

# LES ENTREPRISES SOCIALES



© OCDE, 2001.

© Logiciel, 1987-1996, Acrobat, marque déposée d'ADOBE.

Tous droits du producteur et du propriétaire de ce produit sont réservés. L'OCDE autorise la reproduction d'un seul exemplaire de ce programme pour usage personnel et non commercial uniquement. Sauf autorisation, la duplication, la location, le prêt, l'utilisation de ce produit pour exécution publique sont interdits. Ce programme, les données y afférentes et d'autres éléments doivent donc être traités comme toute autre documentation sur laquelle s'exerce la protection par le droit d'auteur.

Les demandes sont à adresser au :

Chef du Service des Publications,  
Service des Publications de l'OCDE,  
2, rue André-Pascal,  
75775 Paris Cedex 16, France.

# LES ENTREPRISES SOCIALES

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

## ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

En vertu de l'article 1<sup>er</sup> de la Convention signée le 14 décembre 1960, à Paris, et entrée en vigueur le 30 septembre 1961, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a pour objectif de promouvoir des politiques visant :

- à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays Membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ;
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays Membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique ;
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales.

Les pays Membres originaires de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. Les pays suivants sont ultérieurement devenus Membres par adhésion aux dates indiquées ci-après : le Japon (28 avril 1964), la Finlande (28 janvier 1969), l'Australie (7 juin 1971), la Nouvelle-Zélande (29 mai 1973), le Mexique (18 mai 1994), la République tchèque (21 décembre 1995), la Hongrie (7 mai 1996), la Pologne (22 novembre 1996) et la Corée (12 décembre 1996). La Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE (article 13 de la Convention de l'OCDE).

*Also available in English under the title:*  
SOCIAL ENTERPRISES

© OCDE 1999

Les permissions de reproduction partielle à usage non commercial ou destinée à une formation doivent être adressées au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, Tél. (33-1) 44 07 47 70, Fax (33-1) 46 34 67 19, pour tous les pays à l'exception des États-Unis. Aux États-Unis, l'autorisation doit être obtenue du Copyright Clearance Center, Service Client, (508)750-8400, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, or CCC Online: <http://www.copyright.com/>. Toute autre demande d'autorisation de reproduction ou de traduction totale ou partielle de cette publication doit être adressée aux Éditions de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

## Les entreprises sociales

Cet ouvrage sur « les entreprises sociales » résulte des travaux accomplis en 1998 et 1999 par le Secrétariat du Programme LEED de l'OCDE en liaison avec les pays participant à son Comité de direction – Développement Économique et création d'Emplois au niveau Local –, et en étroite collaboration avec la Commission européenne – Direction générale de l'Emploi et des Affaires sociales – Unité Fonds social et développement local.

Quelques experts ont bien voulu seconder le Secrétariat dans ses recherches. Qu'ils soient ici remerciés pour leur précieux concours.

La présente publication a été rédigée par Mesdames Antonella Noya, consultante, et Geneviève Lecamp, chef de l'unité « Cohésion sociale et bien-être économique » du Programme LEED de l'OCDE.

## Table des matières

Introduction/Note aux lecteurs.....	7
Comment être ou devenir une entreprise sociale ? .....	8
Les problèmes de définition .....	10
La filiation des entreprises sociales .....	12
Les acteurs des entreprises sociales .....	15
L'apport des bénévoles.....	16
Les initiatives de formation des entrepreneurs sociaux.....	17
Les formes d'organisation de l'entreprise sociale : présentation par pays...	18
Le financement des entreprises sociales et à finalité sociale.....	56
L'accès au crédit .....	59
Quelques exemples de financement d'entreprises sociales .....	59
Quelques exemples de banques éthiques.....	62
Conclusion .....	64
Notes.....	69
Bibliographie .....	73

### Liste des encadrés

1. L'entreprise sociale.....	12
2. Le développement des ES .....	14
3. La formation des entrepreneurs sociaux.....	18
4. La loi belge de 1995 sur les entreprises à finalité sociale .....	19
5. La définition d'économie sociale en Flandre (Belgique).....	21
6. Terre : une entreprise insérante belge.....	22
7. La loi italienne de 1991 sur les coopératives sociales .....	24
8. Noncello : une coopérative sociale italienne .....	25
9. L'importance des qualifications .....	27
10. Les clauses d'insertion .....	30
11. La Charte des EI en France .....	31
12. ENVIE : un modèle d'entreprise d'insertion qui se décline.....	32
13. Protéger l'environnement et créer des emplois .....	34
14. Glasgow Works : une agence de développement modèle .....	40
15. Le projet Falken, Jämtland.....	41

16. Les Programmes Rubicon font la différence en Californie .....	45
17. Parole aux bénéficiaires.....	47
18. Le Clarkson Centre, Buffalo, New York .....	48
19. L'exemple d'une entreprise d'insertion : Buffet Insère-jeunes.....	50
20. Quelques entreprises sociales en Nouvelle-Zélande .....	52
21. Mexique : Une entreprise de solidarité sociale .....	53
22. Les différentes typologies de financement des ES ou à finalité sociale.....	57
23. Le financement mixte des ES et des entreprises à finalité sociale .....	58
24. L'accès au crédit .....	64
25. Sens/Croissens – Économie sociale chez Cokerill-Sambre.....	66

### Graphique

1. Évolution des secteurs d'activité des EI en France, 1993-1997.....	28
---	----

### Liste des tableaux

1. Formation des directeurs d'entreprises d'insertion en France.....	16
2. Les métiers exercés avant de diriger une EI en France .....	16
3. Les coopératives sociales de type B en Italie .....	24

## Introduction/Note aux lecteurs

La littérature sur le Tiers secteur, outil de production de richesses et de capital humain et social à la lisière du public et du privé, est à la fois abondante dans les bibliothèques et rare sur les linéaires des libraires. Ce vaste secteur, appelé différemment selon les pays et les écoles de pensée, interpelle pourtant le citoyen, qu'il soit décideur, employé ou chômeur, du fait de ses engagements personnels et/ou professionnels.

Notre propos n'est pas ici d'analyser toutes les formes organisées de la société civile qui ont choisi d'intervenir pour le bien-être économique et social et de se mobiliser pour la défense de causes les plus diverses, au service de l'homme et de l'humanité.

De la multitude d'initiatives qui ont germé au fil des années, voire des siècles, d'une société en mouvement, prompte à inventer une nouvelle économie, se sont dégagées des lignes-forces. Réconcilier l'économique et le social en est une, tout comme entreprendre autrement ou encore favoriser de nouvelles formes de cohésion sociale.

Pour un aperçu général sur l'entrepreneuriat associatif, certains diront collectif, communautaire, on se reportera à l'une des publications de l'OCDE « Stimuler l'esprit d'entreprise » (OCDE-1998) dont un chapitre est consacré aux entrepreneurs sociaux.

L'objet de cette étude se limite à présenter des organisations de quinze pays Membres de l'OCDE qui, depuis près de trente ans pour les plus anciennes, réinsèrent dans les circuits du travail ceux et celles qui risquent d'en être durablement exclus, ceci en produisant des biens et des services, générateurs de recettes. Cette facette de l'économie sociale, autre terme pour désigner le Tiers secteur, n'est pas toujours très bien connue du grand public bien qu'elle allie à l'innovation dont elle fait preuve, une capacité à savoir tisser des liens fructueux avec les acteurs de l'économie concurrentielle et/ou les pouvoirs publics.

En dépit des difficultés que rencontrent « les entreprises sociales » pour survivre et se développer – et dont il est fait mention dans la publication –, ces orga-



nismes ont acquis leurs lettres de noblesse avec la réforme de l'État providence, en acquérant reconnaissance et crédibilité.

Appelées en effet à jouer un rôle moteur dans l'activation des politiques sociales et de l'emploi, ces entreprises sociales ont trouvé généralement leur place dans les dispositifs locaux de lutte contre l'exclusion. Certaines sont devenues des PME à l'image de « Rubicon Bakery », entreprise à but non lucratif située à Richmond en Californie. D'autres ont épousé la forme coopérative pour disposer d'une base de gestion solide et se dédier par exemple à la production d'une alimentation biologique. C'est le cas d'une entreprise sociale mexicaine soutenue par les autorités centrales.

Il importe à ce stade de préciser que le concept d'entreprise sociale ne recouvre pas toujours les mêmes réalités dans les pays de l'OCDE, du fait de disparités législatives, administratives et socio-culturelles. L'emploi de ce vocable dans cet ouvrage fait explicitement référence à l'un des premiers ouvrages parus sur la question, publié en 1994 à l'initiative de la Fondation Roi Baudouin. L'expression « entreprises sociales » y désignait des expériences s'inscrivant toutes dans une dynamique entrepreneuriale, combinant ressources marchandes et non marchandes en vue d'une insertion de travailleurs faiblement qualifiés. Depuis lors, ce terme a pris une signification extensive au point d'inclure des organisations poursuivant un but social et n'employant pas de personnes en difficulté, du moins certaines d'entre elles.

La présente publication y fait quelquefois référence en écho aux débats qui animent à ce sujet le milieu de la recherche. Il convient de signaler en dernier lieu que les travaux de l'OCDE sur l'économie sociale menés à l'instigation du Programme LEED du Service du Développement Territorial sont élaborés en lien avec la Commission européenne, Direction générale Emploi/Affaires sociales. Le potentiel de l'entreprise sociale est loin d'être exploité complètement. C'est la raison pour laquelle de nombreux instituts de recherche et fédérations de coopératives et organisations de l'économie sociale, réunis en Europe autour de « Digestus », réfléchissent à la mise en place d'un cadre adéquat pour ces entreprises, tant législatif que financier ou fiscal. Une entreprise de longue haleine à laquelle l'OCDE souhaite contribuer, en veillant à ne pas enfermer l'économie sociale dans une seule économie d'insertion.

## **Comment être ou devenir une entreprise sociale ?**

### ***En bref***

Depuis un certain nombre d'années, on assiste, dans plusieurs pays Membres

l'importance en termes politiques, économiques et financiers ne peut plus être sous-estimée : les entreprises sociales (ES).

Dans un souci d'analyse, il est apparu nécessaire de commencer par définir le concept d'entreprise sociale, à partir d'un dénominateur commun, élaboré après examen et comparaison des données disponibles sur ce sujet, au niveau international.

Il en résulte l'essai de définition suivant : les entreprises sociales constituent des entités de nature juridique différente, organisées autour d'une démarche entrepreneuriale, qui poursuivent à la fois des objectifs sociaux et des objectifs économiques et dont l'articulation effective en termes opérationnels permet de dégager une valeur ajoutée : la formation et l'insertion de personnes en difficulté dans les marchés locaux et régionaux du travail et la revitalisation de zones dévalorisées ou en déclin par la production de nouveaux produits ou services. La vraie particularité de ces entreprises réside, en bref, dans leurs capacités à apporter des solutions innovantes et dynamiques aux problèmes du chômage, de l'exclusion, et à contribuer à un développement économique intégrant la cohésion sociale, l'une des facettes du développement durable.

Les entreprises sociales puisent leurs racines dans le secteur de l'économie, situé entre le marché et l'État ; elles tentent de réconcilier des logiques marchandes et non marchandes dans le cadre d'une économie revendiquée comme plurielle (OCDE, 1996).

Ces dernières années, quelques rapports de recherche ont été élaborés sur l'entreprise sociale. Ils confirment que l'entreprise sociale constitue un phénomène nouveau et grandissant dans les pays de l'OCDE et poursuit des objectifs communs : l'insertion sur le marché du travail à travers l'activité économique de personnes en difficulté, et la fourniture de biens et services, correspondant à des besoins sociaux insatisfaits, destinés au plus grand nombre. Nombre d'experts, en particuliers regroupés dans EMES – plate-forme instaurée pour faciliter un dialogue avec les institutions européennes – estiment que la définition de l'entreprise sociale englobe aussi les organisations privées à but non lucratif fournissant des services sociaux ou agissant pour l'intérêt collectif dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale. Le débat terminologique sur ce point n'est pas encore tranché ; aussi il a été adopté ici, pour ce second type d'organismes la définition de l'entreprise à finalité sociale comme récemment introduite par une loi en Belgique. D'autres pays étudient actuellement l'opportunité d'un nouveau type d'entreprises à vocation sociale. Le ministère français de l'Emploi et de la Solidarité a confié récemment à M. Alain Lipietz une mission exploratoire à cet égard.

## Les problèmes de définition

Une définition d'entreprise sociale universelle et communément admise n'existe pas.

Cette notion nouvelle, dont nous tenterons de définir les contours, est encore peu institutionnalisée dans les pays de l'OCDE, et toutes les études menées au niveau international témoignent de la difficulté à cerner l'entreprise sociale sous une forme réglementaire et à établir en conséquence des comparaisons permettant de mesurer leur importance au regard de la création/sauvegarde de l'emploi et de l'activité économique.

Les études internationales soulignent, parallèlement, la diversité des formes d'organisation des entreprises sociales – nées spontanément au sein de la société civile pour faire face à l'évolution en cours de l'État-providence – ainsi que la convergence de leur mise en œuvre pratique, soutenue par une démarche éthique et déontologique (CNEI, 1997). Les ES se positionnent comme un outil de lutte contre l'exclusion, un vecteur de cohésion sociale et un lieu de socialisation ; elles se caractérisent également, au-delà de leurs finalités sociales, par une forte dimension de production de biens et services, et une intense participation à la vie de l'entreprise de toutes les « parties prenantes » (*stakeholders*) – bénévoles, salariés, dirigeants, usagers, représentants d'organismes publics et privés – qui ne va pas sans difficulté.

La définition de l'entreprise sociale fait l'objet de travaux au niveau de l'Union européenne, menés à l'initiative de plusieurs directions générales (voir plus avant). Dans le cadre du programme « Recherche socio-économique ciblée », la DG XII de la Commission européenne a soutenu la mise en place d'un réseau thématique européen, baptisé EMES, sur « L'émergence des entreprises sociales, réponse novatrice à l'exclusion sociale en Europe ». Le réseau, formé en 1996, a passé la première année à formuler une définition d'entreprise sociale, acceptable par tous les participants<sup>1</sup> et, à son terme, s'est accordé pour estimer que ce mot désignait des réalités aux appellations variées selon les pays, qui avaient en commun une dynamique entrepreneuriale et une finalité sociale. En d'autres termes, la production de biens ou de services s'opère à travers la recherche et l'obtention d'un certain degré d'auto-financement, à côté d'une subvention (variable) de la part des pouvoirs publics ; et l'activité ne doit pas viser en premier lieu le bénéfice patrimonial des actionnaires mais le service aux personnes en situation d'exclusion sociale, les profits éventuellement dégagés devant être réinvestis dans ce but.

Les éléments qui permettent de distinguer à ce stade les entreprises sociales des organisations traditionnelles à but non lucratif sont : la vocation entrepreneuriale, le degré d'autonomie par rapport aux autorités publiques, le caractère inno-

<sup>10</sup>

vant des services rendus en réponse aux besoins que ni l'État ni le marché ne satisfont (Maiello, 1997).

Le réseau EMES continue ses travaux et a déjà affiné sa première approche, en ajoutant ou précisant d'autres facteurs constitutifs de la dynamique entrepreneuriale : l'activité continue de production de biens et de services ; le degré élevé d'autonomie, une prise de risque économique ; un niveau minimum de travail rémunéré.

C'est sur la base de ces éléments et de cinq « indicateurs sociaux » supplémentaires : – initiative émanant d'un groupe de citoyens, répartition du pouvoir non fondée sur la propriété du capital, dynamique participative impliquant les destinataires de l'activité, distribution limitée des profits éventuels, finalité explicite de services à la collectivité – que le réseau EMES envisage de parvenir à une définition plus approfondie de l'entreprise sociale. Actuellement, les ES que le réseau a étudiées dans des pays européens ont été classées en deux catégories : celles poursuivant l'insertion par l'activité économique de personnes et le redéveloppement de territoires défavorisés, (entreprises d'insertion notamment) et les ES offrant des biens et des services destinés au plus grand nombre, aussi bien dans les domaines traditionnels (aide à domicile, aide aux personnes âgées, etc.) que dans des domaines qui répondent à des nouvelles demandes, comme les activités visant à lutter contre l'échec scolaire, l'illettrisme, l'absence de sécurité dans les cités.

Faute de pouvoir identifier de manière précise une entreprise sociale par sa forme juridique, les définitions se bornent plutôt à en illustrer les fonctions. L'approche fonctionnelle semble dès lors un outil d'analyse pertinent, en raison de l'extrême variété des formes juridiques que l'entreprise sociale recouvre dans les différents pays.

L'expression « entreprise sociale » utilisée dans cet ouvrage fait ainsi référence à toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale d'existence 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 ou de services des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage.

Elle concerne des entreprises viables, c'est à dire capables d'équilibrer leur budget grâce à l'alliance de ressources marchandes, non marchandes, non monétaires (recours au bénévolat), et de dons privés, par le biais des meilleures combinaisons possibles. On s'accordera sur le fait que sont non marchandes les ressources attribuées par les pouvoirs publics selon un principe de redistribution (cahier du CERISIS, 98/6). Du fait de leurs fonctions d'utilité sociale et de satisfaction de l'intérêt général, les ES peuvent bénéficier d'un soutien financier de la part de l'État et/ou des collectivités territoriales, mais elles sont censées garder un degré d'autonomie élevé, et une forte nature productive.

### Encadré 1. L'entreprise sociale

#### Mots-clefs :

- formes juridiques variables selon les différents pays (coopérative, association, etc.) ;
- activités organisées autour d'une démarche entrepreneuriale ;
- profit investi pour la réalisation de buts sociaux dans les activités de l'entreprise et non pour la rémunération du capital ;
- parties prenantes (stakeholders) plutôt que actionnaires (stockholders) : participation et organisation démocratique de l'entreprise ;
- objectifs économiques et sociaux ;
- innovation économique et sociale ;
- respect des règles de marché ;
- viabilité économique ;
- financement mixte. Degré élevé d'autofinancement ;
- activités principales :
  - insertion de publics en difficulté dans le marché du travail par le biais d'une formation sur le tas ;
  - réponse aux besoins collectifs insatisfaits à travers la production de biens et services (activités traditionnelles – services de proximité – et activités nouvelles répondant à des demandes nouvelles de type sociétal) ;
- activités à haute intensité de main-d'œuvre.

#### Problèmes :

- absence de définition communément admise ;
- difficulté de cerner statistiquement les entreprises sociales aussi bien au niveau national qu'international, et de disposer de données quantitatives ;
- phénomène en évolution rapide, dont l'étude ne fait que commencer ;
- carence de formes juridiques adaptées à ce nouveau type d'entreprise ;
- cadre flou ou fluctuant des aides publiques. Nécessité de redessiner un cadre d'appui, à la lumière d'une évaluation approfondie ;
- peu d'interactions encore avec le secteur privé.

### La filiation des entreprises sociales

La naissance et le développement des entreprises sociales sont étroitement liés à l'essor du secteur de l'économie sociale et, notamment, à son évolution vers des formes productives<sup>2</sup>.

Récemment, la Johns Hopkins University de Baltimore a mené une étude internationale sur le secteur à but non lucratif dans 13 pays<sup>3</sup> : les résultats de cette étude soulignent l'importance et le poids grandissant de ce secteur et des entités qui contribuent à le former, parmi lesquelles les entreprises sociales (Salomon, Anheier, 1997).

