impliquant une responsabilité sociale partagée des individus et des entreprises, dans le cadre d'un capitalisme à "visage humain". L'action de l'Etat vise dès lors à créer des opportunités et des espaces de liberté, pour donner l'initiative aux entrepreneurs sociaux et permettre ainsi une meilleure adéquation des services publics à la demande sociale.

La crise économique encourage le développement de ces nouvelles démarches qui ont aussi pour avantage de ne pas aggraver la dégradation des finances publiques, grâce à l'élaboration de partenariats public/privé jugés plus efficaces.

### A - Le programme anglais *Big Society*

Le programme *Big Society* a été lancé au Royaume-Uni en juillet 2010<sup>(1)</sup>. Il comporte deux grands volets.

Dans un premier temps, il s'agit de réformer les services publics pour améliorer la qualité des prestations et réduire les coûts en ouvrant largement les procédures d'appels d'offre. Les missions de service public sont confiées à de nouveaux types d'opérateurs, en particulier des entrepreneurs sociaux. Dans ce cadre, les usagers devraient, à terme, avoir plus de choix et un droit de regard sur ces services publics. Cette première réforme sera couplée avec un vaste mouvement de décentralisation qui repose sur une grande flexibilité d'utilisation des dotations centrales octroyées aux élus locaux. La marge d'initiative laissée aux structures locales aura pour contrepartie un contrôle de l'administration centrale et une intensification des évaluations. Les champs d'application envisagés sont nombreux : éducation, santé, sécurité, urbanisme et plus généralement toutes les prestations de services publics susceptibles d'être prises en charge par des entrepreneurs sociaux.

Dans un second temps, l'objectif est de responsabiliser les *communautés* et l'action de la société civile pour résoudre les problèmes locaux (parents ouvrant des écoles, gardiens de musée bénévoles permettant des heures d'ouverture élargies...). Une telle logique suscite la mise en place d'un bénévolat de masse, et permet, entre autres, un retrait progressif de l'Etat des champs d'activité investis. En matière d'*empowerment*, D. Cameron entend transposer la méthode américaine des travailleurs sociaux communautaires ou "*community organisers*", qui ont vocation à identifier, recruter et mobiliser des leaders locaux. Cette organisation sera financée par un appel à des fonds privés et caritatifs.

Ce programme s'accompagne d'une culture du résultat et institue, à ce titre, une "contrainte d'impact social" ("*social-impact bond*"). Ce nouvel instrument est indexé sur la performance des organisations du secteur social. En pratique, les nouveaux services publics reposeront sur des systèmes de paiement des prestations avec une forte partie de rémunération variable, en fonction des résultats. Cet outil est mis en place dans des secteurs spécifiques, où l'impact est mesurable, comme

[1] Les premiers financements sont attendus mi-2011.

par exemple la diminution du taux de récidive des jeunes délinquants. Cette démarche vise une meilleure allocation des fonds publics. Encore faut-il s'assurer que de nouveaux acteurs puissent effectivement y concourir. Cela suppose que ces derniers puissent se financer pour assurer les prestations de service public avant leurs éventuelles "sur-rémunérations" après-coup. Pour ce faire, D. Cameron a annoncé la création de la *Big Society Bank*, dont le rôle consistera à financer les besoins en fonds de roulement de ces nouveaux acteurs en collectant des capitaux en déshérence ("*dormant assets*"). En 2011, plus de soixante millions de livres sterling devraient être mobilisables pour financer la partie fixe des rémunérations. A bien des égards, cette obligation financière incarne une nouvelle approche. Elle fournit des financements à long terme pour les idées prometteuses du secteur solidaire et elle transfère le risque sur les marchés privés de capitaux. Par conséquent, elle ne coûte aux pouvoirs publics que si le schéma fournit les retombées sociales envisagées.