La naissance de ce secteur, est généralement attribuée aux limites de fonctionnement du couple « marché – État/providence », explication qui ne fait toutefois pas l'unanimité des chercheurs, en particulier à cause de l'absence d'une vision historique, l'État-providence étant essentiellement un acquis du XX<sup>e</sup> siècle. Selon l'analyse développée par les tenants de cette théorie, l'économie sociale agit principalement comme un correctif aux défaillances du marché (non rentabilité des activités) et aux défaillances de l'État (dont les ressources financières de plus en plus limitées réduisent les capacités d'action). Elle se situerait, donc, au carrefour des lois de marché qui prônent l'efficacité économique et de l'intervention publique qui garantit la justice sociale, ce qui lui vaut d'être aussi dénommée Tiers secteur<sup>4</sup>.

D'autres experts préfèrent affiner l'analyse ; ils parlent des échecs du marché notamment en termes d'asymétrie d'information et d'externalités, voire de l'incapacité du marché à prendre en compte des considérations d'équité ou de justice redistributive. Pour les défaillances de l'État, d'autres limites, outre les contraintes budgétaires, sont liées à la bureaucratie, au manque de flexibilité, à la difficulté de révéler des préférences et de répondre à des demandes hétérogènes. Toutefois, la décentralisation des organismes publics tend à réduire ce type de problèmes.

Selon la théorie des « vases communicants » adoptées par certains experts, l'État-providence et le secteur de l'économie sociale constitueraient des « substituts » : plus l'État-providence serait en mesure de fonctionner, moins le secteur de l'économie sociale serait développé. Toutefois, certaines recherches (Archambault, 1997) suggèrent de nuancer cette hypothèse et invitent à accorder davantage d'importance à d'autres éléments, tels la vision originale de la société et de l'économie dont le secteur à but non lucratif est porteur et qui lui confère une légitimité et une fonctionnalité qui vont au-delà du rôle résiduel qui lui est généralement attribué. Par la volonté de dynamiser la vie économique et sociale, qui se traduit par la mise en œuvre effective de nouveaux mécanismes fondés sur un esprit de solidarité et de partage, il tend à proposer des modes différents de gestion, de répartition du pouvoir et d'apprentissage du savoir, voire d'évaluation des résultats des projets qu'il réalise ou auxquels il contribue.

Si la naissance du Tiers secteur s'explique autour de ces différentes raisons, son développement dépend de l'environnement économique et social de chaque pays, le cadre juridique et politique exerçant aussi une grande influence sur son développement.

En France où les pouvoirs publics auraient historiquement « mené un combat contre tous les types d'organisations émanant de la société civile » (Archambault, 1997), le milieu associatif (autre notion faisant exclusivement référence au statut juridique, propre à la législation française), et le Tiers secteur en général se seraient développés avec retard par rapport à d'autres pays, comme, par exemple, les États-Unis, le Royaume-Uni ou le Canada qui auraient toujours favorisé la formation de corps intermédiaires. Quant à l'Allemagne, l'application rigoureuse du principe de subsidiarité selon lequel l'État doit externaliser la gestion des services sociaux d'abord aux organisations charitables n'aurait pas favorisé la naissance de marchés publics/privés (Maiello, 1997).

Les analyses paraissent converger sur le fait que les pays de *Common Law* (Royaume-Uni, États-Unis) facilitent la naissance des organisations à but non lucratif, alors que les pays de *Civil Law* tendraient plutôt à la freiner<sup>5</sup>.

La centralisation de l'État pourrait, de la même manière, constituer un frein tandis qu'une structure décentralisée serait davantage en mesure de favoriser le développement de ce type d'organismes (CGM, 1997).

## Encadré 2. Le développement des ES

### Phénomène en expansion pour différentes raisons :

- évolution de l'État-providence ;
- défaillances du marché dans certaines activités ;
- renouveau des mécanismes d'incitation au travail et à la coopération entre les acteurs économiques et sociaux ;
- augmentation de la demande de services sociaux et d'intérêt collectif.

### Mais :

- le Tiers secteur peut fournir une réponse à ces enjeux, en développant une plus grande articulation entre l'économie et le social par le biais de participations croisées en termes de compétence et d'expertise ;
- son développement est en partie tributaire des différents contextes nationaux (influence exercée par le cadre juridique, la situation socio-économique, et l'orientation des politiques).

### Problèmes :

- Notion d'« économie plurielle » à approfondir (avantages et inconvénients).
- Relations à encourager avec les entreprises du secteur marchand et avec les pouvoirs publics dans l'esprit d'un partenariat.

## Les acteurs des entreprises sociales

L'intérêt croissant vers le monde des entreprises sociales – comme définies plus avant – se reflète par le nombre grandissant d'études consacrées à ce sujet, et de colloques/séminaires organisés par les milieux universitaires ainsi que par le secteur public et privé. L'entreprise sociale se caractérise en effet par la variété des acteurs qui y interviennent directement ou indirectement, créant ainsi des chaînes de complémentarité (Zandonai, 1997).

La figure du « *manager* » est naturellement, centrale dans les entreprises sociales. Mais, pour certaines d'entre elles, les bénévoles aussi représentent une composante très importante<sup>6</sup>.

Quelques analyses (Cheroutre, 1997 ; Fondation Roi Baudouin, 1994) permettent de cerner le profil de l'« entrepreneur social » et de dresser une première typologie.

Les personnes qui sont à l'origine des entreprises sociales sont généralement issues d'un « terreau social » dans lequel leur projet a pu mûrir. Elles sont insérées ordinairement dans des collectifs, des groupes locaux ou des réseaux et manifestent une perception aiguë des besoins sociaux et une volonté de contribuer à la mise en œuvre d'un projet de société. (Fondation Roi Baudouin, 1994). Toutefois, en particulier en Amérique du Nord et en Italie, d'anciens salariés du secteur privé rejoignent les rangs des entrepreneurs sociaux, contribuant ainsi à ouvrir les marchés de l'emploi de l'économie sociale et à faciliter une meilleure coopération public-privé. Leur personnalité joue un rôle fondamental pour la réussite de leur projet d'entreprise. Les entrepreneurs sociaux sont généralement prêts à renoncer à des gains éventuels à condition que cela permette d'organiser de manière efficace des actions de solidarité sociale (Marocchi, 1997).

Les responsables des entreprises sociales se caractérisent souvent selon deux types de parcours : soit, ils ont entrepris des études de psychologie ou de travail social, ce qui leur permet de savoir gérer plus tard le « volet social » de l'entreprise, soit, après des études de gestion, ils ont fait une première expérience professionnelle dans des entreprises ordinaires, ce qui leur assure en principe une certaine maîtrise du « volet économique » de l'entreprise sociale dont ils sont à la tête (Mannila, 1997).

La nature particulière de l'entreprise sociale exige toutefois de leur part qu'ils acquièrent une double compétence pour parvenir à l'équilibre économique, condition *sine qua non* de réalisation des finalités sociales de l'entreprise. L'évolution des entreprises sociales vers une activité productive de plus en plus diversifiée se traduit, en effet, par un recours plus fréquent à l'embauche de dirigeants issus de la production et pas seulement de l'action sociale.



Les tableaux suivants présentent la formation et le parcours professionnel des directeurs d'entreprises d'insertion françaises.

**Tableau 1. Formation des directeurs d'entreprises d'insertion en France**

Formation initiale	Nombre	En %	Formation complémentaire
Éducateur, travailleur social, animateur, assistant social, psychologue, formateur	60	38.5	30 (51 %) ont fait une formation complémentaire : 28 : compta/gestion/... 2 : technique
Commerce, gestion, économie, finance, comptabilité	35	23	5 (14 %) ont fait une formation complémentaire : 4 : travail social/formation 1 : technique
Formation technique : menuisier, électricien, ... (CAP, BTS, DUT, ingénieur)	44	29	20 (45 %) ont fait une formation complémentaire : 7 : travail social 13 : gestion/comptabilité
Autres (architecture, langues, lettres, secrétariat, droit)	14	9.5	
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100</b>	<b>55 (36 %)</b>

Source : CNEI (Comité national des entreprises d'insertion). État des lieux des entreprises d'insertion 1997.

**Tableau 2. Les métiers exercés avant de diriger une EI en France**

Métier exercé avant de diriger une EI	Nombre	En %
Secteur sanitaire et social (travailleur social, formateur, éducateur, directeur d'établissement à caractère social...)	72	47.6
Chef d'entreprise, gérant, commercial	46	30.5
Technique (ouvrier, technicien, chef de chantier, ingénieur)	19	12.6
Autres (artiste, agent d'assurances, consultant, chargé d'étude)	14	9.3
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Source : CNEI (Comité national des entreprises d'insertion). État des lieux des entreprises d'insertion 1997.

## L'apport des bénévoles

Les bénévoles (personnes retraitées ou en activité) apportent leur connaissance du « terrain » grâce à leur implication dans les réseaux locaux d'échanges de savoir et/ou leurs responsabilités professionnelles ; ils sont souvent les premiers révélateurs des besoins non satisfaits et les mieux à même de vérifier la pertinence économique et l'utilité sociale de l'activité d'entreprise envisagée ou concernée. Ils permettent aux OBNL (organisations à but non lucratif) de « faire des économies »<sup>7</sup> par la réduction notamment du volume total des salaires versés en échange d'une prestation professionnelle<sup>8</sup>. Leur contribution ne se limite pourtant pas à des aspects

exclusivement financiers mais leur présence auprès de l'entreprise en qualité de conseiller ou d'administrateur est susceptible de garantir la finalité sociale de l'entreprise et de créer ou consolider des relations de confiance avec les administrateurs et les consommateurs. (Conorzio Gino Mattarelli CGM, 1997)<sup>9</sup>.

### Les initiatives de formation des entrepreneurs sociaux

En mai 1997, a été organisé sous l'égide de l'INAISE (*International Association of Investors in the Social Economy*), de l'Association danoise des entrepreneurs et de la Banque Merkur un colloque sur le financement des entreprises sociales qui comportait un atelier sur la formation des entrepreneurs sociaux. Les conclusions de ces débats font ressortir le fait que le besoin d'un suivi qualifié s'avère tout aussi important que celui de rechercher et d'obtenir des financements et des marchés, et ceci tout au long de la vie de l'entreprise. Dans cette ligne, des initiatives de formation spécifique à ce type d'entreprise se mettent en place dans différents pays. En Belgique, le gouvernement de la Région wallonne, conscient que la création et la gestion d'une entreprise sociale exigent des compétences de plus en plus étendues, a organisé différents types de formation, l'une, permettant d'obtenir un diplôme de « post gradué en gestion d'entreprise d'économie sociale », l'autre, plus courte, se fixant pour objectif la validation des acquis professionnels du personnel des entreprises d'économie sociale. Les agences-conseil belges pour l'économie sociale mettent en place également des modules de formation pour les entrepreneurs sociaux. En France, quelques universités<sup>10</sup> ou institutions d'enseignement supérieur<sup>11</sup> organisent des cursus spécifiques à l'attention des futurs responsables d'entreprises sociales et l'information sur le besoin de formation de ces entrepreneurs tend à se développer.

En Italie, la Cisl (Confédération syndicale italienne des travailleurs), a mis en place avec l'Université Cattolica de Milan une formation conduisant à l'acquisition d'un diplôme universitaire en « *non profit* » destiné à professionnaliser ce nouveau secteur en expansion et à sensibiliser les jeunes à de nouvelles formes d'entrepreneuriat. La formation pour entrepreneurs sociaux initiée par l'université de Bologne a favorisé la naissance d'autres initiatives, comme par exemple celle de l'IG – Società per l'Imprenditoria giovanile (Société pour l'entrepreneuriat des jeunes) qui a opéré depuis quelques années un rapprochement utile avec les opérateurs du Tiers secteur et plus particulièrement avec les dirigeants des entreprises sociales, pour mettre à disposition son savoir-faire et ses réseaux en matière d'appui à la création et au développement d'entreprises. Rappelons que ces initiatives prennent le relais d'autres expériences réalisées, entre autres, par la « Compagnia delle opere » et l'ACLI (Association catholique des travailleurs italiens).

A Londres East End, une « École pour entrepreneurs sociaux » a été récemment lancée pour former les jeunes à la gestion d'une entreprise sans but lucratif, selon un système de formation en alternance. Après une période d'enseignements théoriques

d'une durée de 2 mois, les étudiants effectuent un stage pratique de 9 mois de pratique au sein d'organisations à but non lucratif – OBNL – (Bradshaw, 1997).

Aux États-Unis, la Harvard Business School propose un cours de formation « Initiative on Social Enterprise » dans le but de créer un dialogue dynamique entre entreprises sociales et entreprises traditionnelles, tandis que la Harvard Kennedy School of Government offre un cours de gestion aux responsables et futurs responsables. La demande de compétences spécifiques pour diriger des entreprises sociales ou, plus en général, des OBNL est en augmentation ainsi que celle de nouer des relations plus étroites avec le marché.

Les exemples cités ici ne prétendent pas à l'exhaustivité ni à l'exemplarité. Aucune évaluation à ce jour ne permet d'établir une hiérarchie entre les formations proposées.

### Encadré 3. La formation des entrepreneurs sociaux

#### **Double compétence requise pour l'entrepreneur social :**

- gérer le volet économique de l'entreprise
- gérer le volet social de l'entreprise

Augmentation de l'offre de formations spécifiques à destination des entrepreneurs sociaux.

#### **Problèmes :**

- professionnalisation des différents acteurs intervenant dans le cadre des entreprises sociales (dirigeants, salariés, bénévoles)
- prise en charge des coûts de formation
- objectifs économiques et sociaux difficiles quelquefois à articuler, du fait de la multiplicité des partenaires de l'entreprise sociale et des pressions s'exerçant quant aux manières d'y parvenir.

### **Les formes d'organisation de l'entreprise sociale : présentation par pays**

Les entreprises sociales sont multiformes. Comme toutes les études internationales disponibles sur ce sujet l'attestent, l'entreprise sociale peut prendre différentes formes juridiques, en fonction du type d'activité, de la législation en vigueur, et des formes d'organisation les plus répandues. A ces variations des divers pays, s'ajoute l'existence de plusieurs modèles, à l'intérieur d'un même contexte national, ce qui ne simplifie pas son identification et l'établissement de règles de bonne conduite à la fois transparentes et claires pour les opérateurs nouveaux et potentiels.

## Belgique

Cependant, certains Pays membres de l'OCDE ont recherché une meilleure adéquation entre statut juridique et finalités d'entreprise : c'est le cas de la Belgique qui, en 1995, a institutionnalisé un label « société à finalité sociale » pour permettre notamment aux associations sans but lucratif (ASBL) d'introduire plus de rigueur et de responsabilisation dans leur gestion, et rassurer en même temps les financeurs, en particulier les pouvoirs publics, sur l'intégrité de leurs objectifs. La loi vise en premier lieu les entreprises de type associatif, mettant en avant la solidarité plutôt que le profit, même si elles se situent dans le domaine de l'activité économique marchande. Toutefois, l'intérêt de cette loi réside dans le fait que la société à finalité sociale n'établit pas une rupture avec les formes d'organisation des autres sociétés (Napoli, 1997). En effet, toute entreprise commerciale existante peut décider de rejoindre le statut de société à finalité sociale, à condition de remplir certaines conditions.

Depuis l'approbation de la loi de 1995, le choix peut être fait en Belgique entre le statut d'association à but non lucratif (ASBL) et celui de société commerciale à

### Encadré 4. La loi belge de 1995 sur les entreprises à finalité sociale

La loi 13 avril 1995, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1996, prévoit que toute société commerciale peut prendre le statut de société à finalité sociale à condition de satisfaire certaines conditions, notamment :

1. mentionner que les associés ne recherchent aucun bénéfice patrimonial ou bien qu'ils recherchent un bénéfice patrimonial limité ;
2. définir précisément le ou les buts sociaux, le but principal ne pouvant pas être de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect ;
3. définir la politique d'affectation des profits et de constitution des réserves en cohérence avec les buts sociaux poursuivis ;
4. prévoir la rédaction annuelle d'un rapport spécial montrant comment la société a veillé à réaliser les buts poursuivis, notamment pour les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement, aux rémunérations ;
5. prévoir les modalités permettant à tout membre du personnel de devenir associé après une année d'engagement ;
6. prévoir les modalités pour que le membre du personnel qui termine un contrat de travail perde sa qualité d'associé ;
7. stipuler qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement aux associés de leur mise, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société (en pratique vers une autre Société à finalité sociale ou une ASBL) Delespesse, 1997.

finalité sociale. Ce dernier semble être avantageux pour les ES, du fait de l'attribution exclusive de certaines aides étatiques aux sociétés commerciales. Mais d'autres subventions publiques ne sont accessibles qu'aux ASBL dont la loi de 1921 qui les régit vient d'être d'ailleurs modifiée le 22 avril 1999 par le Parlement.

En Belgique, les entreprises sociales témoignent d'une grande diversité selon les régions. En Wallonie, à côté des entreprises de formation par le travail – EFT –<sup>12</sup> qui ressemblent dans leur nature et leur fonctionnement aux entreprises d'insertion françaises (personnes en formation/insertion pour une durée déterminée), existent des entreprises insérantes, qui visent à intégrer les personnes sans emploi dans le marché du travail par un contrat à durée indéterminée.

Pour financer leurs activités, les EFT mobilisent des ressources marchandes (vente de bien et services sur le marché) et des ressources non marchandes (subventions des pouvoirs publics).

Le gouvernement de la Région wallonne soutient la création et le développement des entreprises d'insertion et a impulsé à cette fin, en juillet 1995, la création de la Société wallonne d'économie sociale marchande, filiale de la Société régionale d'investissement de la Wallonie (SRIW) – holding de la politique industrielle publique – avec une dotation initiale de 300 millions et un fonds de garantie au capital de 150 millions de francs belges. A ce sujet, précisons que la question et la séparation entre économie sociale marchande et non marchande soulève des polémiques tant en Belgique que dans d'autres pays européens. Elle n'est pas sans incidence fiscale.

Actuellement, un projet de décret relatif à l'agrément et au subventionnement des entreprises d'insertion est en discussion en Wallonie ; il vise à mettre en conformité l'aide à ces entreprises avec une loi fédérale datant de juillet 1993 qui prévoyait des exonérations de cotisations patronales pour l'embauche de travailleurs peu qualifiés. Un arrêté a fixé en 1995 les modalités de l'exonération des cotisations patronales pour les entreprises d'insertion : 100 % la première année, 75 % la deuxième, 50 % la troisième et 25 % la quatrième année. Pour bénéficier de ces exonérations, les entreprises d'insertion doivent être reconnues par la Région wallonne. A cet effet, elles doivent respecter certaines conditions et, notamment, se constituer à leur création sous forme de société commerciale à finalité sociale ou, pour les ASBL ou les entreprises existantes, adopter le statut de société commerciale à finalité sociale ; elle doivent s'engager en outre à embaucher au moins 30 % de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer pendant l'année suivante de la notification de l'agrément, 40 % l'année suivante et 50 % au delà. En vue de soutenir le démarrage de l'activité, une aide est accordée à l'entreprise d'insertion agréée, subvention qui vise à couvrir partiellement la rémunération du chef d'entreprise. De plus, une prime est octroyée à l'entreprise d'insertion agréée, au prorata du nombre de demandeurs d'emploi en situation difficile, effectivement embauchés.

En Flandre, le débat sur l'économie sociale a connu récemment une importante avancée grâce à la nouvelle définition de ce secteur, proposée par une concertation flamande sur l'économie sociale (VOSEC « Vlaams overleg sociale economie »). Cette définition est à mettre en parallèle avec celle précédemment rédigée par le Conseil wallon de l'économie, société qui met davantage l'accent sur des principes éthiques (cahier du CERISIS 98/6, page 9, note de bas de page).