Le dispositif *Free Schools*, mesure phare du projet *Big Society*, pousse à l'extrême les logiques de l'entrepreneuriat social. Il consiste à autoriser les "*communautés*", qu'elles soient académiques, religieuses ou parentales, à ouvrir et gérer leurs propres écoles. Cette initiative s'inscrit dans la continuité des réformes engagées au Royaume-Uni depuis les années 1990 visant à donner davantage d'autonomie aux institutions scolaires locales afin de lutter contre les situations d'échec scolaire dans les zones les plus défavorisées. En 2000 déjà, un programme lancé par le gouvernement Blair avait permis la constitution d'un réseau d'"*academies*". Il s'agissait d'antennes scolaires locales autonomes, indépendantes des collectivités locales, et financées par l'Etat et le secteur privé. Ces structures qui existent encore demeurent soumises aux obligations imposées par le *National Curriculum core subject requirements* et sont évaluées et contrôlées par *The Office for standards in Education*. Les *Free Schools*, dont le lancement est prévu pour la rentrée 2011, sont soumises aux mêmes obligations légales que les "*academies*" mais elles bénéficient de marges de manœuvre supplémentaires, notamment en matière pédagogique. Ainsi, elles pourront gérer leur propre budget, définir les salaires et conditions de travail du corps administratif et

professoral, aménager leurs propres horaires scolaires, et elles seront libres de suivre ou non les impératifs du *National Curriculum*. Financées en partie par l'Etat, elles pourront être créées à l'initiative d'universités, d'entreprises, de groupes de parents ou d'associations caritatives. Un réseau de soutien de ces initiatives, le *New School Network*, a été mis en place. La question centrale reste celle de l'appropriation par la société civile britannique de cette nouvelle possibilité. Aujourd'hui, si les parents expriment le souhait de pouvoir s'investir davantage dans la vie de l'école de leurs enfants, ils sont très majoritairement convaincus (62 %) que les pouvoirs publics locaux restent les plus compétents pour gérer les institutions scolaires locales. En outre, en mars 2010, près de la moitié d'entre eux (44 %) considéraient que permettre à des entreprises, groupes religieux, associations ou parents de gérer leurs propres écoles était une "mauvaise" ou "très mauvaise" idée<sup>(2)</sup>.

Notons enfin que l'impact des restrictions budgétaires fait peser une incertitude sur l'avenir du "conservatisme compassionnel" prôné par l'équipe de D. Cameron<sup>(3)</sup>. Ainsi, d'ici à 2015, les subventions publiques des organisations caritatives seront diminuées de 40 % (soit plus de 15 % du budget global). De même, les collectivités locales voient leurs compétences s'accroître mais leurs budgets diminuer.

## B - Le programme américain Social innovation

Le terme d'entrepreneuriat social est né aux États-Unis à la fin des années 1980, à l'initiative de grandes universités américaines, notamment au sein de la *Harvard Business School*. Le concept s'est très rapidement diffusé des deux côtés de l'Atlantique.

Le président américain a créé en juillet 2010 un fonds d'innovation sociale, le *Social Innovation Fund* (SIF). Ce fonds est doté de 50 millions de dollars publics, complétés par plus de 74 millions de dollars provenant de donations privées. Ce fonds financera des projets dans les domaines de la santé, de l'emploi et de l'insertion des jeunes en difficulté. Par ailleurs, l'administration Obama a créé un fonds réservé au champ de l'éducation, intitulé *Investing in Education* (i3). En juillet 2010, 11 projets ont été sélectionnés<sup>(4)</sup>.

[2] Ipsos-MORI (2010), "Do the public really want to join the government of Britain?", Ipsos-MORI Social Research Institute Briefing Pack, 21 avril.

[3] V. Malingre (2011), "La "Big Society" de David Cameron se heurte à la rigueur budgétaire", *Le Monde*, 11 février.

[4] L'article du 12 août 2010 de l'hebdomadaire *The Economist* en dresse une liste exhaustive : [http://www.economist.com/node/16789766?story\\_id=16789766&fsrc=scn/tw/te/rss/pe](http://www.economist.com/node/16789766?story_id=16789766&fsrc=scn/tw/te/rss/pe)

Le programme américain se fonde sur la participation d'opérateurs privés, avec la volonté prononcée de rechercher des "leaders", susceptibles d'impulser des innovations au sein du secteur social. Comme au Royaume-Uni, l'idée principale est d'encourager une collaboration plus efficace des personnes publiques et privées pour des services publics de meilleure qualité. Parallèlement, de tels programmes politiques permettent une réduction des dépenses publiques fédérales. Pour répondre aux nécessités d'évaluation induites par ce système, il a été créé un Bureau de l'innovation sociale et de la participation civique (*OSICP*) chargé de développer des outils de mesure et des indicateurs de succès relatifs à l'activité des services publics. Ce type de démarches vise notamment à mettre en place une rémunération aux résultats pour certaines activités.