#### Encadré 5. **La définition d'économie sociale en Flandre (Belgique)**

Selon le VOSSEC, « l'économie sociale consiste en une diversité d'entreprises et d'initiatives qui mettent en avant dans leurs objectifs la réalisation de certaines plus-values sociales et qui respectent les principes suivants : priorité du travail sur le capital, processus de décision démocratique, implication sociale, transparence, qualité, durabilité. Une attention particulière est portée à la qualité des relations internes et externes. Ces organisations offrent des biens et des services sur le marché et engagent leurs moyens économiques d'une manière efficace dans le but d'assurer leur continuité et leur rentabilité » (Mertens, Simon, 1997).

Davantage de champs d'activité pourront être investis à l'avenir par les organismes de l'économie sociale. Pour l'heure, deux formes d'organisation coexistent : les *sociale werkplaatsen* (SW), créées en 1980 mais reconnues seulement en 1994 et les *invoegebodrijven*, dont l'expérience a commencé en 1993.

Les SW (ateliers sociaux) fournissent un travail durable aux demandeurs d'emploi les plus précaires, dans un environnement protégé, à travers la mise en place d'une activité économique et la création d'un climat d'entreprise caractérisé par l'adaptation du type de travail aux possibilités du travailleur et par son accompagnement social. Le décret du 14 juillet 1998 relatif aux ateliers sociaux précise qu'il faut entendre par demandeurs d'emploi très difficiles à placer, les individus qui, par une accumulation de facteurs personnels et dûs à leur entourage, ne peuvent acquérir un emploi dans le circuit de travail régulier, mais qui, encadrés, sont en mesure d'accomplir des tâches précises. Ils s'orientent vers des activités d'utilité collective qui peuvent générer des recettes, mais reçoivent pour chaque poste de travail occupé par un demandeur d'emploi en situation difficile une aide publique. Les SW sont généralement organisées en associations sans but lucratif (ASBL). Actuellement, on en compte une soixantaine, procurant du travail à près de 900 personnes en grande difficulté d'insertion. Elles ne doivent pas être confondues avec les ateliers protégés.

### Encadré 6. Terre : une entreprise insérante belge

L'expérience de Terre commence en 1942. Née à Vivegnis grâce à l'activité dans le domaine de la récupération et du recyclage d'une soixantaine de bénévoles, cette entreprise « insérante » compte aujourd'hui six sociétés différentes :

Terre asbl (1960) : récolte sélective de vieux vêtements, vieux papiers, métaux non-ferreux ; tri, recyclage et ballottage du vieux papier et du textile ; magasins de vêtements de seconde main ; rééducation permanente socioculturelle en milieu populaire ;

Emmaüs Comtravis asbl (1949) : formation des personnes marginalisées et stagiaires des entreprises d'apprentissage professionnel ;

Terre Tiers-Monde et Information asbl (1982) : projets de développement technique, industriel et agricole dans le Tiers-monde ; activités d'information en Belgique ;

Co-Terre (1982) : société coopérative de fabrication et placement de cloisons, faux-plafonds, caissons d'isolation acoustique, travaux de rénovation, à partir de panneaux Pan-Terre ; travaux de mécano-soudure ;

Pan-terre (1985) : société par actions de fabrication de panneaux isolants acoustiques et thermiques Pan-Terre, projet reconnu par la CEE comme projet d'économie d'énergie ;

Terre-engineering (1985) : société par actions de recherche-normalisation, tests et contrôle de qualité, gestion des brevets, ventes des licences et du savoir faire pan-terre ; technologies appropriées aux pays en voie de développement (PVD).

Le savoir-faire acquis dans les PVD a permis à Terre de travailler avec les personnes victimes de l'exclusion en Belgique, dans le cadre du « projet Wallonie » et de démontrer que chacun peut redémarrer et développer ses capacités par le biais d'une activité professionnelle. Terre a aussi démontré qu'on peut créer une entreprise concurrentielle sur le marché tout en réalisant des buts sociaux et tout en conservant une indépendance financière.

A partir de 1985, Terre a commencé à recruter du personnel salarié, tout en s'appuyant sur des bénévoles dans les différents comités. Pour Terre, l'embauche de main-d'œuvre est toujours privilégiée dans la mesure des possibilités d'accueil et des exigences de rentabilité de l'entreprise. Sur les 280 emplois créés par Terre, 70 % sont occupés par des personnes en difficulté, pour qui le travail chez Terre devient un vrai travail et le salaire un vrai salaire, grâce auquel elles cessent d'être des « assistés sociaux ». Même si Terre reçoit chaque année des subventions pour un montant supérieur à 40 millions de francs belges correspondant à l'aide à l'embauche d'un public marginalisé, son impact économique reste important. En 1992, son apport aux finances a été évalué à plus de 71 millions de francs belges par le biais de l'impôt et des cotisations sociales (Mortier, 1996). En outre, Terre permet à l'État de réaliser des économies qui résulteraient de la prise en charge des personnes bénéficiaires – qu'elle emploie – par les budgets sociaux. Enfin, par son activité de collecte et de recyclage du textile et des vieux papiers, Terre contribue à réduire les charges communales prévues pour la collecte et le traitement des déchets ménagers.

### Encadré 6. Terre : une entreprise insérante belge (suite)

Le Groupe Terre a connu une croissance de l'emploi très importante au cours des quinze dernières années et figure au nombre des entreprises innovantes dans le secteur de l'environnement. Le panneau Pan-Terre, que la société du même nom a inventé et réalisé à partir de vieux papiers et de paille a reçu plusieurs prix, dont le prix européen pour l'industrie « Vers un meilleur environnement », placé sous le patronage de la Commission des Communautés Européennes.

Les *invoegbedrijven* (entreprises d'insertion) sont des entreprises commerciales dont le but est celui de créer des emplois durables pour un public défavorisé dans des domaines à forte intensité de main d'œuvre et ayant une plus-value sociale. Les *invoegbedrijven* doivent atteindre en 3 ans une totale autonomie financière, y compris concernant le salaire des personnes en insertion. En phase expérimentale, un soutien financier a été prévu, via le versement d'un complément de salaire, pour compenser les coûts d'insertion et la perte de rendement de l'entreprise à cause du personnel employé. Ce subside de salaire est forfaitaire et dégressif : il passe de 100 % la première année, à 70 % la deuxième et à 30 % la troisième.

Pour rendre solvables les activités de certaines entreprises sociales, fournisseuses de services, le gouvernement fédéral a décidé de lancer un projet pilote de chèques-service (Observatoire de l'Emploi, 1997).

Aux côtés des entreprises sociales ou à finalité sociale, existent des modèles d'entreprises insérantes, au nombre desquelles figure « Terre », forme d'holding avec des entités juridiques différentes.

### Italie

En Italie, l'entreprise sociale se caractérise par le souci de conjuguer la production de biens d'intérêt général avec des formes de gestion régies par des statuts s'adaptant aux finalités sociales de l'activité (Maiello, Borzaga, 1994).

Comme le montre une très récente analyse (CGM, 1997), la forme juridique la plus fréquemment adoptée par les entreprises sociales est celle de la « coopérative sociale ». Le nombre de coopératives sociales grandit, leur chiffre d'affaires et le volume de services également, au bénéfice de publics en insertion, majoritairement implantés dans le nord et le centre de l'Italie.

Deux rapports importants sur le phénomène des coopératives sociales ont été publiés, respectivement en 1994 et en 1997 par le consortium Gino Mattarelli qui a fourni des sources précieuses d'information à l'élaboration de ce document.



### Encadré 7. La loi italienne de 1991 sur les coopératives sociales

La loi n° 381/1991 sur les coopératives sociales donne un cadre juridique à un phénomène déjà très développé et en a accéléré la croissance. Elle reconnaît que leur objectif réside dans la recherche de « l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens » et distingue deux types de coopératives sociales : celles qui assurent la gestion des services socio-sanitaires et éducatifs (dites coopératives de type A) et celles qui, à travers diverses activités, ont pour but l'insertion dans le monde du travail des personnes défavorisées (dites coopératives de type B).

Parmi les coopératives de type B, certaines tendent à offrir aux travailleurs défavorisés un travail stable, tandis que d'autres essaient d'intégrer les travailleurs défavorisés dans le marché normal du travail après une période de formation par le travail.

Les coopératives sociales de type A exercent un large éventail d'activités de services, destinées à des publics très diversifiés : personnes âgées, mineurs, handicapés, toxicomanes, sans domicile fixe, ressortissants de pays non membres de l'Union européenne.

Pour les coopératives d'insertion (type B) la loi prévoit : l'obligation d'embaucher au moins 30 % du personnel parmi les travailleurs défavorisés ; la défiscalisation des charges sociales et la possibilité d'accéder à des conventions avec l'administration publique.

Presque toutes les régions d'Italie ont procédé à la mise en conformité de leurs lois régionales avec la loi nationale 381/1991. Une étude détaillée de cette mise en œuvre vient d'être publiée à l'initiative du ministère du Travail, de la Ligue nationale des coopératives et des mutuelles et de la région Frioul, portant sur les coopératives de type B.

Tableau 3. Les coopératives sociales de type B en Italie  
1993-96 (en valeurs absolues sauf si indiqué)

	1993	1994	1995	1996*
Coopératives	287	518	705	754
taux de croissance (%)	–	80,5	36,1	6,9
Occupation totale	4 501	7 115	9 837	11 165
taux de croissance (%)		58,1	38,3	13,5
Travailleurs défavorisés	1 675	3 204	4 686	5 414
taux de croissance (%)	–	91,3	46,2	15,5
Employés par coopérative (moyenne)	15,7	13,7	13,9	14,8
Défavorisés par coopérative (%)	5,8	6,2	6,6	7,2
Défavorisés par rapport au total (%)	37,2	45,0	47,6	48,5

\* Période janvier-octobre.

Source : Inps, (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale) données élaborées par l'Université de Trente.

3 800 coopératives sociales (dont 1 000 d'insertion) draînent aujourd'hui en Italie un volume d'affaires de 2 500 milliards de liras, emploient 75 000 salariés (dont 11 000 issus de catégories en difficulté), et regroupent plus de 9 000 bénévoles et 100 000 sociétaires (CGM, 1997).

La « coopération sociale », soit l'activité des coopératives sociales, représente une partie modeste des dépenses publiques italiennes, si l'on exclut la part des

#### Encadré 8. Noncello : une coopérative sociale italienne

En 1982, naît à Pordenone celle qui allait devenir la plus grande coopérative sociale d'Italie, la « Noncello », grâce à l'initiative de trois psychiatres et six patients qui venaient de quitter l'hôpital psychiatrique, suite à la fermeture de ce type d'établissements décidée par la loi italienne. Après un début relativement difficile et peu professionnalisé, la coopérative s'est construite au fil du temps et dégage aujourd'hui un volume d'affaires de 10 milliards de liras italiennes dans le secteur du nettoyage ; elle s'occupe de l'entretien de l'université de la ville d'Udine et des blocs opératoires de l'hôpital de Pordenone.

Les salariés de la coopérative ont acquis également une spécialisation pour apporter des soins aux personnes âgées, aux enfants, aux personnes malades du syndrome d'Alzheimer et aux malades psychiatriques.

Le passage au secteur de l'environnement s'est lui effectué à la faveur de la signature d'un contrat d'entretien des bords de route ; les activités environnementales génèrent actuellement 3 milliards de liras italiennes.

Le chiffre d'affaires total pour 1998 s'élève à 35 milliards de liras, chiffre qui positionne la coopérative comme la troisième entreprise de la région Frioul après le groupe industriel Zanussi-Electrolux (électroménager) et l'hôpital de Pordenone.

Grâce à l'achat d'un laser de dernière génération, la coopérative est devenue pour la découpe des composants le fournisseur de Zanussi, et participe à la restauration du sol du Kremlin à Moscou et du théâtre La fenice à Venise.

En 1996, Noncello s'est lancée dans la récupération de réfrigérateurs pour éviter la déperdition des gaz (qui se trouvent dans les circuits et les panneaux) et monter ainsi une filière industrielle propre de déconstruction du « blanc ». Le projet s'articule autour de 12 plates-formes ; chacune d'entre elles devant démanteler 250 000 pièces, destinées autrefois aux déchetteries ou à l'abandon.

33 salariés (chômeurs de longue durée, malades psychiatriques, anciens toxicomanes) se forment actuellement à la récupération et au traitement d'électroménagers « blancs ». On envisage déjà la récupération et le traitement des électroménagers « bruns » (ordinateurs et télévision), activité qui pourrait entraîner la naissance d'autres coopératives sociales dans le secteur et la participation de Noncello ou du Groupe à des sociétés d'économie mixte.

retraites (qui pèse tous secteurs confondus pour 8.36 % du PIB en 1996) mais l'essor des entreprises sociales laisse envisager une refonte du « Welfare » qui s'appuiera sur l'implication majeure du secteur coopératif dans la fourniture de services auprès des pouvoirs publics à tout niveau de gouvernement (CGM, 1997).

L'importance croissante du phénomène des entreprises sociales en Italie ainsi que leur potentiel de création d'emplois a poussé l'IG – Société pour l'entrepreneuriat des Jeunes (*Società per l'Imprenditorialità Giovanile*), comme indiqué précédemment, à s'engager dans le secteur à but non lucratif en promouvant des formes d'entreprises capables de conjuguer les principes propres à la création d'une entreprise avec ceux de l'action sociale<sup>13</sup>.

Depuis quelques années, l'émergence de nouveaux besoins sociaux a induit l'essor d'organismes – associations et fondations – qui s'orientent de plus en plus vers une logique entrepreneuriale en créant et gérant des services et ne se cantonnent plus comme dans le passé à des activités de conseil et de promotion. Leur rôle productif s'affirmant, une révision générale du cadre légal de leur exercice s'est imposée. Un premier décret législatif concernant la fiscalité des organismes à but non lucratif d'utilité sociale – nouvelles entités définies à cette occasion – a été promulgué en décembre 1997<sup>14</sup>.

Le gouvernement italien a apporté une attention particulière au secteur de l'économie sociale et, dans son Accord pour l'emploi de 1996 avait prévu d'instituer une agence nationale pour la création et le développement de ces activités avec un rôle d'impulsion et de coordination des projets locaux, projet qui vient de se concrétiser avec le démarrage de l'agence Italia Lavoro à laquelle d'autres missions devraient être confiées.

L'exemple figurant en page 25 symbolise la fusion entre entreprise sociale et entreprise à finalité sociale : les deux concepts sont ici étroitement mêlés.

## **Finlande**

En Finlande, la notion d'entreprise sociale est peu souvent utilisée, et le terme même traduit en anglais par *social enterprise* prête à confusion avec celui de *social firm* (Manilla, 1997) . Le débat sur les solutions nouvelles à apporter au problème du chômage et sur les moyens de satisfaire de nouveaux besoins collectifs est lancé mais n'aborde que très rarement cette question. La Finlande ne dispose pas d'une législation spécifique sur ce type d'entreprises ; les seules formes juridiques adoptées dans le champ de l'économie sociale sont celles se référant aux modèles associatifs et coopératifs. Les coopératives finlandaises sont généralement orientées vers des activités de marché où la participation des bénévoles est mineure tandis que les associations reposent principalement sur leur concours.

En Finlande, une entreprise sociale (*social firm*) est une organisation sans but lucratif dont les profits ne sont pas distribués parmi les membres mais réinvestis

dans l'entreprise afin qu'elle poursuive son objectif social. L'entreprise doit être viable au plus tard trois ans après son démarrage, ce qui signifie qu'elle a l'obligation de vendre des biens ou des services (Pattiniemi, 1997).

La majorité des entreprises sociales finlandaises est constituée d'associations (Pattiniemi, 1997) locales, chapeautées par une association nationale qui les assiste sur le plan de l'organisation. Il n'est pas toujours facile de savoir si ces associations adoptent des critères entrepreneuriaux : certaines d'entre elles, et notamment les grandes associations nationales, gèrent leurs structures comme des entreprises privées (centres de formation, centres de vacances, etc.) pour financer leur activités. Les collectivités locales, de leur côté, paient les services fournis par les associations.

Une tendance à la naissance d'entreprises sociales organisées sous forme coopérative dans le domaine social et sanitaire commence à s'affirmer. Les experts prévoient qu'elles vont à la fois s'agrandir et devenir plus nombreuses. Les coopératives financent leurs activités à travers la vente de services aux particuliers ou en établissent des conventions avec les collectivités locales (Simonen, 1995).

Comme dans les autres pays d'Europe, les principales activités des entreprises sociales se rapportent à l'insertion de publics en difficulté et à la fourniture de services sociaux. Les entreprises qui font de l'insertion (et qui sont dans l'obligation légale d'embaucher 30 % de personnes défavorisées) fonctionnent plutôt comme des entreprises insérantes « à la belge » que comme entreprises d'insertion « à la française » : elles doivent en effet embaucher les travailleurs sur des contrats en principe à durée indéterminée.

Les entreprises sociales en Finlande ne sont pas encore nombreuses mais les projets de création d'entreprises sociales et les cours de formation en lien avec ce nouveau secteur sont en forte progression (Pettiniemi, 1998).

### Encadré 9. L'importance des qualifications

Dans les services d'aide aux personnes âgées et de garde d'enfant, il est important de mettre en évidence l'importance des qualifications tant relationnelles que techniques ou professionnelles dans ces activités. Le potentiel de création d'entreprises sociales dans ces secteurs semble aller de pair avec des exigences de formation importantes. L'expérience de la Belgique et de la France tend à confirmer l'urgence à la fois de professionnaliser les pratiques et de restaurer les « fameux liens sociaux directs, de type communautaire, que ne sauraient assurer ni les salariés à statut précaire du privé, ni les fonctionnaires territoriaux ».

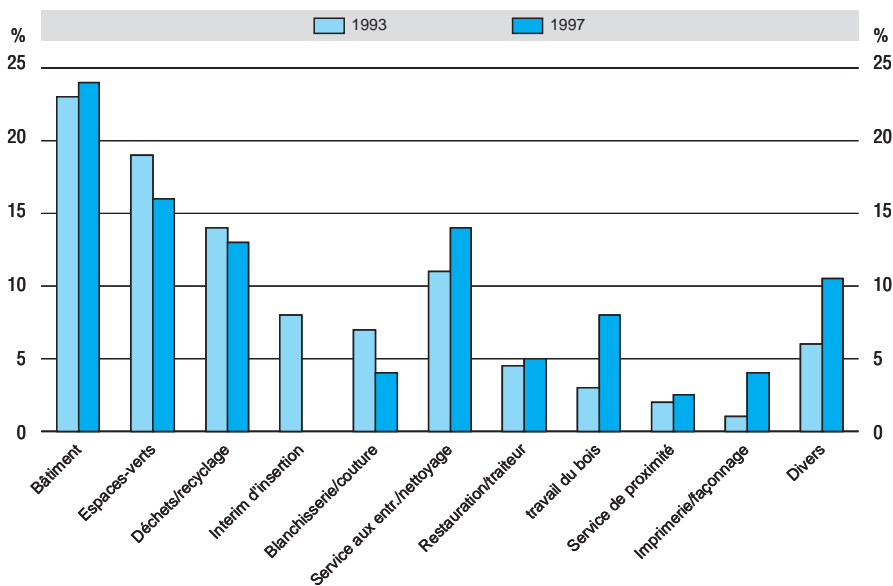
Source : Alain Lipietz, rapport d'étape, 1999.