Les *Harlem Children's Zone*<sup>(5)</sup> constituent un exemple probant d'innovation sociale créée selon une logique entrepreneuriale. Ce programme institue une nouvelle méthode pour lutter contre la pauvreté intergénérationnelle. Il s'agit de soutenir les enfants vivant dans le quartier new-yorkais de Harlem pendant leurs études afin de leur garantir la meilleure insertion professionnelle possible sur le marché du travail. La création de réseaux sociaux au sein des quartiers a pour objectif de créer un environnement favorable à l'épanouissement des enfants. A travers cette approche ciblée, un tel programme permet d'identifier les besoins de l'ensemble de la communauté. Cinq périodes sont distinguées en fonction du développement de l'enfant, et appellent des actions différentes : le programme propose d'abord un accompagnement et un soutien à la parentalité au cours des trois premières années de l'enfant ; au primaire, un soutien scolaire en lecture et en mathématique est proposé aux enfants ; au collège ("*middle school*"), la fondation fournit un cadre et une assistance aux élèves visant à prévenir les premiers comportements déviants ; au lycée ("*high school*"), les *Harlem Children's Zone* préparent les jeunes aux formations universitaires (notamment dans les domaines des médias, de l'art et de la technologie) ; enfin, dans le supérieur, la fondation accompagne les étudiants dans le choix de leurs cursus universitaires

puis dans le suivi de leurs scolarités. Ce programme coûte approximativement 48 millions de dollars (soit 5 000 dollars par enfants). Sur ce modèle, B. Obama a décidé en 2010 d'étendre ce type d'actions sur l'ensemble du territoire américain, sous l'appellation "*Promise Neighborhoods*". Ce type de programme se fonde sur une logique d'"*empowerment*". Cette dimension est très importante en Amérique du nord lorsqu'il s'agit de soutenir le développement communautaire. Elle pose la question de l'accès au pouvoir des groupes minoritaires et s'inscrit plutôt dans une démarche de construction de contre-pouvoirs<sup>(6)</sup>.

Des démarches similaires se sont développées dans de nombreux autres pays et ce quel que soit leur niveau de développement. C'est le cas, par exemple, au Bangladesh où, à l'initiative du prix Nobel de la Paix, M. Yunus, une banque destinée aux pauvres, la *Grameen Bank*, a été créée. Cette banque spécialisée donne aux populations les plus démunies l'accès à des fonds suffisants pour sortir de la pauvreté en créant leurs propres emplois (micro-crédit). La notion d'entrepreneuriat social a également vu le jour en Europe à la fin des années 1990. A la suite de la diffusion de cette démarche au sein des pays européens, un réseau européen de chercheurs a été créé en 1996, intitulé EMES (Emergence des entreprises sociales en Europe)<sup>(7)</sup>. En France, l'ESSEC a lancé la première chaire "entrepreneuriat social" en 2002, immédiatement soutenue par la Caisse des dépôts, la MACIF et la Fondation de France. En outre, ces initiatives sont promues par les réflexions récentes sur l'économie sociale et solidaire. En effet, en octobre 2009, le Premier ministre charge le député Francis Vercamer d'une mission sur l'économie sociale et solidaire et l'entrepreneuriat social<sup>(8)</sup>. Suite aux propositions formulées dans le rapport dit "Vercamer", le ministre de la jeunesse et des solidarités actives présente, en octobre 2010, un plan sur l'économie sociale et solidaire. Ces propositions qui concernent l'économie sociale et solidaire, au sens large, visent également l'entrepreneuriat social et pose notamment la question de l'utilisation des 100 millions d'euros prévus dans le cadre du grand emprunt et réservé à ce secteur.

[5] <http://www.Harlem-Children's-Zone.org>

[6] Marie-Hélène Bacqué, "Empowerment et politiques urbaines aux Etats-Unis Empowerment and urban policies in United States", *Géographie, économie, Société* 8 (2006), p. 107-124

[7] Le terme entreprise sociale est ici entendu au sens large. Ainsi, le réseau travaille sur des initiatives à caractère économique et entrepreneurial. Pour en savoir plus : <http://www.emes.net/index.php?id=2>

[8] Si le rapport porte le titre "économie sociale et solidaire", la lettre de mission du Premier ministre précise : "Je souhaite que notre pays [...] se dote dans les tout prochains mois d'une politique ambitieuse de développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social"

L'entrepreneuriat social se développe donc progressivement comme un champ en plein foisonnement, aux frontières encore imprécises et évolutives.

### ► L'entrepreneuriat social en France : diffuser l'innovation et généraliser les "bonnes pratiques"

En France, l'économie sociale et solidaire existe depuis le XIX<sup>e</sup> siècle : l'essor de l'entrepreneuriat social s'est donc appuyé sur ce secteur existant. Si une part importante des structures de l'entrepreneuriat social français utilise les statuts juridiques de l'économie sociale et solidaire (associations, fondations, coopératives et mutuelles), les deux logiques sont différentes. Ainsi, l'entrepreneuriat social s'apparente plus à un "état d'esprit" qu'à un modèle. En d'autres termes, alors que l'économie sociale et solidaire insiste sur les principes de gouvernance des structures et sur la mise en œuvre d'un projet collectif, l'entrepreneuriat social constitue un projet individuel porté par un "leader", recherchant une rentabilité économique pour poursuivre et développer un objectif de nature sociale. Deux séries de questions se posent alors, d'une part sur le contenu de la notion et d'autre part sur l'organisation de ce champ en extension.

#### A - La réalité de l'entrepreneuriat social en France

Au sens large, l'entrepreneuriat social peut être entendu comme une dynamique visant à donner à un projet économique une ou plusieurs finalités sociales. Dans ce cadre, la notion recouvre deux logiques de nature très différente : d'une part, celle des entreprises créées spécifiquement pour répondre à des besoins sociaux, ne cherchant pas à maximiser leurs profits mais à atteindre un objectif social ; d'autre part – et cette logique assez différente de la première sera exclue du développement suivant –, celle des entreprises classiques de l'économie marchande qui cherchent, outre leurs activités principales, à développer des activités accessoires avec une forte sensibilité sociale. Il s'agit principalement de firmes engagées dans des démarches de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), consistant à mieux prendre en compte l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société. De manière plus restrictive, l'OCDE définit l'entrepreneuriat social comme étant "toute activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale

*et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage*<sup>(9)</sup>.

En France, comme l'entrepreneuriat social utilise les statuts de l'économie sociale et solidaire, le statut juridique de la structure n'est pas déterminant. La dynamique de changement dans laquelle s'inscrit la structure est en revanche mise en avant. Ainsi, cette nouvelle démarche a pour finalité un objectif social qui prime sur les considérations d'ordre économique. La recherche d'une plus grande pérennité de l'activité et d'une forte réactivité aux mutations sociales incite l'entrepreneur à importer dans le champ social des modes de fonctionnement et des outils propres au secteur marchand (notamment la promotion de l'innovation, l'évaluation systématique des dispositifs, la diffusion des bonnes pratiques et la mutualisation des moyens pour toucher un public plus large).

Par définition, un entrepreneur social est donc une personne qui recherche une solution innovante à un besoin social, pas ou mal satisfait. Ce type de démarches s'appuie sur un ancrage local fort visant à répondre au mieux aux besoins des populations concernées. Découlent de cette logique d'action des modes de gestion particuliers, à savoir la mise en valeur de **principes éthiques de fonctionnement** (le but n'étant pas une maximisation du profit mais l'atteinte d'objectifs sociaux préalablement fixés), le **renforcement des partenariats, une coopération des personnes publiques et privées** au travers de financements croisés, et enfin, dans certains cas, la **participation de la société civile** (*via* une meilleure coordination de l'action salariée et bénévole).