Les domaines dans lesquels les entreprises sociales pourraient plus facilement se développer sont : les services de proximité, notamment ciblant les personnes âgées et les enfants, et, en milieu rural, les infrastructures ou les services aux individus et aux collectivités. Le secteur de l'économie sociale suscite, en outre, de grandes attentes en matière de développement durable des villes ou des villages.

**France**

En France, le terme entreprise sociale commence à s'affirmer, compte tenu des débats en cours au niveau européen. Dans ce pays, on distingue schématiquement deux types d'entreprise sociale en fonction des activités accomplies : les entreprises qui gèrent des processus d'insertion telles les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires ou les régies de quartiers et les entreprises à finalité sociale qui fournissent des services collectifs dans le but de permettre à un plus grand nombre de personnes d'y accéder. Ces dernières ont le plus souvent un statut associatif ou coopératif.

**Graphique 1. Évolution des secteurs d'activité des EI en France, 1993-1997**



Les régies de quartier, nées dans les années quatre-vingt sont d'abord, dans leur nature, des instruments de gestion urbaine. Leur métier c'est l'entretien de la ville. Les régies emploient des chômeurs de longue durée et participent comme les entreprises d'insertion, à la remise au travail des personnes éprouvant des difficultés à se réinsérer dans le marché du travail. Certaines régies de quartier choisissent de devenir des entreprises d'insertion. A ce titre, elles bénéficient de financements de l'État et quelquefois de collectivités territoriales pour les financements des postes d'insertion et de tutorat.

Les entreprises d'insertion (EI) relèvent de la loi du 31 mars 1989 qui prévoit qu'elles embauchent, pour une période déterminée de deux ans maximum, des personnes sans emploi rencontrant des difficultés particulières d'insertion, notamment des jeunes de moins de 26 ans et des chômeurs de longue durée. Certains entrepreneurs sociaux développent toutefois le concept d'entreprise qui crée des emplois pérennes pour des personnes en grande difficulté d'emploi. C'est le cas d'un opérateur lillois, le GIEPP qui a pu nouer à ce sujet des contacts étroits avec la fondation Trinijove à Barcelone grâce au PIC Emploi – Programme d'initiative communautaire financé par le Fonds social européen et les pouvoirs publics (Bruno Libert, 1999, les Cahiers Racine). Les EI sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité : le BTP (Bâtiment travaux publics, notamment second œuvre), environnement, récupération, déchetteries, gestion des espaces verts.

Depuis la circulaire interministérielle du 29 décembre 1993, dite « du critère additionnel » et celle successive, du 14 décembre 1995, figurent souvent dans les marchés publics de nouveaux critères (« clause insertion » ou « clause emploi ») qui servent à juger les offres par lesquelles des entreprises vont être adjudicataires du marché (voir encadré n° 10).

L'introduction de ces clauses, laissées à la seule et unique volonté du maître d'ouvrage, ont profondément fait évoluer le statut juridique des entreprises d'insertion (obligées d'adopter le statut d'entreprise commerciale pour participer aux marchés publics) et favorisé le rapprochement entre entreprises classiques (des PME en particulier du BTP) et entreprises d'insertion.

En Normandie par exemple, l'entreprise d'insertion ASPIC-ABBEI a construit un partenariat avec un certain nombre de sociétés anonymes et de SARL (société à responsabilité limitée) pour capter de nouveaux marchés.

La Charte des entreprises d'insertion en France, adoptée en 1992 par le Conseil national des entreprises d'insertion, regroupant 55 % des 850 entreprises d'insertion existantes, illustre la nature et le fonctionnement de ces entreprises.

Les entreprises d'insertion sont sous statut associatif dans 58 pour cent des cas ; dans 33 pour cent des cas, elles sont constituées sous forme de sociétés commerciales (SARL ou S.A.) et dans 1 % des cas, elles sont établies sous forme de coopératives (CNEI, 1998). On peut prévoir qu'à l'avenir, de plus en plus

## Encadré 10. Les clauses d'insertion

Au cœur du débat sur la clause mieux-disant social se trouve le concept de pertinence des critères additionnels par rapport à l'objet d'un marché. Rappelons que le droit des marchés publics en France est régi par deux obligations majeures : l'égalité des chances et de traitement des candidats d'une part, le souci de mise en concurrence d'autre part.

Malgré les aventures juridiques chaotiques de la circulaire du 29 décembre 1993 instaurant les clauses de mieux-disant social et de celle du 14 décembre 1995 du ministère de l'Équipement, cette clause a permis de nombreuses avancées sur le terrain. Les ES, pour qui les marchés publics représentent une part importante de l'activité (un bon tiers tous secteurs confondus, davantage pour le bâtiment, l'entretien et les espaces verts évidemment), se sont largement positionnées sur les marchés dotés de telles clauses, que ce soit seules ou en partenariat avec des entreprises classiques, qui leur reconnaissent un savoir-faire et une compétence qu'elles ne maîtrisent pas en matière d'insertion. En Haute-Normandie, la fédération régionale du bâtiment a rédigé un accord cadre régional pour définir des modalités d'application exigeantes et intéressantes de la clause de mieux-disant social pour ses adhérents. Les collectivités locales s'y sont également mises, favorisant des montages qualitatifs parfois très intéressants. L'un des exemples emblématiques reste Saint-Denis, lors du chantier du Stade de France. Le consortium qui a emporté le marché devait recruter 170 personnes localement, dont 90 en insertion, objectif qui a été dépassé. En utilisant le travail déjà effectué par la ville en matière de clause d'insertion, une plate-forme « sas » vers les métiers du bâtiment a été mise en place avec l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes) pour faire découvrir aux jeunes la réalité de ces métiers, démarche qui a débouché, pour ceux qui étaient intéressés, sur des parcours qualifiants et des embauches. Les exemples ne manquent pas de « bonnes pratiques » développées autour de ces marchés. Des clauses similaires se développent en Espagne, en particulier en Catalogne, au Royaume-Uni, en Irlande. A suivre.

Source : CNEI-Mag, *le magazine des entreprises d'insertion*, 1999, n° 7.

d'entreprises d'insertion adopteront le statut d'entreprise commerciale, mieux adapté aux exigences du marché. C'est, du reste, la tendance qu'on observe déjà en examinant les EI créées après le 30 juin 1997 : 58 pour cent sont des sociétés commerciales (CNEI, 1998).

Les EI reçoivent des financements publics pour compenser le surencadrement et la sous-productivité des travailleurs en difficulté qu'elles recrutent et pour l'accompagnement de ces personnes. Le financement s'élève actuellement à environ 50 000 francs par poste d'insertion et par an et comprend la subvention que le budget affaires sociales alloue pour l'insertion de publics en grande difficulté<sup>15</sup>.

### Encadré 11. La Charte des EI en France

Une EI se définit par :

- la nature du public accueilli ;
- son projet social ;
- ses conditions de fonctionnement ;
- son adhésion à la Charte des EI.

L'entreprise d'insertion est une « entreprise qui s'adresse à des personnes en difficulté (jeunes et adultes) qui connaissent des échecs répétés et cumulent des difficultés. Le plus souvent, elles se trouvent en situation précaire ou d'exclusion ».

Elle a pour objet « à travers un contrat de travail à durée déterminée et une pédagogie appropriée : de faire accéder ces personnes au marché du travail et/ou à une formation ; de leur permettre d'exercer leur citoyenneté ; de sensibiliser ses partenaires politiques, économiques et sociaux aux problèmes de l'insertion ». L'activité des entreprises d'insertion « devra pouvoir être identifiable afin d'être évaluée tant sur ses résultats sociaux qu'économiques ».

« L'entreprise d'insertion produit des biens et des services et ses activités sont exercées avec les mêmes règles, les mêmes droits et la même rigueur que toute entreprise, aux conditions de marché. Elle adopte le statut juridique d'une S.A., SARL, association Loi 1901, coopérative, etc. ». « Les recettes de l'entreprise d'insertion se caractérisent par son chiffre d'affaires lié à sa production et commercialisation de biens et/ou prestations de services.

La rémunération liée à la mission d'insertion par l'économique est négociée au niveau local, régional, national ou européen, auprès des organismes privés pour financer :

- le manque de rentabilité des personnes employées ;
- le surencadrement lié au public accueilli,
- la forte rotation des effectifs ;
- la formation professionnelle et la qualification sociale »

*Source* : (CNEI, 1997).

Le taux d'autofinancement des entreprises d'insertion est d'environ 80 pour cent. Elles doivent présenter des garanties de viabilité économique.

Les associations intermédiaires, mises en place en janvier 1987, procèdent d'une volonté gouvernementale de lutter contre le chômage et le travail non déclaré, qui s'est inspirée des actions de terrain développées quelques années auparavant. Elle ont pour fonction de mettre à disposition de tiers payants des personnes en difficulté. Le



**Encadré 12. ENVIE : un modèle d'entreprise d'insertion qui se décline**

ENVIE est une entreprise d'insertion développée dans plusieurs régions de France, qui exerce son activité dans la filière du recyclage des appareils électroménagers usagés (au 31 décembre 1997, 550 salariés au total dont 400 en difficulté d'insertion étaient répartis dans les 25 entreprises du réseau ENVIE dans toute la France). Les épaves des électroménagers usagés sont triés et remis en état par les salariés.

Les entreprises ENVIE ont développé un marché de l'occasion d'électroménagers garantis, créneau de marché inexistant auparavant et destiné à satisfaire une nouvelle demande sociale. La première unité naît à Strasbourg en 1985 à l'initiative de travailleurs sociaux et de responsables de la communauté Emmaüs. En 1986, l'idée de l'essaimage à travers la France prend forme et en 1988 une unité ENVIE ouvre à Marseille, profitant de la proposition faite par Darty Provence (entreprise de vente d'électroménagers et d'appareil électriques et électroniques) de l'approvisionnement en épaves. Se créent successivement ENVIE Tours et ENVIE Saint-Étienne.

En 1989, ENVIE Développement voit le jour pour assurer le respect de l'objectif social et veiller à la qualité de la formation et de l'insertion dans les différentes unités du réseau (340 administrateurs bénévoles accompagnent le développement du réseau. Cette structure basée à Paris anime la réflexion stratégique, et assure l'animation, l'assistance et la formation des permanents et des services communs du réseau ENVIE

En 1993, se constitue SAGE, société anonyme du Groupe ENVIE, dans le but de renforcer le réseau, de rechercher de nouvelles filières pour élargir les débouchés d'insertion en s'appuyant sur des partenariats solides avec des sociétés leaders dans différents secteurs d'activité, et pour prendre des participations dans de nouvelles entreprises visant à lutter contre l'exclusion. Ces entreprises opéreront en priorité sur des petits segments inoccupés du marché de l'occasion et des produits de second choix. Certaines se spécialiseront dans la gestion de fin de vie des appareils électriques et électroniques.

Aujourd'hui, ENVIE est le principal réseau d'entreprises d'insertion en France. La moitié environ des salariés en insertion quittant ENVIE trouve un emploi à leur sortie.

L'Association ENVIE Développement vient de signer l'accord cadre du gouvernement Jospin « Nouveaux services, nouveaux emplois » et s'engage à créer des emplois pour des jeunes de moins de 26 ans dans des activités de services nouveaux ou innovants. On notera que l'accord stipule que les activités nouvellement développées doivent tendre à devenir solvables et ne doivent pas concurrencer des activités aujourd'hui dans le champ concurrentiel ou assurées par les services publics.

En 1997, près de 220 000 appareils usagés ont été collectés. Le chiffre d'affaires de 65 millions de francs a augmenté de 13 pour cent et le budget global dépasse les 100 millions de francs. En 12 ans, ce sont plus de 1 600 personnes en difficulté qui ont entamé un parcours d'insertion chez ENVIE.

régime des associations intermédiaires vient d'être révisé dans l'article L. 322-4-16-3 du Code du Travail (application au 1<sup>er</sup> janvier ou le 1<sup>er</sup> juillet 1999), qui supprime la disposition selon laquelle les associations intermédiaires ne pouvaient exercer que des activités non assurées par l'initiative privée ou les collectivités locales.

## Espagne

En Espagne, le terme d'entreprise sociale n'est pas très répandu mais plusieurs initiatives économiques correspondent au concept d'entreprise sociale. Les politiques actives de lutte contre le chômage s'appuient principalement sur l'économie sociale et ses structures. Les statuts juridiques que l'entreprise sociale peut adopter sont multiples : coopérative de travail associé, société par actions cogérée, fondation, association, société par actions, société anonyme de travail (*sociedad anónima laborale*), société de travail (*sociedad laborale*), société de travail à responsabilité limitée (*sociedad laborale limitada*) (Vidal, 1997). Le dénominateur commun est l'absence de finalités lucratives.

Dans les années quatre-vingt, on a assisté à l'émergence de nouvelles entités assimilables à des entreprises d'insertion qui traduisait la réponse de la société civile aux problèmes de chômage et d'exclusion. On en compte actuellement environ 300 qui se sont regroupées au sein du Réseau espagnol de promotion et d'insertion socioprofessionnelle (REPRIS), du Réseau d'économie alternative et solidaire (REAS) et de l'Association espagnole des promoteurs de l'économie sociale et solidaire<sup>16</sup> (AERESS).

Dans le domaine de l'insertion par l'économique, le statut de coopérative de production et celui de SARL sont les plus fréquemment adoptés.

Parmi les entreprises d'insertion, il convient de distinguer celles dont le but est l'insertion des chômeurs de longue durée, et celles dont le but est l'insertion d'handicapés physiques et mentaux. Ces dernières bénéficient d'un bon niveau de reconnaissance institutionnelle, alors que celui accordé aux premières est plus modeste.

Pour aider les travailleurs en difficulté à s'insérer de manière stable dans le marché du travail, les ES soutiennent la création de petites coopératives et diverses formes d'activités indépendantes. Chaque année, les ES appartenant aux réseaux mentionnés précédemment aident à mettre sur pied deux ou trois coopératives de 4 ou 5 travailleurs, qui emploieraient selon une estimation cumulative environ 1 000 personnes (Vidal, 1998). Les ES fournissent les premiers outils, la formation, le capital initial qui permettent de démarrer une activité entrepreneuriale. Les entreprises sociales d'insertion et d'autres entités similaires travaillent surtout dans les secteurs de la récupération, de l'environnement, etc. Elles emploient des

## Encadré 13. Protéger l'environnement et créer des emplois

AERESS, Association espagnole de recyclage de l'économie sociale et solidaire est une fédération qui représente 22 entreprises d'insertion, dédiées à la formation et à l'embauche de personnes peu « employables ». Ces entreprises n'ont pas de reconnaissance institutionnelle en tant que structure d'insertion par l'économique. La principale activité commerciale des entreprises d'AERESS est la collecte sélective en milieu urbain de déchets solides (papier, verre, vêtements, boîtes de conserve, canettes, articles encombrants et batteries), leur tri, leur récupération et leur vente ultérieure. En 1997, 20 des 22 entreprises ont créé de l'emploi pour 400 personnes, qui, grâce à leur travail, ont réalisé un chiffre d'affaires de plus de 100 millions de pesetas.

Suit une présentation rapide de 4 entreprises d'AERESS :

- La Fondation Engrunes (1982) – coopérative Miques (1992). Elle est située à Esplugas de Llobregat dans la province de Barcelone. Leader en Catalogne dans le domaine de l'insertion par l'économique, elle exerce une activité commerciale basée sur une collecte sélective de déchets urbains, de construction et de chutes de vêtements industriels.
- La Fondation Deixalles (1986). Elle opère dans les Baléares, et principalement à Majorque et Minorque. Cette fondation s'occupe de réintégrer des personnes exclues du marché du travail, des pauvres, des alcooliques, des toxicomanes, des jeunes, des anciens détenus, des personnes issues de groupes ethniques minoritaires, des étrangers etc, dans la société et dans le monde du travail. Ses activités sont axées sur la collecte sélective de déchets solides urbains, sur leur tri, leur récupération et leur vente ultérieure.
- Traperos de Emaus de San Sebastian (1980). Son espace de chalandise s'étend sur le pays basque. Son objectif est de lutter contre la pauvreté par l'accueil, la régularisation et l'intégration socio-économique de personnes qui, d'une manière ou d'une autre, se trouvent socialement et économiquement exclues. Les activités menées concernent des prestations de services tels que des aides à l'hébergement, des soutiens personnalisés, des soins de santé, la fourniture d'habillement, l'offre d'une orientation professionnelle, de formations et d'apprentissages au travail, et l'intégration à des circuits de production.
- Traperos de Emaus Nafarroa. Son champ géographique d'action recouvre la communauté autonome de Navarre. L'entreprise opère également dans la collecte sélective de déchets solides urbains sur la base d'une activité commerciale. Elle travaille avec des groupes de personnes marginalisées connaissant des problèmes d'exclusion.

Source : Vidal Isabelle (1998), *Inserción social por el trabajo. Una visión internacional*, Barcelone, CIES.

salariés et font appel aussi à des bénévoles. La plus grande partie de leurs ressources provient de la vente de leurs biens et services à des particuliers ou à des administrations publiques

Les entreprises fournisseuses de services ont souvent le statut d'entreprise d'initiative sociale : leurs activités se déploient en faveur des personnes âgées, des enfants et d'autres publics (femmes en situation difficile, sans domicile fixe, toxicomanes). En 1995, l'Institut national de statistiques espagnol en recensait 75 776.

Le « Programme pluriannuel pour l'emploi du Royaume d'Espagne », présenté au mois de septembre 1997, pour les 4 prochaines années retient parmi ses priorités, le renforcement et la promotion, sur le plan tant quantitatif que qualitatif, de l'économie sociale en tant que forme de création et de maintien des emplois, notamment dans les coopératives et les sociétés de travailleurs. La partie du programme consacrée au « Développement de l'économie sociale » englobe des actions destinées à soutenir des initiatives liées au financement de projets d'entreprises et à favoriser leur diffusion sur le territoire espagnol. Le « Programme pluriannuel » accorde une grande importance au secteur tertiaire en raison de son fort potentiel de création de nouvelles activités (services sociaux, services à domicile pour les personnes âgées, les enfants, etc.). L'objectif est celui de promouvoir les services de proximité en créant les conditions nécessaires pour que les services sociaux puissent être commercialisés sur le marché libre en vertu des critères d'efficacité économique. Les mesures de promotion comportent des soutiens financiers aux entités à but non lucratif pour l'accroissement de leurs effectifs, priorité étant accordée à l'embauche de chômeurs possédant une expérience professionnelle, et à l'extension du financement pour les activités d'intérêt général visant l'insertion sociale.

## **Allemagne**

Le Tiers secteur en Allemagne (dont une définition est encore en cours d'élaboration de la part du groupe de recherche interdisciplinaire à l'université technique (UT) de Berlin) n'a pas de contours très clairs : il incorpore des entités très variées parmi lesquelles on trouve les organisations sans but lucratif, le mouvement des chômeurs, les bénévoles, les différentes formes d'entreprises sociales ou à finalité sociale et les sociétés d'insertion.

Les entreprises dites sociales dans le Tiers secteur allemand n'ont pas pour but le profit ; elles réinvestissent leurs éventuels bénéfices dans l'entreprise et se fixent comme objectif la création d'emplois, la satisfaction de besoins collectifs insatisfaits et agissent dans le cadre d'une communauté locale ou d'intérêt.

Depuis les années soixante-dix, ces entreprises ont connu des évolutions différentes qui se traduisent d'ailleurs par une transformation terminologique :

d'abord « entreprises alternatives », puis « entreprises d'insertion » et depuis la fin des années 80 « entreprises de communautés locales » (Hesse, 1998).