Dans la perspective de mieux définir ce qu'est l'entrepreneuriat social aujourd'hui en France, le ministre de la Jeunesse et des Solidarités actives a chargé en octobre 2010 le nouveau Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire d'engager une réflexion sur la création d'un "label" de l'économie sociale et solidaire. Ce travail, actuellement en cours, devrait permettre de donner une meilleure visibilité au secteur. Plus concrètement, en matière d'entrepreneuriat social, deux logiques d'organisation peuvent être identifiées.

[9] OCDE (1999), *Les entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE*, Rapport dans le cadre du programme Leed.

## B - Deux logiques d'organisation pour garantir des solutions innovantes

Une première logique (verticale) consiste à rassembler les entrepreneurs sociaux au sein de groupes dotés d'une même structure. Le groupe a alors pour mission de soutenir les acteurs du champ par un accompagnement, voire un financement des initiatives probantes. Cette première approche a pour avantage un décloisonnement du champ social par le regroupement particulièrement large d'actions pluridisciplinaires (lutte contre la toxicomanie, protection de l'enfance, petite enfance, handicap, vieillesse...). Ainsi, la fondation Ashoka<sup>(10)</sup> a pour fonction de repérer, financer et soutenir des entrepreneurs sociaux porteurs d'innovation afin de les aider à démultiplier leur action sociale. La fondation a déjà sélectionné 25 entrepreneurs sociaux en France, en Belgique et en Suisse depuis son lancement dans ces pays en 2006. La sélection des projets repose sur cinq critères principaux : l'innovation sociale (la solution ou l'approche proposée doit être vraiment nouvelle et capable de changer radicalement les pratiques dans le domaine choisi) ; la créativité (pour réussir, l'entrepreneur social doit savoir à la fois définir une vision à long terme de son projet et trouver des solutions quotidiennes aux problèmes rencontrés) ; les qualités entrepreneuriales du professionnel sont étudiées avec attention ; l'impact social de l'activité doit être suffisamment efficace pour toucher un public large et être largement diffusée ; et, enfin, le sens éthique de l'action est valorisé. Le processus de sélection est particulièrement long, il s'agit d'un véritable accompagnement du professionnel dans la constitution de son projet, ce qui a pour avantage une bonne implantation des entrepreneurs sélectionnés (survie à plus de 90 % après 10 ans de fonctionnement). Outre le soutien apporté aux entrepreneurs sociaux, Ashoka produit des outils qui cherchent à privilégier l'échange de bonnes pratiques (publications, séminaires, organisation de rencontres et collaborations entre entrepreneurs sociaux).

Cette forme d'organisation nécessite un leadership fort et recherche à améliorer les modalités de diffusion des pratiques probantes. C'est également la démarche adoptée par le groupe SOS<sup>(11)</sup> qui a pour fonction de mutualiser les moyens de ses membres

afin de rationaliser l'action menée sur l'ensemble du territoire. Dans ce cadre, le choix a été fait de ne pas militer pour la création d'un statut *sui generis* propre à l'entrepreneuriat social, mais de privilégier une diffusion des pratiques de plus grande qualité. Le groupe permet ainsi un rassemblement des structures qui le souhaitent pour les aider à faire face aux contraintes de gestion, améliorer leur gouvernance et intensifier la professionnalisation des salariés comme des bénévoles travaillant dans ce secteur. Le mode de fonctionnement du groupe SOS lui permet de bénéficier d'une croissance de 25 % par an. En outre, l'absence de dividendes versés aux membres et les gains économisés par une gestion plus rationnelle des moyens permettent d'allouer des fonds à la recherche sur l'innovation sociale.