Les entreprises alternatives caractérisées par une logique d'entraide ont constitué le secteur alternatif qui représentait au milieu des années quatre-vingt, environ 40 000 projets, 100 000 emplois rémunérés et 300 000 emplois bénévoles.

Les entreprises d'insertion (BQGN) sont apparues à la fin des années soixante-dix dans le but de réintégrer les chômeurs au marché primaire du travail ; elles bénéficient de subventions publiques pour le financement des salaires. Depuis 1990, d'autres types d'entreprises d'insertion sont nées, les « *Arbeitsförderung-Beschäftigungs-und Strukturentwicklungs-gesellschaften* » (ABS) en liaison avec les problèmes engendrés par la réunification allemande et les impératifs de l'économie de marché. Certaines de ces entreprises développent des projets innovants et cherchent à se détacher du financement de l'État, en dépit des difficultés qu'elles rencontrent à faire connaître et admettre leur démarche auprès des cercles majeurs d'influence.

Les entreprises sociales revêtent des noms différents selon les *Länder*, ce qui ne facilite pas leur identification. La Basse Saxe et la Thuringe ont mis en place un modèle qui sert d'exemple aux autres *Länder*. Selon ce modèle, les entreprises sociales (*Soziale Betriebe*) cherchent à réinsérer de manière stable sur le marché régulier du travail des personnes défavorisées, des chômeurs de longue durée ou d'autres publics en difficulté. Elles reçoivent des subventions dégressives pendant 5 ans et doivent à ce terme devenir indépendantes financièrement.

L'objectif final n'est pas l'établissement à long terme d'entreprises sociales mais leur transformation en petites entreprises se situant dans le marché ou bien la réinsertion des chômeurs dans le marché du travail. Les domaines d'activité des entreprises d'insertion sont en général ceux qui ont pu être moins développés par l'État et le marché : les « services de proximité », l'environnement et l'écologie, la gestion de services collectifs, etc.

Les entreprises sociales semblent fournir ainsi des services qui n'existeraient pas sans elles sur le marché ; elles emploient des personnes en difficulté qui coûteraient plus à la collectivité s'il fallait en supporter le coût d'indemnisation et d'aide sociale, voire médical, selon l'*Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung* de Nuremberg (Hesse, 1998).

Le récent développement industriel et social place la politique de l'emploi devant de nouvelles exigences. Absente hier des grands débats, l'entreprise sociale ou à finalité sociale doit encore construire son avenir.

### **Portugal**

Au Portugal, les entreprises sociales revêtent différents statuts juridiques : coopératives, associations, fondations et institutions privées de solidarité sociale.

En juillet 1996, le gouvernement portugais a créé le « Marché social de l'emploi », dispositif étendant notamment l'application des mesures d'insertion par l'économique, et devant permettre d'accroître, de favoriser la viabilité économique des entreprises sociales. Les entreprises d'insertion, sont présentes majoritairement dans les domaines de l'environnement, du patrimoine, de la santé et du tourisme. Elles constituent désormais un instrument de politique active de l'emploi et bénéficient d'un appui de l'Institut de l'emploi et de la formation professionnelle (IEPF). Les entreprises d'insertion, bien qu'encadrées dans le « Marché social de l'emploi », jouissent d'un statut spécifique qui leur octroie la possibilité de bénéficier d'aides techniques et financières pour leur création et leur développement. Chaque travailleur recruté dans une entreprise d'insertion fait l'objet d'un dossier individuel mentionnant les étapes de son parcours d'insertion socioprofessionnelle et les appuis dont il pourra bénéficier.

Quant à l'entreprise d'insertion elle-même, il faut que la demande soit agréée par l'IEPF, qui évalue la viabilité technique et financière du projet, ainsi que la Commission du marché social de l'Emploi. Les entreprises d'insertion doivent, en outre, disposer d'équipes d'encadrement pour faciliter le processus d'insertion sociale : elles peuvent comprendre des sociologues, psychologues, et des travailleurs sociaux. Par ailleurs, la Commission du marché social de l'emploi présente chaque année un rapport d'évaluation au ministre du Travail et de la Solidarité. (Observatoire de l'Emploi, 1998). Enfin, une modification dans le cadre des coopératives – le 15 janvier 1998 – a instauré les coopératives de solidarité sociale.

## **Irlande**

L'Irlande n'a pas adopté comme d'autres pays une définition légale des entreprises sociales mais inclut dans ce champ entités commerciales, coopératives et associatives en fonction des finalités et des actions qu'elles développent.

Toutefois, la majorité des ES et des entreprises à finalité sociale revêt le statut d'association ou celui d'association communautaire (O'HARA, 1998).

Une classification peut être établie en fonction du type d'activités exercées et des modalités d'exécution ; elle comprend des entreprises communautaires (*Community Business*), des entreprises sociales qui répondent à des besoins non satisfaits (*deficient demand social Enterprises*) et des entreprises fournisseuses de services conventionnés avec les pouvoirs publics (*Enterprises based on Public Sector Contracts*). Toutes ces formes d'entreprise sont proches dans leurs objectifs mais le contexte social et économique dans lequel elles opèrent les différencie. (CWC, *The Community Workers Co-Operative*, 1998). Tandis que les entreprises communautaires se caractérisent par une forte implication dans le développement local, les entreprises dites sociales tentent de solvabiliser la demande de biens et services émanant de

la part de la communauté locale, comme c'est le cas à l'intérieur des communautés des *Traveller*<sup>17</sup>.

Les entreprises conventionnées avec les pouvoirs publics pour l'offre de certains services peuvent également s'investir dans l'élaboration et la fourniture de services d'intérêt collectif.

Le gouvernement irlandais a favorisé depuis une quinzaine d'années l'émergence des entreprises sociales, par le biais de différents programmes communautaires, au travers notamment de LEADER, dispositif mis en place en milieu rural. Il a également introduit dans le *Community Development Programme* du ministère de la Santé en 1990, des dispositions favorables à la création d'entreprises sociales.

Plusieurs structures gouvernementales contribuent à financer le secteur de l'économie sociale. Le ministère de la Santé est le premier financeur, devant celui des Entreprises et de l'Emploi (*Enterprise and Employment*) qui s'appuie sur le FAS (*Training and Employment Authority*).

### **Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, l'insertion sur le marché du travail de personnes en difficulté est l'un des principaux objectifs des organisations à but non lucratif dont la réalisation s'avère essentielle pour la réussite des récentes politiques de *Welfare to Work* du gouvernement Blair.

Tout comme dans les autres pays de l'Union européenne, les entreprises sociales sont des structures indépendantes à finalité sociale qui vendent leurs biens et/ou services sur le marché et/ou qui contractualisent leurs services avec l'État (SPEAR, 1997). Les entreprises sociales anglaises ne bénéficient pas d'une législation spécifique ni d'avantages fiscaux particuliers, ce qui les amène à adopter différentes formes juridiques. Elle peuvent choisir le statut coopératif, associatif (*Voluntary Organisations*), celui d'entreprise communautaire (*Community Business*) de *Trust*, ou encore d'entreprise intermédiaire (*Intermediate Labour Markets*).

Les coopératives qui peuvent être des associations englobent des entités comme essentiellement les *coopératives sociales* et les *coopératives de services communautaires*.

Les *coopératives sociales* sont de deux types : celles qui développent des services sociaux et celles qui offrent des emplois à des groupes défavorisés, qui perçoivent souvent de l'État des compensations salariales. Les deux types de coopératives se confondent lorsque les premières emploient des personnes en difficulté.

Les *coopératives de services communautaires* (*Community Service Cooperatives*), actuellement en expansion, se spécialisent dans la fourniture de services aux communautés locales.

Les *entreprises communautaires* (*Community Businesses*) se sont développées au début des années soixante-dix en Écosse, en particulier dans les Highlands, pour optimiser les moyens de transport et aider à la survie des commerces. Elles s'apparentent au mouvement coopératif. On en dénombrait environ 400 en 1995 ; elles employaient 3 500 personnes (y compris les stagiaires).

Les associations (*Voluntary Organisations*) représentent un univers très hétéroclite, en voie de transformation, centré de manière croissante autour d'actions d'insertion et de création d'emplois. Il convient de signaler l'existence des « *Development Trusts* », qui pourraient être définis comme « des entreprises ayant des finalités sociales, activement engagées dans la requalification d'une zone, et veillant à ce que la communauté locale soit la principale bénéficiaire des investissements réalisés » (SPEAR, 1998). Ils agissent en partenariat avec les secteurs public, privé et communautaire pour développer leurs programmes.

On retiendra aussi les *Settlements*, organisations charitables historiques dont le but est de combattre l'exclusion et la pauvreté, via la formation et l'insertion par le travail.

Plus récemment sont apparues les organisations intermédiaires du marché du travail (*Intermediate Labour Market Organisations*) qui proposent des emplois rémunérés à temps plein ou partiel aux chômeurs pour une période déterminée ainsi que des formations. Elles doivent permettre le retour des travailleurs au marché du travail primaire et fournissent dans le même temps une réponse aux besoins collectifs non satisfaits. Ces organisations s'établissent majoritairement dans les zones urbaines, faisant l'objet de plans de revitalisation, passant par l'implication des résidents.

L'exemple qui suit illustre les caractéristiques essentielles de ces nouvelles structures intermédiaires (voir encadré 14).

L'expérience d'organismes comme *Glasgow Works* et CREATE de Liverpool qui est l'adaptation réussie d'*Envie* au Royaume-Uni est poursuivie dans d'autres villes, tout comme celle du *Wise Group*, entreprise écossaise, décrite dans « Stimuler l'entrepreneuriat » (OCDE, 1998).

Dans le sillage des organisations intermédiaires, le *Centre for Local Economic Strategy* (CLES) et le *Centre for Social Inclusion* (CSI) ont récemment suggéré la constitution de « *Jobs Pools* », déjà établis, du reste, dans d'autres pays de l'Union européenne, notamment aux Pays-Bas. Selon les indications de ces deux centres, les « *Job Pools* » devraient travailler en collaboration avec les collectivités locales, les TEC (*Training and Enterprise Council*), les associations et les services de l'emploi pour identifier des besoins insatisfaits au niveau territorial, coordonner les différents programmes permettant de financer des emplois temporaires, assortis de formation pour les chômeurs de longue durée. Ces emplois intermédiaires auraient



#### Encadré 14. Glasgow Works : une agence de développement modèle

Glasgow Works a été créée en 1994 pour aider les chômeurs de longue durée (inscrit au minimum depuis 12 mois) à reprendre une activité professionnelle. Elle leur propose des contrats d'une durée d'un an dans des activités développées pour la ville de Glasgow : garde d'enfants après l'école, récupération d'électroménagers, fabrication de drapeaux et d'étendards, formation de jeunes, chantiers liés à la construction ou à la préservation de l'environnement, etc. Les bénéficiaires de ces emplois salariés recrutés après entretien, reçoivent formation et soutien pour mieux s'intégrer au marché du travail à l'issue de leur contrat. Il s'agit en quelque sorte d'une formation en alternance, leur emploi du temps prévoyant 3/5 de temps d'activités professionnelles, 1/5 en formation et 1/5 en session de développement personnel.

De 1994 à janvier 1997, 800 personnes ont été accueillis à Glasgow Works. 62 % des bénéficiaires ayant accompli le cycle d'un an ont trouvé un emploi stable. Plus de 53 % des chômeurs de très longue durée (plus de 3 ans) ont retrouvé un travail. 84 % des emplois sont à temps plein, et 82 % à contrat indéfini.

pour cadre le secteur public, les grandes entreprises, les PME, le secteur à but non lucratif, et les microentreprises.

Cette proposition est en expérimentation dans la ville de Birmingham, sous le nom de « *Managed Labour Market* », où un ensemble coordonné d'agences locales s'emploie à gérer un *stock* d'emplois, en vue de satisfaire les besoins de main d'œuvre des employeurs locaux, et les demandes de chômeurs et à faciliter la création de nouveaux emplois dans les quartiers engagés dans des dynamiques de revitalisation économique et sociale.

Le gouvernement britannique a précisé en novembre 1998 le dernier volet du Programme « *Welfare to Work* », non sans avoir établi un premier bilan des actions conduites avec le secteur à but non lucratif et le secteur privé (Observatoire de l'Emploi, 1998).

#### Suède

La Suède n'utilise ni le terme « économie sociale » ni celui de secteur à but non lucratif, mais préfère désigner le « collectif » d'entreprises sociales par *folkröelse* (« mouvement populaire »). Les entités appartenant à ce secteur, dont la composition et les formes d'organisation diffèrent sensiblement de celles prévalant dans les autres pays industrialisés, sont les coopératives traditionnelles, le mouvement populaire (*folk*), les organisations sans but lucratif, et les nouvelles coopératives, principalement actives dans les services sociaux (Stryjan, Wijkstrom, 1998). Les

organisations appartenant aux trois premières catégories adoptent souvent le statut associatif (*ideell*)<sup>18</sup>.

Pour des raisons inhérentes aux spécificités économiques et socio-administratives de la Suède, il n'a pas été facile pour le Tiers secteur de s'affirmer dans la création d'emplois car les rôles respectifs de l'État (facilitateur) et du secteur privé (créateurs d'emplois) ne lui laissaient pas suffisamment de place. L'aggravation de la situation du chômage a changé la situation dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix et des agences de développement coopératif local (LKU) ont vu le jour pour favoriser notamment l'expression de ces entités. Chaque LKU, association autonome, comprend en son sein des organisations locales (coopératives de consommation, agricoles, de logement, d'assurances, organisations politiques, syndicats, associations, etc.) et son principal champ d'action concerne le développement des communautés urbaines et rurales, et des projets ciblant des groupes spécifiques (chômeurs de longue durée, handicapés psychiques ou physiques).

#### Encadré 15. Le projet Falken, Jämtland

Ce projet, très récent, vise à réinsérer dans la société et le marché du travail des personnes souffrant de problèmes psychiques, grâce à l'appui de toutes les structures avec lesquelles ces personnes entretiennent des contacts. L'idée est de les responsabiliser dans leur parcours de réinsertion.

Les bénéficiaires retenus ont entre 20 et 55 ans, la plupart étant chômeurs de longue durée mais considérés comme réemployables à l'issue d'un parcours de formation et d'insertion d'une durée d'un an. Celui-ci se déroule dans une entreprise, responsable du tutorat qui organise des temps de formation et une participation sous une forme appropriée aux activités professionnelles qu'elle développe.

Plusieurs organismes publics concourent à la réalisation de ce dispositif : l'agence pour l'emploi, les services de Sécurité sociale. Les coûts sont couverts essentiellement par le ministère du Travail et celui de la Santé et de la Sécurité sociale, notamment par le biais d'un fonds spécialement créé à cet effet. On estime que le coût annuel par personne de ce dispositif est égal à celui engagé pour l'insertion et la formation d'autres groupes-cibles.

### Autriche

L'Autriche compte également des entreprises sociales ou à finalité sociale qui se constituent sous la forme d'associations (*Verein*), de coopératives (*Genossenschaft*), ou encore d'entreprises communautaires à but non lucratif (*Gemeinnützige Gesellschaft mbH*).

Les entités du secteur à but non lucratif, et notamment les associations et les entreprises communautaires, coopèrent au Programme gouvernemental « *Aktion 8000* », démarré en 1983 qui, depuis 1996, est subdivisé en deux sous-programmes « *Emploi dans les organisations à but non lucratif* » et « *Projets d'emploi dans le Tiers secteur* ».

*Aktion 8000* a permis à quelque 45 000 personnes en difficulté de bénéficier d'une formation et d'une activité professionnelle temporaire qui a ouvert à la moitié d'entre eux la possibilité de trouver un emploi stable (ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales, 1994). Ce Programme est principalement financé par l'État avec une participation des collectivités locales. Le volet « *Projets d'emplois dans le Tiers secteur* », s'adresse particulièrement à des personnes en très grande difficulté (anciens toxicomanes, sans domicile fixe, anciens détenus).

### **Commission européenne**

Une nouvelle action pilote *Troisième système et Emploi* a été lancée en 1997 par la Commission européenne. Un budget de 10 millions d'ECU lui a été alloué pour la mise en œuvre de l'action pilote et, un financement du même montant lui a été accordé pour 1998. L'action pilote est censée se terminer en 1999.

L'action pilote vise à explorer et à exploiter le potentiel d'emplois du troisième système : elle se focalise sur la création de nouveaux emplois, découlant de l'identification de besoins non satisfaits dans :

- les services sociaux/services de proximité aux personnes ;
- qualité de la vie/environnement ;
- culture/activités de loisirs.

Le terme « troisième système » se réfère aux domaines d'activité des coopératives, des mutuelles, des fondations, des associations ainsi qu'à toutes les initiatives de création d'emplois au niveau local, visant à satisfaire des besoins non couverts par les pouvoirs publics ou le secteur privé.

52 projets ont été sélectionnés par une première procédure d'appels d'offres.

Au mois de septembre 1998, le Parlement européen et la Commission européenne ont présenté à Bruxelles un premier bilan de cette action pilote (Commission européenne DGV-A/4, 1998).

L'observation des projets en cours de développement permet de dégager quelques orientations à valider lors de l'évaluation finale :

Les organisations du troisième système :

- visent à instiller dans le développement des idées de solidarité et de durabilité ;

- contribuent à la préservation de l'environnement et à l'amélioration de la qualité de la vie d'une manière favorable au développement ;
- s'engagent dans des actions d'insertion, en faveur en particulier des personnes les plus vulnérables ;
- visent à promouvoir des nouvelles formes d'organisation et de promotion de l'emploi.

### *La durabilité du troisième système*

Plusieurs conditions sont nécessaires pour que les organisations du troisième système puissent contribuer efficacement au développement de l'emploi local :

- Favoriser la représentation des organisations du troisième système dans de nouveaux secteurs de développement stratégique. Souvent, ces organisations se trouvent marginalisées en raison de leur manque supposé ou réel de compétences économiques ou de gestion.
- Faciliter l'introduction de normes de qualité qui pourrait réduire la réticence de certaines organisations du secteur public à confier la gestion de services à des organisations du troisième système.
- S'assurer d'une bonne synergie avec les usagers des biens ou services fournis.
- Meilleure liaison avec les institutions bancaires.
- Permettre la consolidation et la viabilité des emplois créés.
- Créer un climat propice aux initiatives grâce à des réseaux d'appui, reliés entre eux et professionnels.
- Accorder une grande importance à la diffusion de l'information par des moyens appropriés.

### **États-Unis**

La notion de secteur à but non lucratif est très familière à la culture des États-Unis mais recouvre un vaste champ d'organisations en rapide évolution.

La législation américaine reconnaît l'existence d'organisations privées sans but lucratif à finalité publique (Salomon, Anheier, 1997) qui peuvent être réglementées, à leur tour, par les différents États de l'Union.

Les organisations du secteur à but non lucratif peuvent envisager de se constituer en association simple (*Unincorporated Association*), en association enregistrée (*Corporations*) et en *Trust*. Tandis que le *Trust* s'apparente à une fondation, ayant des buts très précis où les mandants engagent leurs responsabilités personnelles,

les associations enregistrées confèrent aux administrateurs une responsabilité limitée en la matière.