Une seconde logique, que l'on peut qualifier d'horizontale, conduit à une diffusion de l'entrepreneuriat sur une base territoriale. Il s'agit d'une logique moins collective, privilégiant les porteurs de projets en fonction des besoins d'un territoire donné. Elle nécessite alors la mise en place de partenariats avec les collectivités publiques concernées. C'est notamment l'exemple des épiceries solidaires via le réseau ANDES<sup>(12)</sup>. Les épiceries solidaires et sociales apportent une aide, principalement alimentaire, à un public en difficulté économique, fragilisé ou exclu. Dans des espaces aménagés en libre-service, ces structures mettent à disposition de leurs usagers des produits variés, moyennant une faible participation financière (autour de 20 % du prix usuel). Le choix opéré est d'aborder l'intégration sociale et économique sous l'angle de l'alimentation ; l'offre alimentaire est alors un prétexte pour mettre en place une action solidaire et sociale plus vaste. Ces structures représentent des lieux d'accueil, d'écoute et d'échange. Elles s'organisent autour de nombreuses activités de nature collective (ateliers cuisine, esthétique, enfants-parents, etc.) aussi bien qu'individuelle (chaque usager est accompagné par un travailleur social ou un responsable de structure). Le faible coût des produits de consommation obtenus par le biais de l'épicerie permet de dégager un budget supplémentaire au sein des familles pour les aider à réaliser un projet professionnel ou social. La durée d'accès à l'épicerie est définie en fonction de ce projet, mais n'excède pas trois mois

[10] Ashoka a été créée par l'Américain Bill Drayton, en Inde, en 1984. La fondation a aujourd'hui des antennes dans plus de 70 pays, et regroupe plus de 2 500 entrepreneurs sociaux. L'antenne "France-Belgique-Suisse" a été ouverte en 2006. <http://www.ashoka.asso.fr/>

[11] Le Groupe SOS est un groupe d'entrepreneuriat social créé il y a 25 ans. Il compte aujourd'hui près de 4 000 salariés au sein de plus de 200 établissements et services présents dans toute la France métropolitaine, en Guyane et à Mayotte. La structure s'investit dans les secteurs de la santé, du social, de l'éducation, de l'insertion, de la presse, du commerce équitable et du développement durable. [www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org)

[12] Créée en 2000, l'Association nationale de développement des épiceries solidaires (ANDES) est l'un des principaux réseaux d'aide alimentaire français. <http://www.epiceries-solidaires.org>

renouvelables une fois. Le réseau ANDES privilégiant une approche par territoire, les critères d'admission sont fonction de chaque épicerie et du contexte local. En France, en moyenne 120 000 personnes sont "clientes" des épiceries solidaires et sociales. Ces structures dépendent de financements croisés, à la fois publics (institutions européennes, Etat, collectivités territoriales, caisses d'allocations familiales...) et privés (associations, fondations, mais aussi entreprises de l'industrie agro-alimentaire et de la grande distribution).

Un autre exemple est celui du réseau des jardins de Cocagne<sup>(13)</sup> qui développe, en milieu rural, l'insertion par l'activité économique à destination des bénéficiaires du RMI. Le premier jardin de Cocagne français a été créé en 1991 à Besançon, il en existe aujourd'hui une centaine, et plus de quinze autres sont en projet. L'ensemble de ces structures a pour activité le maraîchage : des légumes biologiques sont cultivés par des adultes en situation précaire (allocataires du RMI, personnes sans revenu ou sans domicile...), afin de les familiariser avec une activité de production et ainsi les aider à reconstruire un projet professionnel. Les légumes sont ensuite distribués à un réseau d'adhérents-consommateurs. Si les jardins de Cocagne sont dotés d'une structure d'envergure nationale visant une coordination des acteurs, chaque jardin s'adapte en fonction des partenaires locaux susceptibles de financer le projet. Tous les ans, en moyenne dix jardins de Cocagne sont créés. Pour que l'action, en se diffusant, ne perde pas en efficacité, le réseau effectue une sélection des porteurs de projets en fonction de leurs compétences et du territoire d'implantation. En outre, pour bénéficier de l'appellation "jardins de Cocagne", le porteur de projet doit respecter une charte élaborée par le réseau. Ce document impose que l'activité réponde à quatre critères : l'insertion des publics les plus en difficulté, le respect de l'écologie, le système des adhérents-consommateurs (qui permet de donner une place aux adhérents dans la structure) et enfin l'intégration des "jardiniers" au sein du secteur professionnel local.

Les logiques d'entrepreneuriat social sont particulièrement visibles dans le champ de l'insertion par l'activité économique. Cela s'explique notamment par le soutien apporté par l'Etat à ce secteur (principalement *via*

les contrats aidés). L'entrepreneuriat social s'est également développé dans d'autres secteurs. Ainsi, l'association Siel bleu est spécialisée dans la prévention de la santé. Créée en 1997, elle compte aujourd'hui plus de 150 salariés qui interviennent auprès de 60 000 personnes<sup>(14)</sup>. A la création de la structure, l'idée était de proposer des activités physiques adaptées à des personnes âgées en vue de préserver leur autonomie et prévenir les effets néfastes du vieillissement tels que la dépendance et l'isolement. Désormais, l'association a créé de nombreuses antennes sur l'ensemble du territoire et a diversifié son activité avec l'élaboration de programmes destinés à différents publics comme les jeunes retraités, les personnes âgées à domicile ou en établissement, les personnes handicapées et les personnes atteintes de maladies chroniques ou de pathologies lourdes. Dans un autre domaine, l'action de l'association Unis-cité<sup>(15)</sup>, créée en 1994 sur le modèle du programme américain *City Year*<sup>(16)</sup>, propose aux jeunes de 18 à 25 ans un engagement pendant 6 ou 9 mois aux côtés d'associations et d'autres structures agissant dans des domaines variés (protection de l'environnement, lutte contre les exclusions, solidarité avec les personnes âgées, etc.). Cette initiative a d'ailleurs inspiré la mise en place du service civil volontaire. Or ce projet initialement financé uniquement par des fonds privés (fondation BMW, ESSEC, fondation MACIF et une fondation américaine) fait aujourd'hui l'objet de financements croisés (participation de l'Etat et des collectivités territoriales) et est implanté dans une trentaine de villes françaises.

Ces expériences prouvent que l'entrepreneuriat social peut être une solution intéressante pour innover et questionner les conditions à l'essaimage des bonnes pratiques repérées sur le terrain. Quel est le rôle de l'Etat et des collectivités territoriales en la matière et comment pallier l'émiettement de ces initiatives nouvelles ? Il faut reconnaître que la place centrale de l'Etat ne lui permet pas une évaluation des besoins de la population à un échelon de proximité adapté. Par conséquent, il n'est pas le mieux placé pour proposer des solutions ciblées. En revanche, l'Etat et *a fortiori* les collectivités territoriales sont en mesure de garantir la dynamique du secteur en repérant et diffusant les bonnes pratiques au niveau national.

[13] Issu d'un modèle suisse, auquel a été ajouté un volet social, le premier jardin de Cocagne ouvre ses portes en 1991, porté par l'association Julienne Javel à Chalezeule [25]. Rapidement, ces jardins suscitent l'intérêt de nombreuses personnes dans toute la France. Pour faire face à des demandes de plus en plus importantes de particuliers, d'associations, de collectivités, qui souhaitent monter le même type de projet, une stratégie d'essaimage est mise en place et portée par l'association Julienne Javel, et un réseau d'envergure nationale est créé en 1999. <http://www.reseaucocagne.asso.fr>

[14] Pour en savoir plus : <http://www.sielbleu.org>

[15] Pour en savoir plus : [www.uniscite.fr](http://www.uniscite.fr)

[16] Née en 1988, l'association américaine *City Year* a créé le concept de service civil volontaire. Il s'agit de rassembler des jeunes de toutes origines sociales et culturelles, mais aussi de tous niveaux d'études, pour participer à des actions d'intérêt général. Cette initiative a servi de modèle au président Clinton pour lancer en 1993 *Americorps*, le service civil américain.

**PLUS  
D'INFOS**

[www.seminaire-cohesion-sociale.fr](http://www.seminaire-cohesion-sociale.fr)



**Centre  
d'analyse  
stratégique**

**Centre d'analyse stratégique**  
18, rue de Martignac  
75700 Paris SP 07  
Tél. 01 42 75 60 00



**Direction Générale  
de la Cohésion Sociale**

**Direction Générale de la Cohésion Sociale**  
11, place des Cinq Martyrs du Lycée Buffon  
75014 Paris  
Tél. : 01 40 56 60 00