D'un point de vue fiscal, on peut distinguer deux catégories d'organisations : la première regroupe des organismes créés pour satisfaire principalement les besoins de leurs membres, la deuxième, des structures dédiées à la satisfaction des besoins de la collectivité ou de certaines communautés. Si les deux bénéficient d'exonérations fiscales, toutefois seules les organisations à finalité publique peuvent prétendre à d'autres avantages qui les rendent plus attractives (exemple : déductions fiscales pour les donateurs). Suivant cette distinction, on dénombre un total de 1 130 000 organismes, dont 390 000 avec des finalités de services pour leurs propres membres et 740 000 avec des finalités d'utilité publique<sup>19</sup> (Salomon, Anheier, 1997).

L'impact du secteur à but non lucratif sur l'économie semble plus important aux États-Unis qu'en Europe selon les recherches de Lester Salomon, *Institut for Policy Studies* de la *Johns Hopkins University*. Une autre étude menée par *Independent Sector*, organisation d'enseignement et de conseil à but non lucratif, montre également que le secteur à but non lucratif aux États-Unis emploierait plus de 6 millions de personnes. Il entame une autre transformation avec le programme *Welfare to Work*, lancé il y a plus d'un an sous une forme décentralisée qui est fondé sur une étroite collaboration entre acteurs publics, privés et le secteur à but non lucratif. Il s'articule autour de trois types d'initiatives :

- l'insertion dans le marché du travail de chômeurs et de bénéficiaires d'allocations sociales ;
- le développement local dans les zones urbaines et rurales en difficulté ;
- les soins apportés aux personnes âgées et de nouvelles prestations en faveur des « nouveaux pauvres ».

Afin de conquérir une plus grande autonomie financière et s'affranchir ainsi de la « tutelle » publique, certaines organisations à but non lucratif ont développé des partenariats avec des entreprises, d'autres ont expérimenté la commercialisation de leurs produits ou services. D'autres encore contrôlent de petites entreprises dont une partie des profits est affectée à des activités sociales.

Parmi les très nombreux nouveaux mouvements sociaux, caractérisés par une approche entrepreneuriale, on en retiendra deux :

Le *Non Profit Management Education Mouvement* (Mouvement pour l'enseignement de la gestion des organisations à but non lucratif). Ses programmes sont gérés par des universités et des établissements d'enseignement supérieur au niveau national et régional (plus de soixante).

### Encadré 16. Les Programmes Rubicon font la différence en Californie

Pionniers depuis 26 ans, les programmes Rubicon continuent d'apporter des réponses innovantes aux problèmes que rencontrent les personnes handicapées, sans domicile ou en situation économique précaire. Les bénéficiaires des programmes mis en place ont des besoins différents et les nombreux services proposés par Rubicon les amènent à pouvoir subvenir à leurs besoins et à mener une existence stable.

Les programmes Rubicon ont créé 540 emplois l'année dernière pour les handicapés, les sans-abri, les chômeurs et les « personnes à grande précarité ». Grâce à un budget courant de 11.5 millions de dollars, des emplois, de la formation, des logements, des services psychiatriques et des activités de conseil ont été fournis. Rubicon est basé à Richmond, ville qui connaît un taux de chômage élevé. Dans le nord de la ville, le taux de chômage atteint 48 %. Il y a trois secteurs qui génèrent la moitié des recettes d'exploitation de cette structure à but non lucratif : l'aménagement paysager, les soins à domicile et la boulangerie. L'autre moitié provient des agences gouvernementales, des fondations (en particulier de la Roberts Foundation), et du secteur privé.

Le modèle de réussite de Rubicon en matière d'entrepreneuriat social s'incarne en une entreprise boulangère, riche d'une expérience de 4 ans en matière artistique et artisanale. Celle-ci est le principal fournisseur en gâteaux, tartes et pièces-montées de détaillants de crème comme le Magasin d'Andronoco. La boulangerie a dégagé l'année dernière un chiffre d'affaires de 1 million de dollars, en hausse de 70 %. L'objectif pour 1999 est de doubler le volume de production et de compter parmi ses clients des grandes entreprises ou grandes surfaces. Actuellement, une équipe soudée produit 500 unités par jour. Huit stagiaires sans expérience antérieure travaillent actuellement aux côtés de 20 professionnels ; 90 % des employés travaillent à plein temps ; ils sont reconnaissables sur place à leur T-shirt vert, emblème de la marque.

La boulangerie a déménagé en octobre dernier d'un immeuble restreint de 2 000 pieds carrés à un espace convivial de 28 000 pieds carrés. « Nous étions auparavant dans un immeuble à but non commercial » déclare Portis, directeur de l'entreprise de développement et détenteur d'un MBA de l'université de Stanford, « Il est important que les gens comprennent qu'il s'agit d'une véritable activité et non pas de « petits boulots ». On ne rendrait service à personne en sur-protégeant les bénéficiaires des programmes Rubicon ».

Source : Rubicon Bakery, 1999, site Internet : [www.rubicon.pgms.org](http://www.rubicon.pgms.org)

Le Social Enterprise Leadership Mouvement (Mouvement pour la direction des entreprises sociales) qui propose des programmes d'études, permettant d'acquérir le savoir-faire nécessaire pour gérer les entreprises sociales.

Les entreprises sociales aux États-Unis puisent leurs racines dans l'histoire du développement communautaire, conçu pendant les années soixante-dix comme un moyen de revitalisation des territoires en voie d'exclusion<sup>20</sup>. L'attention prêtée à l'approche communautaire n'a pas cessé de s'accroître : en 1995, plusieurs fondations, dont la Fondation Annie E. Casey, et la Fondation *Rockefeller* ainsi que les Départements du Logement et du Développement Urbain, ont bâti un projet pour développer la compréhension et la diffusion de l'approche communautaire, donnant une large place au capital social.

Le terme entreprise sociale désigne généralement aux États-Unis des entreprises commerciales à finalité sociale (*Social Purpose Businesses, Community Based Businesses, Community Wealth Enterprises*) gérées par des organisations à but non lucratif qui cherchent à financer, à travers les profits de ces entreprises commerciales, leurs activités à but non lucratif. Plusieurs réseaux sont nés dans tout le pays pour soutenir l'entrepreneuriat social.

*Share Our Strength* est un organisme de lutte contre la faim connu pour son partenariat avec *American Express* et qui a commencé à réunir les responsables des entreprises sociales (« *Community Wealth Entreprises* »).

La *Stanford Graduate School of Business* a organisé un colloque en mars 1998 sur l'« Entrepreneuriat Social » afin d'intégrer ses résultats dans un programme de formation.

Le *National Center for Social Entrepreneurs* travaille depuis plus de 10 ans avec des organisations à but non lucratif pour les aider à établir des entreprises commerciales.

Récemment, une volumineuse étude de la *Roberts Foundation* s'est penché sur les entreprises sociales et sur les entrepreneurs sociaux (Emerson, Twersky, 1996) dans le but de diffuser la connaissance de ce type relativement nouveau d'expériences et souligner les facteurs de succès et d'échec des entreprises sociales.

D'autres organisations, comme par exemple, l'*Affirmative Business Alliance of North America*<sup>21</sup> créée en 1989 et regroupant 40 membres, estiment qu'il est tout à fait possible de gérer avec succès une entreprise employant des personnes en difficulté, à condition de miser sur la viabilité économique et non exclusivement sur le volet social. Les facteurs de succès sont essentiellement au nombre de deux : ne pas sous-estimer les travailleurs et être obstinément orientés vers le marché. Si ces conditions sont respectées, la collaboration des entreprises privées peut être acquise sous différentes formes : contrats, subventions (qui sont attribuées aux entreprises sociales en raison de leur capacité à agir sur la cohésion sociale), des détachements ou mises à disposition de cadres.

Cependant, la ligne de frontière entre entreprise à but commercial et non lucratif suscite des débats à l'intérieur du mouvement communautaire qui a peur de perdre son identité (Emerson, Twersky, 1996 ; Boschee, 1995 ; Dees, 1998).

---

46

### Encadré 17. Parole aux bénéficiaires

Est ici relatée l'expérience de deux participants au programme de la boulangerie Rubicon. Les deux stagiaires sont allés au terme de leur formation et des cours techniques ; ils sont désormais de vrais employés de la boulangerie, et continuent à apprendre, à bien gagner leur vie et assument des responsabilités de plus en plus importantes. Leur existence a été transformée par l'expérience Rubicon. Ils sont aujourd'hui actifs et productifs dans leur communauté.

#### L'histoire de Franck

Je suis arrivé chez Rubicon en 1988 par le biais du « Département de Réhabilitation ». J'étais sous la responsabilité de l'aide sociale pendant 5 ans qui m'a inscrit à un programme de « workfare ». Étant très apprécié par mes encadrants, j'ai été vivement encouragé à quitter l'aide sociale afin que je réalise quelque chose par moi-même. Je n'avais pas beaucoup de compétences techniques mais j'aimais cuisiner. J'ai débuté à la boulangerie comme stagiaire pendant 6 mois. A ce moment là, on servait des petits cafés à la communauté et je travaillais aussi tout seul pour devenir cuisinier. Maintenant, j'effectue les livraisons pour la boulangerie et aide à la préparation des desserts.

Je suis fier d'être partie prenante de la société qui travaille ainsi que de gagner ma vie, mon propre argent. Je peux également aider d'autres personnes. Je vois des stagiaires qui sont confrontés aux mêmes problèmes que les miens ; certains sont dans des situations bien pires que n'était la mienne, mais je peux aider à les remettre sur les rails. Nous accueillons de nombreuses personnes qui vivent des temps difficiles. Je leur fais savoir qu'il n'est jamais trop tard. Ça fait du bien.

J'apprécie vraiment les personnes avec lesquelles j'ai travaillé, qui m'ont aidé à devenir quelqu'un de plus fort. Ça se passe tout seul si tu veux t'aider toi-même.

Rubicon m'a appris des compétences techniques, la ponctualité, comment m'améliorer et comment travailler avec les gens.

#### L'histoire de Robert

Il y a 3 ans que je me trouve chez Rubicon, je traversais alors une mauvaise passe. J'avais des difficultés à trouver du boulot et les choses ont empiré. Quand je suis arrivé à Rubicon, j'ai commencé le programme de formation pour la boulangerie ; j'y ai appris la cuisine et les techniques pour faire le pain. J'ai rapidement commencé à superviser l'équipe des boulangers et actuellement je suis le superviseur à temps plein des apprentis-boulangers. De plus, je donne des conseils sur ce métier et rends visite aux employés qui ont été placés en dehors du programme Rubicon, auprès d'autres employeurs spécialisés dans l'alimentation. Je m'assure que tout fonctionne pour eux et je les aide quand ils en ont besoin.

L'aspect que j'aime chez Rubicon, c'est l'aide aux stagiaires. Je les aide à réaliser ce qu'ils aiment faire. Quand ils traversent des moments difficiles, je leur parle de leurs capacités. Ils me font confiance parce qu'ils savent que je suis également passé par les mêmes problèmes.



### Encadré 17. Parole aux bénéficiaires (suite)

C'est un plaisir de venir ici chaque jour. Je plaisante avec tout le monde et réciproquement. Ils sont heureux de me voir et me font vraiment sentir bien ! Rubicon a changé ma vie.

Source : Extrait du dossier de la boulangerie Rubicon de Richmond en Californie (août 1999)

### Encadré 18. Le Clarkson Centre, Buffalo, New York

Le Clarkson Center for Human Services, fondé en 1970, est une organisation à but non lucratif engagée dans l'aide aux personnes en difficulté et à risques, y compris enfants et personnes âgées. Ce centre offre une vaste palette de services à différents publics cibles. Le Clarkson Centre, qui organise des cours de formation professionnelle et des activités de placement pour jeunes et adultes en difficulté, s'est lancé en 1995 dans l'entrepreneuriat social, en créant une entreprise de restauration commerciale leur permettant de financer des programmes de formation aux métiers de bouche, accessibles aux chômeurs et aux personnes en difficulté. L'entreprise dénommée Clarkson Food Service organise des réceptions pour des entreprises et fournit de nombreux hôtels et centres de soins. Par ailleurs, le Clarkson Centre gère des entreprises commerciales dans d'autres secteurs d'activité.

Depuis 1975, 12 500 personnes, dont 6 000 bénéficiaires de l'aide sociale, ont suivi les programmes de formation du centre et trouvé un emploi. 78 % des personnes accueillies en tant que stagiaires ou employés sont des afro-américains. Le centre réinvestit environ 92 % de ses bénéfices dans des activités de nature socio-éducative.

## Canada

Au Canada, l'intitulé « entreprise sociale » n'est que rarement utilisé ; lui est préféré dans la province du Québec, celui d'entreprise de l'économie sociale. Elle est ainsi définie par un groupe de travail comme recherchant le respect des finalités de service aux membres ou à la collectivité, une autonomie de gestion, un processus de décision démocratique, donnant la primauté aux personnes plutôt qu'au capital, et une volonté d'établir des concertations avec l'environnement local et des usagers.

Les initiatives menées au sein de l'économie sociale s'appuient sur différents mouvements, coopératif, communautaire et de développement économique communautaire.

Selon les époques, les organisations d'économie sociale ont poursuivi différents buts : au milieu des années 60, elles s'apparentaient au syndicalisme du cadre de vie et revendiquaient auprès des pouvoirs publics des équipements et services collectifs pour répondre aux besoins des communautés locales. Au début des années 70, elles se configuraient comme des groupements de citoyens et professionnels, offrant des services alternatifs à ceux proposés par le service public, tandis qu'à partir du milieu des années 80, les entreprises de l'économie sociale ont affiché les objectifs suivants : insertion, développement local, développement économique communautaire.

Le « modèle québécois » (Levesque, Ninacs 1997) fait référence à la notion de développement économique communautaire, plus proche du concept américain « Community Economic Development » que du modèle français de développement économique local.

Le mouvement coopératif est très développé au Québec : il comptait en 1995 3 438 entreprises, 66 000 emplois et 30 000 bénévoles (d'Amours, 1996). Il regroupe des coopératives financières (comme les caisses populaires et d'économie<sup>22</sup> et les mutuelles d'assurances), et des coopératives de production (agricoles, d'habitation, d'alimentation, de travail, scolaires, etc.). L'insertion de personnes en difficulté y tient généralement une place importante au nombre de l'ensemble de ses objectifs.

Le mouvement communautaire très riche et diversifié est particulièrement présent dans la santé, les services sociaux, la garde d'enfants et les services auprès des personnes âgées, le logement, les loisirs, la culture et l'éducation populaire<sup>23</sup>. Dans tous ces secteurs, le financement est assuré par une hybridation de financements publics et privés auxquels s'adjoignent des ressources non monétaires.

Au sein du mouvement du développement économique communautaire (DEC)<sup>24</sup>, gravitent de nombreuses instances de concertation et d'appui à l'organisation, à visée territoriale dont la finalité est de soutenir la relance économique et sociale de territoires en déclin.

Ces organismes développent notamment des initiatives de revitalisation économique et sociale, ou d'insertion sociale par l'activité économique, ou encore conjuguent leurs efforts pour diversifier les sources de financement du développement local ; ils se dénomment corporations de développement économique communautaire<sup>25</sup> (CDEC), sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)<sup>26</sup>, corporations de développement communautaire (CDC)<sup>27</sup>, et coopératives de développement régional.

Les CDEC et les CDC agissent surtout comme leviers pour les initiatives déjà existantes, pour les projets émergents et pour des groupes à la recherche de nouvelles solutions (Favreau, Levesque, 1996). Souvent, leurs actions permettent de susciter d'autres projets et d'enclencher un cercle vertueux de transformation sociale sur le territoire (Favreau, Levesque, 1996).

D'autres structures sont spécialisées dans l'insertion sociale par l'activité économique. C'est le cas des entreprises d'insertion qui exercent pour ce faire des activités de production de biens ou de services (aussi bien dans la sphère marchande que dans la sphère non marchande) et des activités de formation, souvent en liaison avec les CDEC et les CDC. Ces initiatives répondent à des besoins insatisfaits de services de proximité. Le financement des entreprises d'insertion vient à la fois du secteur public et de la vente de leur production, de dons ou de collectes de fonds. Il en existe une quarantaine au Québec. Leurs résultats semblent très satisfaisants si l'on en croit certaines estimations selon lesquelles 80 % des travailleurs passés dans ces entreprises pour une période de transition retrouvent un travail sur le marché du travail.

#### Encadré 19. **L'exemple d'une entreprise d'insertion : Buffet Insère-jeunes**

Buffet Insère-jeunes est une entreprise d'insertion créée en 1992 à Montréal à l'initiative de la maison des jeunes « Par la Grande Porte ». Elle a choisi le secteur de la restauration après avoir monté un service d'aide à la recherche d'emploi à destination des jeunes en échec scolaire. L'objectif de Buffet Insère Jeunes est de permettre à des jeunes âgés de 16 à 25 ans de vivre une réelle expérience de travail dans le cadre d'une structure légale, habilitée comme employeur. L'entreprise assure les services de repas du midi pour les écoles, les garderies, et fait office de traiteur à la demande.

Le programme de réinsertion sociale et professionnelle dure six mois et comprend une formation pratique, un suivi individuel (établir un budget, résoudre des problèmes), et l'apprentissage d'une méthode dynamique de recherche d'emploi et un accompagnement.

En 1992-1993, 13 jeunes ont suivi le programme d'insertion. 61.5 % d'entre eux ont trouvé postérieurement un emploi, 15.4 % ont repris des études, 23.1 % recherchaient un emploi, à la date de l'enquête.

employeurs, des syndicats et, pour la première fois, des représentants du secteur communautaire, un Groupe de travail sur l'économie sociale a été établi afin de présenter des projets de création d'emplois permanents, et de parvenir à une définition consensuelle de l'économie sociale. A ce Sommet, les partenaires ont reconnu l'économie sociale comme une composante de la structure socio-économique québécoise, adopté le modèle québécois d'entreprise de l'économie sociale et programmé son application spécifique en une vingtaine de secteurs, de manière à créer 13 000 emplois en 3 ans. Le Chantier est guidé par un comité d'orientation, composé des divers acteurs de l'économie sociale : mouvements coopératif et communautaire, développement local et se nourrit de relations infrarégionales. Des comités régionaux de l'économie sociale ont été institués, d'autres sont en formation. En 1997, les politiques de soutien au développement local et régional ont mandaté les organes consultatifs régionaux et locaux (conseils de développement régional et centres de développement locaux) à contribuer au développement de l'économie sociale.

D'autre part, différents fonds de développement de l'économie sociale, nés souvent à l'initiative des syndicats, contribuent à la capitalisation des entreprises de l'économie sociale (voir Micro-finance et développement local, OCDE, IFDEC, Ressources Humaines Canada, 1998).

Enfin, une attention particulière est accordée à la formation des entrepreneurs sociaux, en particulier dans le domaine de la gestion.

### ***Nouvelle-Zélande***

En Nouvelle-Zélande, le *Community Employment Group* (CEG), qui dans le passé dépendait du ministère de l'Emploi, est aujourd'hui une unité autonome de *Work and Income New Zealand*, qui réunit les services de l'emploi et du revenu. CEG travaille avec des communautés et des groupes identitaires dans le domaine de la création d'entreprises et d'emplois. Il déploie ses activités en direction de quatre groupes prioritaires : Maoris, communautés en difficulté en milieu rural et urbain, habitants des îles Pacifique et femmes en situation de précarité.

Dans cinq régions néo-zélandaises, des groupes d'experts aident les communautés à monter des projets créateurs d'emplois. CEG a, entre autres objectifs, celui de favoriser leur autonomie financière ; plusieurs organisations ont commencé sur le modèle américain à commercialiser une partie de leurs activités pour financer leurs objectifs sociaux. Toutefois, seul un petit nombre d'entre elles sont établies pour l'instant comme entreprises sociales.

Encadré 20. **Quelques entreprises sociales en Nouvelle-Zélande**

**Community Business and Environment Centre, Kaitaia**

Le Kaitaia Community Business and Environment Centre (CBEC), est née en 1991 en tant que groupe communautaire pour essayer de résoudre au niveau local les problèmes d'emploi et d'environnement. Le CBEC gère actuellement une pépinière et a négocié des conventions avec des collectivités publiques du nord du pays pour des projets de reboisement. Depuis 1995, le centre a employé 28 salariés et a embauché 90 personnes en travaux saisonniers. L'entreprise est organisée en plusieurs départements : pépinière, reboisement, développement de la jeunesse, conseil aux entreprises, location d'espaces de travail.

**Buller Community Development Company**

La Buller Community Development Company a été créée en 1989, suite à la fermeture de grandes entreprises de la côte Ouest. Elle dispense des cours de formation à la gestion d'entreprise et des conseils aux nouveaux entrepreneurs, souhaitant tirer parti de niches de marché inexploitées. Au cours des cinq dernières années, la Buller Community Development Company a monté une usine d'engrais en utilisant les résidus d'une entreprise locale de ciment ainsi qu'une pépinière de plantes visant l'exportation. La Buller Community Development Company fournit aussi des prestations sociales pour le compte du Department of Social Welfare et apporte des conseils et un soutien technique aux entreprises locales en difficulté.

**Aotearoa Mature Employment Service (AMES), Timaru**

Cet organisme a été établi, comme beaucoup d'autres organisations du même type, pour aider les chômeurs de plus de 45 ans, ayant travaillé pendant de longues années avec le même employeur, à retrouver un emploi. Mis à part le soutien psychologique, Mature Employment Service leur apprend à mettre en valeur leurs compétences et leur expérience par des techniques éprouvées. Comme d'autres groupes communautaires, AMES a développé des activités commerciales pour augmenter ses ressources. Le groupe a ainsi mis sur pied un cabinet comptable, un magasin de produits d'artisanat, une entreprise de marketing, une agence de placement et une entreprise d'organisation d'événements. Les profits de ces différentes entreprises ne sont pas versés au groupe pour des raisons d'imposition fiscale mais ce dernier perçoit un pourcentage sur les chiffres d'affaires qui est considéré par le fisc comme un coût de gestion et donc non imposable. Grâce à ces revenus, le groupe a pu, pour la première fois, refuser des subventions gouvernementales car il est complètement autosuffisant.

**Mexique**

Le Mexique a la particularité d'employer le vocable entreprises sociales pour désigner des projets de type coopératif, montés à l'initiative de groupes d'indigènes, de paysans ou d'habitants localisés dans des zones en extrême difficulté, et aidés par le FONAES (Fonds national pour les entreprises sociales).

Encadré 21. **Mexique : une entreprise de solidarité sociale****Identification**

*Nom de la société* : Indigenas de la Sierra Madre de Motozintla « San Isidro Labrador », SSS (ISMAM).

*État* : Chiapas.

*Zones concernées* : Les zones du Soconusco, Sierra, Centro et Selva au Chiapas. Les membres de cette société sont répartis en 176 communautés organisées au sein de 52 zones et divisées en 2 principales régions (Centro et Costa) ; ces communautés sont importantes dans 17 municipalités du Chiapas.

*Situation socio-économique* : La société ISMAM rassemble 1 500 familles de petits producteurs, paysans d'origine maya et descendant principalement du groupe ethnique des Mam. Ils habitent la chaîne irrégulière des montagnes nommée Sierra Madre de Chiapas qui s'élève de 800 à 1 600 mètres au dessus du niveau de la mer.

*Nombre de membres* : 1 500 sociétaires.

*Principale activité* : Production, industrialisation et commercialisation d'un café organique certifié de haute qualité.

**Historique de la société**

En 1985, le diocèse catholique de la ville de Tapachula de l'État du Chiapas décida de collaborer avec les communautés indigènes afin d'améliorer le niveau de vie des familles paysannes. Comme le café était (et reste) l'un des principaux produits de cette région, le diocèse mena une étude sur ces producteurs qui ne réalisaient pas de profit sur leur activité, et ce, en raison des facteurs suivants :

- Le coût de la production de café par hectare nécessitant l'emploi de produits chimiques agricoles représentait plus de 60 % de leur revenu total.
- En dépit de l'usage de produits chimiques agricoles, la production moyenne par hectare s'élevait à 13 sacs de « pulpe » de café conservant encore sa fine cosse.
- Le prix courant du café était inférieur au coût de la production.
- L'inflation était supérieure à l'augmentation des prix du produit et les prix des produits chimiques.
- Le système de commercialisation n'était pas équitable ; en effet, seuls les intermédiaires tiraient profit des exportations, et ce, au détriment des petits producteurs qui fournissaient des matières premières principalement destinées à l'approvisionnement des grands entrepôts de la région.
- L'usage des produits chimiques avait déjà dégradé la terre, et les paysans, confrontés à un colossal investissement et à un bas prix de leurs produits se sont donc appauvris.
- Les remises pour défauts ou vices de poids quand les produits étaient vendus étaient exagérées.

### Encadré 21. **Mexique : une entreprise de solidarité sociale** (suite)

- Les paysans s'étaient habitués à ne pas travailler parce qu'ils avaient suffisamment de liquidités pour l'année suivante.
- Les paysans abandonnaient leurs terres et ne prenaient pas soin d'elles.

A la fin de l'année 1885, la *Comisión de Cooperativas de la Sierra* (Commission des Coopératives) convoqua les paysans indigènes pour analyser et réfléchir sur les difficultés de la région. Il fut décidé de créer des coopératives afin de résoudre les problèmes identifiés (faim et racisme, extrême pauvreté, analphabétisme, marginalisation, maladie, inégalité, mauvais traitements). La « bataille » fut livrée pour acquérir des terres sur lesquelles travailler pour les conserver et les rendre fertiles sans dommage ni contamination. L'objectif fixé était de promouvoir un travail organisé, entendu comme un moyen d'atteindre un véritable développement et de préserver les cultures, religions, coutumes et traditions.

En 1986, la société ISMAM n'exporta pas un seul grain de café, devant légitimer d'abord le groupe en vertu des buts qu'il s'assignait et prouver que les sociétaires acceptaient de travailler sous les principes établis. Un de ces principes était de privilégier le service rendu et non les affaires. Dans cette optique, la méthode de la culture biologique fut appliquée afin d'améliorer la production en garantissant la qualité et la salubrité du produit.

#### **Organisation juridique**

L'association *Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla « San Isidro Labrador »* fut constituée en société de solidarité sociale et appelée ISMAM, SSS.

#### **Élément caractéristique de la production**

Douze ans après la création de la société ISMAM, il est maintenant possible de produire du café de haute qualité par la stricte utilisation de méthodes biologiques sur une plantation de 4 000 hectares produisant déjà des grains de café et une zone de 500 hectares pour du café cultivé sur un sol volcanique arrosé par la brise de l'océan Pacifique.

Un café arabica de haute qualité est produit pour la consommation nationale et l'exportation. Des organismes indépendants de certification, comme l'OCIA (des États-Unis) et NATURLAND (d'Allemagne), le garantissant comme étant un produit biologique, de ses origines (à l'état de culture) jusqu'au moment de sa livraison sur le marché.

#### **Organisation générale**

La société a une durée de vie de 99 ans et sa direction s'appuie sur une assemblée générale de partenaires qui délègue un certain nombre de responsabilités à l'assemblée générale des représentants de zone. Cette assemblée est chargée de conseiller et diriger les fonctions attribuées au comité exécutif. ISMAM maintient des liens avec le diocèse catholique de Tapachula par le biais de l'équipe multidisciplinaire « Pastoral de la Tierra ».

Encadré 21. **Mexique : Une entreprise de solidarité sociale** (suite)**Nombre d'emplois générés ou de bénéficiaires**

1 500 sociétaires ont un travail permanent et 4 000 ouvriers agricoles ont un travail temporaire durant les périodes de récolte.

**Assistance technique et de formation**

- La société bénéficie au terme d'un appui public d'une assistance technique et de diverses formations qui se mettent en place à tout échelon.
- Trois agronomes se consacrent au management spécialisé et au contrôle de la propagation des fléaux. Une équipe de six techniciens apporte son aide à une communauté de 75 promoteurs en lui apprenant l'usage adéquat des éléments naturels que sont le soleil, l'eau, la terre, les animaux et les légumes, dans le cadre d'une agriculture respectueuse de l'environnement.
- Les progrès retirés des techniques de l'agriculture biologique, associant les familles dans le processus de production, assure au consommateur un café sain, de haute qualité ainsi qu'un arôme exquis. La responsabilité sociale de la société ISMAM, inhérente à tous ses modes de fonctionnement, confère à son café une haute valeur ajoutée.

Le fonds FONAES a été mis en place par le gouvernement mexicain en 1992 et son action s'est étendue depuis trois ans pour financer des mesures actives pour l'emploi. Le dispositif s'apparente aux dispositifs chômeurs-créateurs et aux coopératives sociales, tout en se distinguant par l'appui accordé à des organisations financières, sociales, de formation, amenées à leur tour à accompagner les porteurs de projets (organismes de capital risque, caisses solidaires « *Cajas solidarias* », fonds d'investissement et de réinvestissement et instituts de formation à l'entrepreneuriat).

Le bilan début 1998 faisait apparaître :

- l'appui apporté à plus de 2 100 entreprises dans 31 États au Mexique pour un investissement global de 704 millions de pesos ;
- 830 entreprises avaient pu bénéficier de capitaux à risque et 1 277 de prêts.

Depuis 1995, le FONAES a permis la création ou la préservation de 36 000 emplois par la seule injection de capitaux à risque. Plus de 380 000 emplois ont été également créés dans les entreprises sociales. Leurs principaux domaines d'activité concernent l'agriculture, l'agro-alimentaire, la sylviculture et la pêche.

Le gouvernement mexicain s'est engagé à développer les entreprises sociales dans les zones les plus pauvres du pays et à soutenir leur diversification.



## Le financement des entreprises sociales et à finalité sociale

Les analyses menées dans les pays de l'OCDE révèlent qu'une des caractéristiques fondamentales des entreprises sociales est celle de financer leurs activités grâce à l'apport de différents types de ressources marchandes (qui sont le résultat de la vente de biens et services), non marchandes, (subventions publiques), dons privés) et ressources non monétaires (bénévolat). Pour rester viables et résister à une concurrence accrue des entreprises traditionnelles – qui, de plus en plus, investissent les mêmes niches de marché, celles où la demande s'est solvabilisée – les entreprises sociales ont besoin de pouvoir compter sur des apports à la fois généraux et spécifiques. Cette possibilité résulte de la nature même de l'entreprise sociale, assujettie, de manière croissante, aux règles de marché et de concurrence comme les autres entreprises mais dont les fonctions reconnues d'utilité sociale et le fait d'être un lieu d'expression (et de construction) du lien social, permettent la mobilisation d'autres ressources et la mise au point de nouveaux outils financiers.

En quoi l'intervention financière des pouvoirs publics est-elle justifiée ? Pour ce qui est des entreprises sociales qui destinent leurs activités à l'insertion socio-professionnelle des publics en difficulté, l'utilité sociale apparaît relativement facile à identifier. L'entrée ou le retour dans le marché du travail de chômeurs (indemnisés ou non) représente un gain pour la collectivité aussi bien en termes de cohésion sociale que de retombées financières, l'accompagnement à l'emploi mettant le bénéficiaire en situation de recouvrer, au terme d'une période de réapprentissage, une autonomie économique<sup>28</sup>.

Quant aux entreprises à finalité sociale qui apportent des réponses nouvelles à des besoins sociaux insatisfaits, l'utilité sociale se mesure à l'élaboration de nouvelles offres, complémentaires aux réponses publiques et privées, et accessibles en raison de leurs coûts, à un plus grand nombre de citoyens.

Certains économistes suivant les traces de B.A. Weisbrod et d'H. Hansmann estiment que, lorsque la production de certains biens et services génère un niveau de satisfaction collectif supérieur à ce que le simple jeu du marché aurait permis en l'absence de l'aide fiscale, du fait par exemple de l'existence de biens publics impurs ou du fait de la présence d'externalités ou d'asymétries informationnelles – en d'autres termes en présence d'échecs du marché – le principe d'une intervention publique peut se justifier. Le subventionnement des biens publics impurs apparaîtrait préférable à la production exclusivement publique car les demandes sont de nature hétérogène et une réponse standardisée émanant exclusivement d'une décision publique pourrait laisser certains consommateurs non ou peu satisfaits ; en revanche, le complément de financement permettrait de satisfaire des demandes minoritaires. De plus, la décentralisation et/ou la déconcentration des aides publiques permettrait davantage de garantir une meilleure adaptation de l'offre aux

besoins et serait susceptible de favoriser une meilleure responsabilisation des bénéficiaires. De la même manière, en présence d'asymétries informationnelles, les subventions ou accords contractuels qui s'établissent au profit des activités d'organisations à but non lucratif seraient préférables à celles octroyées aux organisations lucratives ou à la création d'une offre publique. L'offre du secteur privé ou celle publique risquerait de s'avérer moins performante que l'offre du Tiers secteur en raison de la capacité de ce dernier de mobiliser des dons, du bénévolat et de facturer au final des coûts moindres. Dans certains cas, les organisations à but non lucratif bénéficieraient d'un avantage comparatif par rapport aux entreprises privées, dans la fourniture de services par exemple où l'établissement de relations de confiance constitue une condition nécessaire au déroulement de l'activité.

« Si l'on considère qu'il existe une classe de situations pour lesquelles le marché est en échec et où l'intervention publique est requise, il peut être alors tout à fait justifié pour la puissance publique (même si ce n'est pas le seul mode d'action à sa disposition) d'inciter au développement d'une offre non lucrative par le jeu d'un régime fiscal spécifique, de dérogation aux principes de la concurrence qui, de toute façon, sont inefficaces du fait des échecs du marché, et de subventionnement. Partant de là, ce soutien public ne constitue pas une entrave à la libre concurrence mais résulte d'un souci de saine gestion des fonds publics. On peut en effet considérer que, dès lors que les problèmes informationnels sont importants, la puissance publique peut avoir avantage à

#### Encadré 22. **Les différentes typologies de financement des ES ou à finalité sociale**

Dans les pays de l'OCDE, on trouve différentes situations : des entités dont la structure financière repose essentiellement sur des financements publics ; des entités qui jouissent de financements publics importants (exonérations fiscales, aides à l'emploi) qui constituent la majeure partie de leurs recettes ; des entreprises sociales mais situées dans l'économie de marché qui reçoivent des aides destinées à baisser le coût réel du travail et ponctuellement d'autres formes de soutien, telles les entreprises d'insertion en France, les coopératives italiennes de solidarité sociale de type B insertion par le travail), les entreprises de formation par le travail belges.

D'autres formes de financement, liées par exemple au nombre d'emplois créés (pour les entreprises d'insertion en Belgique) peuvent être également identifiées.

Les appuis financiers varient de pays en pays en fonction de la législation. Il peut s'agir de primes à l'embauche pour chaque personne recrutée, de déductions fiscales et d'allègements de cotisations sociales, de prise en charge des salaires via des mises à disposition, de sommes forfaitaires par an et par personne réinsérée, etc.

### Encadré 23. Le financement mixte des ES et des entreprises à finalité sociale

- Positionnement sur le marché : entreprises sociales assujetties aux mêmes contraintes de marché que les autres entreprises ;
- Nécessité d'être économiquement viables pour parvenir à assurer durablement et efficacement leur mission de (ré)insertion à travers la production de biens et services ;
- Capacité des entreprises sociales à mobiliser plusieurs ressources ;
- Financement mixte :
  - ressources marchandes (vente de biens et services) ;
  - ressources non marchandes (subventions publiques dans le cas où la contractualisation s'est faite sans appel d'offres ou ouverture à un marché plus large) ;
  - ressources non monétaires (bénévolat) ;
  - autres ressources (dons privés).
- Utilité sociale, fondement de l'intervention financière publique :
  - insertion de publics en difficulté dans le marché primaire ou secondaire de l'emploi ⇒ passage de mesures passives pour l'emploi à des mesures actives, réduction des budgets sociaux, etc. ;
  - production de biens et services d'intérêt général (collectifs) ⇒ possibilité d'atteindre de nouveaux publics, frappés par l'isolement, le manque de ressources, etc ;
  - financements liés au service fourni (par exemple dans le domaine de la garde d'enfants, relevant le plus souvent des politiques sociales).
- Effets de dynamisation économique locale et majeure cohésion sociale, imprimant un meilleur climat de confiance entre les acteurs locaux (aussi appelés externalités collectives.
- Problèmes :
  - comment mieux évaluer les performances économiques et sociales des entreprises sociales ?
  - effet sur l'emploi : comparaison à effectuer entre les aides à l'emploi des secteurs marchand et non marchand – ratio coût/efficacité ;
  - nécessité de construire des indicateurs permettant de mesurer aussi les effets qualitatifs des actions développées par les entreprises sociales/à finalité sociale portant sur les bénéficiaires et l'environnement local.

soutenir l'offre non lucrative plutôt que de se porter elle-même offreuse ou de contractualiser avec une offre lucrative. Il reste que le développement d'un secteur non lucratif peut être désirable pour des raisons autres qu'économiques,

notamment pour son apport à la démocratie et au maintien du lien social, mais il est remarquable qu'il soit justifiable sur le seul terrain de la théorie économique » (Enjolras, 1997). Outre les considérations d'efficacité développées ci-dessus, l'État peut intervenir dans l'allocation des ressources au nom d'un principe d'équité ou de justice sociale défini par la société. « Afin de clarifier cette notion de justice sociale, une partie de la théorie économique (Welfare Economics) a tenté de formuler une fonction de bien-être social... Est équitable toute société qui maximise ce bien-être social » (cahier du CERISIS 98/6, page 21).

### **L'accès au crédit**

Dans la majorité des pays de l'OCDE, les entreprises sociales sont confrontées à des difficultés d'accès au crédit. Les institutions financières traditionnelles refusent, en général souvent de leur accorder des crédits et avancent à cela plusieurs raisons : les responsables d'entreprises sociales ne répondent pas aux critères clients qu'elles ont établis ; la logique des entreprises sociales et, plus en général, celle des organisations de l'économie sociale, seraient difficilement conciliables avec les impératifs de viabilité économique. En outre, les projets seraient portés par des structures d'initiatives sociales et économiques, ne présentant pas, en règle générale, de garanties suffisantes.

Cet état de fait met souvent les entreprises sociales en situation difficile, qui doivent en conséquence rechercher de nouveaux partenaires financiers ou réduire leurs ambitions de développement. Les difficultés à établir des budgets, le manque de trésorerie etc... constituent des obstacles auxquels les entreprises sociales doivent faire face pour réaliser leur objet social et économique. Certaines entreprises sociales se fédèrent pour mutualiser leurs disponibilités financières ou s'adressent collectivement à des établissements bancaires. D'autres s'adressent à de nouvelles institutions financières dites de proximité ou sociales. Ces dernières collectent des fonds auprès de particuliers ou d'institutions et octroient des crédits aux entreprises sociales et à finalité sociale à des conditions avantageuses. En Europe, la majorité d'entre elles sont regroupées dans le réseau INAISE (International Association of Investors in the Social Economy) qui compte aujourd'hui une quarantaine d'organisations.

### **Quelques exemples de financement d'entreprises sociales**

En Belgique, en 1984, des personnes et des associations ont créé CREDAL (Crédit Alternatif), dont la clientèle est essentiellement constituée par des associations sans but lucratif et par des coopératives d'économie sociale portant des projets de création d'emplois et de lutte contre l'exclusion sociale. CREDAL intervient au moyen de crédits d'investissement et de crédits – relais.

*Hefboom* vzw, née en 1995, est issue des mêmes motivations qui ont inspiré CREDAL. Elle intervient au moyen de prêts ou de participations en capital et offre des crédits-relais à des associations sans but lucratif. Son objectif est celui d'attirer des sources de financement et de financer des entreprises solidaires, créatrices d'emplois de qualité et soucieuses de l'environnement.

La *Société wallonne d'économie sociale marchande* (SOWECSOM) est une société publique qui a pour mission de promouvoir le développement de l'économie sociale marchande et qui intervient avec des prêts, des garanties ou une participation au capital.

Au Danemark, *Merkur*, fondée en 1992, octroie des crédits seulement aux entreprises poursuivant des objectifs sociaux, alternatifs ou environnementaux.

Au Pays-Bas, mais aussi maintenant en Belgique et au Royaume-Uni, la *Banque Triodos*, née en 1980, est particulièrement active dans la promotion de projets à vocation sociale : entreprises d'insertion de chômeurs de longue durée, habitat social, accueil d'enfants, etc.

En Espagne, *Ecos Capital Riesgo* finance depuis 1993 des coopératives en création ou en développement et est le seul organisme de capital risque spécialisé dans l'économie sociale.

En France le *Fonds France active*, qui réunit notamment la Caisse des Dépôts et Consignations, le Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel, la Fondation Macif et la Fondation de France, a mis en place, depuis 1990, des fonds territoriaux pour soutenir les entreprises d'insertion, grâce à des garanties bancaires, des prêts, des avances remboursables, des prises de participation au capital, du conseil et des expertises financières. Les fonds territoriaux sont alimentés par des financements de collectivités territoriales, des concours privés bancaires et la collecte de l'épargne solidaire. La garantie financière proposée aux entrepreneurs sociaux permet plus facilement d'instruire des prêts auprès des établissements bancaires.

La SIFA (Société d'investissement France active) a été créée en 1991 par la Caisse des Dépôts et Consignations (60 %), la Fondation de France, l'Association France active et d'autres organismes dans le but de renforcer les fonds propres des entreprises d'insertion ayant adopté la forme de sociétés commerciales. La SIFA s'est donné pour tâche de faciliter toutes négociations avec les banquiers de ces entreprises et d'accroître leur potentiel économique au profit demain de nouveaux emplois. Elle le fait à travers la prise de participations minoritaires dans le capital des sociétés et par apport en comptes courants. Elle a investi à ce jour dans 57 entreprises et son capital s'élève à 12 millions de francs. La SIFA s'attelle maintenant à la révision stratégique de son positionnement et de ses sources de revenu et envisage, après une mise en veilleuse de ses activités, de revenir sur le marché en l'an 2000.

EFICEA (Épargne de proximité pour la création d'entreprises) est une association créée en 1994 pour promouvoir l'épargne de proximité au service de la création, du développement et de la reprise de petites entreprises. Sa mission est d'orienter les créateurs d'entreprise vers des structures idoines de financement.

Aux États-Unis, plusieurs organismes de financement desservent les institutions de développement communautaire. Les *Community Development Financial Institutions* (CFDI) ont pour clientèle les organismes qui ne sont pas publics et ont une mission de promotion du développement communautaire auprès de groupes cibles, qui fournissent des services pour le développement et les prêts. Un cadre législatif particulier a été mis en place à partir de 1977 (*Community Reinvestment Act*) pour promouvoir et augmenter la participation des institutions financières à la couverture des besoins des résidents des quartiers défavorisés. En 1994, le *Community Development Banking and Financial Institutions Act* a fixé le contour des outils financiers susceptibles de fonder la démarche des organismes financiers de développement communautaire.

Citons, entre autres exemples, deux types de fonds :

- les *Community Loan Funds* sont des sociétés de financement à but non lucratif qui acceptent de fournir des prêts à de bonnes conditions à des organismes à but non lucratif, développant des projets de développement économique communautaire. Ces sociétés assurent un suivi en termes de formation et agissent comme leviers pour d'autres sources de financement.
- les *Community Development Credit Unions* sont des coopératives d'épargne et de crédit qui canalisent l'épargne locale en faveur du développement des communautés d'où proviennent les épargnes mobilisées.

Par ailleurs, il convient d'indiquer que la plupart des initiatives du secteur à but non lucratif sont financées à majorité par le secteur privé, via entre autres des fondations et des dons privés.

Au Royaume-Uni, CAF (*Charities Aid Foundation*) a créé en 1996 une structure autonome « *Investors in Society* » dont l'objectif est d'accroître les ressources disponibles pour les organisations caritatives, notamment par une meilleure collaboration et compréhension entre celles-ci et le système bancaire classique.

Le *Scottish Community Enterprise Investment Fund* (Ecosse) fondé en 1989 accorde des prêts exclusivement à des entreprises communautaires ne trouvant pas de financement auprès des réseaux bancaires traditionnels.

L'*Industrial Common Ownership Finance* (Northampton) dispose d'un fonds de prêt destiné aux entreprises coopératives, ouvert aux entreprises communautaires depuis 1994. Il favorise les initiatives économiques à rentabilité collective.

En Italie, la COSIS S.P.A (*Compagnia Sviluppo Imprese Sociali*), est une organisation créée en 1995 par une Fondation bancaire qui en est l'actionnaire majoritaire

(95 %). La COSIS fonctionne comme une institution financière de développement : elle finance des projets d'entreprise sociale ayant une valeur sociale et une faisabilité économique, et qui répondent aux besoins des personnes. Elle soutient aussi la formation de consortia ou de groupes d'associations. En 1997, la Banca di Roma a émis une première tranche de 30 milliards de lires d'un prêt obligataire « Solidarité et Travail, » destiné à consolider l'assise financière de la COSIS.

Les coopératives MAG (*Mutua Auto Gestione*) ont pour vocation d'intervenir en tant qu'organisations alternatives au circuit bancaire traditionnel afin de promouvoir une économie sociale et coopérative. Les MAG fonctionnent sur la base d'auto-financements, les fonds étant apportés par les membres de la coopérative financière. Les membres versent un droit d'entrée, ce qui permet à la coopérative d'avoir une base financière stable. Cette épargne est ensuite déposée sur un compte bancaire et sert à financer les activités de la MAG. Les membres touchent un intérêt qui varie en fonction de la durée de leur dépôt mais peuvent choisir un taux d'intérêt moins élevé afin d'encourager les activités de la MAG. Les taux d'intérêt fixés aux clients se révèlent être des taux préférentiels par rapport à ceux des institutions financières traditionnelles.

Une autre réponse à la difficulté d'accès au crédit de la part des entreprises sociales a été la naissance, dans quelques pays de l'OCDE, de banques éthiques dont le but est de financer les entreprises de l'économie sociale à des taux inférieurs aux taux du marché.

Ces nouvelles banques, bien qu'ayant enregistré des succès, sont loin d'avoir modifié l'attitude des établissements bancaires, et notamment des grandes banques à large rayon d'action. Plus réceptives apparaissent certaines caisses locales et les fédérations régionales d'épargne et de crédit, qui accordent des prêts aux entreprises sociales en profitant de certains programmes gouvernementaux et d'initiatives locales portées par le secteur à but non lucratif. Le Crédit mutuel de Provence Côte d'Azur-Languedoc-Roussillon en France est l'un de ces exemples.

### **Quelques exemples de banques éthiques**

Aux États-Unis, la South Shore Bank of Chicago est l'institution communautaire de développement financier la plus connue. Elle a commencé à investir dans une zone de Chicago habitée par une grande majorité de noirs et son action s'est élargie auprès d'autres communautés. Elle agit comme acteur de développement dans les quartiers centraux de la ville en concentrant son activité sur la rénovation de l'habitat et sur la création de petites entreprises notamment dans les services marchands de proximité. La banque est le fer de lance d'un réseau d'organismes publics, privés et communautaires. Elle s'est dotée de nombreux outils qui lui ont

permis de nouer des liens très satisfaisants avec une clientèle dite « à risque » et a fait preuve de sa rentabilité au cours des années.

En France, en octobre 1997 a été inaugurée à Roubaix, dans le Nord-Pas-de-Calais, la Caisse Solidaire, société coopérative financière à capital variable, premier établissement de crédit lancé à l'initiative d'une région en France et destiné à lutter contre le chômage et l'exclusion en finançant des projets non pris en compte par les circuits de financement classiques. Trois groupes-cibles ont été identifiés : les micro-entreprises en création et en premier développement, les jeunes agriculteurs développant des activités nouvelles, porteuses de développement pour le milieu rural, et les associations à but non lucratif, qui apportent des réponses actives au problème de l'exclusion sociale et professionnelle. Le Conseil Régional est le premier actionnaire de l'organisme avec 33 pour cent d'un capital de 15 millions de francs. Sont engagés à ses côtés, la Caisse des Dépôts et Consignations, le Crédit coopératif, la coopérative Auto-nomie et Solidarité et une quinzaine d'organisations. Les dépôts collectés sont rémunérés à un taux très bas (maximum 2.5 pour cent) et bloqués pendant deux ans (possibilité est laissée aux épargnants de renoncer à leur intérêt). Les épargnants peuvent décider de l'affectation de leur capital entre quatre options : entreprises de services, artisanat ou industrie ; développement en milieu rural ; associations ; libre affectation pour la banque. Ils seront informés tous les deux mois de l'utilisation faite de leur argent. La Caisse solidaire accorde des prêts de 30 000 à 150 000 francs à des taux de 8 pour cent à des projets accompagnés par des réseaux d'appui à la création d'entreprises, agréés par les pouvoirs publics. Un suivi de deux ans est assuré auprès des projets présentant le plus de difficultés. Le demandeur du prêt doit fournir une caution financière solidaire émanant d'un groupe de 5 à 10 personnes.

Au courant du premier trimestre 1999, la « première banque éthique universelle italienne » a ouvert son premier guichet à Padoue, dans le nord du pays. Avec un capital de 6,5 MECU venant d'épargnants et d'autres banques, elle finance des projets de solidarité, culturels, environnementaux, sociaux qui sont rarement appuyés par le système bancaire. Son objectif est également de changer à terme les comportements des épargnants. Elle propose des obligations et des certificats de dépôts (directement en euros). L'année prochaine, elle lancera des comptes courants. Articulée autour des MAG (Mutuelles de finance auto-gérées) la « Banca Etica » s'est acquis le concours de 4 banques populaires et de 136 collectivités locales. proposant un taux d'intérêt inférieur de 1 % à celui du marché. Elle devrait être en mesure de dégager une marge financière pour financer les associations, les coopératives sociales, les projets liés à l'environnement et « les 25 % de la population qui sont exclus du crédit ». La banque se propose de financer tous les secteurs de l'économie sociale, d'où l'adjectif « universel » qu'elle a adjoint à son intitulé.



#### Encadré 24. L'accès au crédit

- Difficulté d'accès au crédit pour les entreprises sociales ;
- Différentes réponses :
  - mise en place de réseaux d'entreprises sociales pour mutualiser les disponibilités financières ou s'adresser collectivement aux établissements bancaires ;
  - organismes de crédit alternatifs, nés souvent à l'instigation du mouvement associatif/à but non lucratif, qui octroient des crédits aux entreprises sociales à des conditions avantageuses ;
  - naissance de banques éthiques.
- Problèmes :
  - manque d'articulation entre les circuits traditionnels et non traditionnels de financement ;
  - peu d'accords partenariaux entre le secteur financier à vocation sociale et le secteur financier « classique » : méconnaissance réciproque des savoirs et expertises détenus par les deux secteurs ;
  - critères de rentabilité à modéliser de la part des banques ou organismes.

#### Conclusion

Les entreprises sociales ont souvent anticipé la réforme de l'État-providence mais leur développement dans de nombreux pays de l'OCDE est sans nul doute lié à son accélération et à l'externalisation de partie de ses services. La principale caractéristique des entreprises sociales réside dans l'offre de prestations ou de biens, difficilement assurée par l'État ou le marché, et l'embauche de travailleurs en difficulté. La viabilité de l'entreprise et l'employabilité à terme des personnes recrutées sont les objectifs recherchés. Les entreprises sociales répondent, ce faisant, à plusieurs défis classés schématiquement en cinq catégories :

- nouveaux secteurs d'activité, peu solvables dans leur phase d'émergence,
- segmentation très fine de la demande, en fonction de données territoriales, ethniques, identitaires, difficilement couverte par des offres standardisées,
- réduction des budgets publics entraînant une moindre participation ou prise en charge de projets collectifs à but non lucratif,
- réorientation des gouvernements centraux, après ou à l'heure de la décentralisation administrative, budgétaire, autour d'une responsabilisation majeure des opérateurs privés, associatifs et communautaires, et assortie de choix prioritaires s'effectuant en fonction de paramètres nouveaux : meilleur

ratio coût/efficacité, réévaluation de certaines discriminations positives au regard de situations nationales et des efforts entrepris par des organisations privées et/ou à but non lucratif, à différents niveaux d'intervention, et révision du type et des modalités d'intervention publique (appui limité dans le temps, nécessité pour l'opérateur de réunir des cofinancements, et de s'autofinancer à terme),

- capacités variables de la part des opérateurs de l'économie sociale/secteur à but non lucratif à s'articuler avec le secteur privé y compris financier, à constituer des réseaux publics-privés, à l'échelle régionale/locale, nationale/internationale pour amplifier et pérenniser leurs actions.

En dépit des différences des contextes nationaux, voire régionaux/locaux, étudiés dans ce document sur les entreprises sociales, la convergence des économies des pays Membres de l'OCDE trace quelques lignes forces. Elles suivent au moins trois directions :

- « utiliser » l'entreprise sociale et/ou à finalité sociale pour perfectionner et reconstruire l'État-providence, dans un schéma revisité de développement durable (appui à des secteurs d'activités émergents, en voie de solvabilisation souvent liés à des préoccupations d'amélioration du cadre de vie ; responsabilisation des usagers par de nouveaux modes de participation à la qualité des services/ou des produits qui leur sont proposés, participation des usagers aux coûts des services/produits nouveaux, concours publics financiers liés à l'obtention de résultats à apprécier en fonction du nombre de personnes concernées, ainsi qu'à d'autres objectifs, par exemple réinsertion des chômeurs dans le marché du travail par des mesures actives d'aide à l'emploi),
- professionnaliser le Tiers-secteur et inscrire les « entreprises sociales » dans le champ d'une nouvelle économie concurrentielle à horizon de 10/20 ans, les OBNL (organisations à but non lucratif), devenant les fers de lance d'entreprises nouvelles dans certains domaines d'activité prometteurs, d'autres OBNL naissantes, défrichant les secteurs d'activité d'après-demain,
- ou encore créer une nouvelle forme d'économie mixte, servant les intérêts de l'économie publique et du secteur privé, propre à assurer l'adaptation structurelle des économies des pays de l'OCDE aux changements et à l'évolution des besoins. Peut être recherchée également une meilleure efficacité/allocation des ressources en fonction de certains facteurs locaux à valoriser pour des raisons socio-économiques ou de cohésion sociale.

Ces trois dimensions coexistent à des degrés divers dans les politiques des gouvernements centraux, leur dosage épousant les spécificités de chaque pays.

### Encadré 25. Sens/Croissens – Économie sociale chez Cokerill-Sambre

Le projet SENS/CROISSENS trouve son origine dans le Livre blanc de la Commission DELORS et le Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion. En 1996, la création de l'asbl SENS et de la société coopérative CROISSENS concrétisaient l'adhésion du groupe Cokerill-Sambre à ce manifeste.

La coopérative CROISSENS a développé deux activités : un service de courses à domicile et la commercialisation de plats préparés sous vide. Ces derniers sont produits par ECHAFAUDAGE, une entreprise de formation par le travail (EFT) liégeoise.

L'asbl SENS, quant à elle, offre à des tarifs préférentiels un ensemble de services de proximité. Ces derniers sont réalisés par trois entreprises d'économie sociale de la région liégeoise. Ainsi, CREASOL, EFT de Liège et VILLAGE n° 5, entreprise de travail adapté (ETA) à Seraing, effectuent pour le personnel de Cokerill-Sambre des travaux de repassage et des retouches de vêtements personnels. Quant au CORTIL, une EFT de Neupré dont le métier de base est le jardinage et l'horticulture, elle effectue des petits travaux de jardinage pour le même public.

Le développement des activités de SENS et de CROISSENS ont permis à des entreprises d'économie sociale situées dans la région de Liège de trouver de nouveaux débouchés. Le marché, d'abord orienté vers le personnel de l'entreprise, s'est modifié et les initiateurs du projet cherchent maintenant à lui donner une plus grande portée.

Quelques questions fondamentales restent à l'ordre du jour qu'il conviendrait d'analyser dans de futurs travaux :

- l'apport des entreprises sociales doit être apprécié selon des outils appropriés d'évaluation ; ces derniers devraient permettre d'identifier les résultats à court terme, en termes de nombre de personnes accédant ou réaccédant à l'emploi salarié ou non salarié mais aussi les bénéfiques en termes de développement global et de retombées (externalités positives) sur la capacité d'une région, d'un bassin d'emploi à requalifier et mobiliser ses forces pour le développement économique et social, dans une perspective de moyen et long terme (Gaudrey, 1996 ; Fondazione Giacomo Brodolini, 1997).
- le degré de culture entrepreneuriale injecté dans un territoire, à mettre à l'actif des entreprises sociales dans la découverte ou redécouverte de créneaux d'activité, propres à dynamiser le secteur privé dans la satisfaction de besoins nouveaux ou peu satisfaits,
- le coût de financement des entreprises sociales au regard d'autres lignes de financement, pour la création et la préservation d'emplois, le « recyclage »

de ressources humaines non « utilisées » et des actions de requalification de la main-d'œuvre menées à bien,

- l'effet de « contagion » auprès d'entreprises « classiques » s'inscrivant dans des dispositifs partenariaux, à même de créer des économies d'échelle et de solvabiliser la demande par des politiques d'offre, liées à de nouveaux modes de consommation. On citera l'exemple du réseau européen des entreprises sociales pour la cohésion sociale EBNCC, prêt à ouvrir l'entreprise à de nouveaux défis, à gagner par ce biais peut-être de nouveaux marchés, et celui d'entreprises américaines mettant en avant le recrutement et le management multi-culturels, outre l'appui au développement communautaire, pour rester en prise avec les changements sociétaux.

Ces nouvelles actions du secteur privé, inspirées entre autres, par le mouvement des entreprises sociales, se traduisent par :

- une gestion prévisionnelle des ressources humaines, intégrant la représentation de catégories de population généralement peu présentes dans l'entreprise, dans le but de conquérir des marchés nouveaux,
- une refonte des modèles traditionnels de marketing et de gestion, permettant aux entreprises ayant conclu des accords de collaboration avec des entreprises sociales de se situer comme des entreprises globales, attentives cependant aux segmentations de marché pour des développements ultérieurs,
- et enfin une nouvelle manière de communiquer et de nouer des partenariats, en lien avec le souci de cohésion sociale imprimé par les gouvernements et la société civile.

Enfin, d'autres questions mériteraient d'être approfondies, au nombre desquelles :

- Comment et pourquoi établir des règles rigoureuses entre l'activité à but non lucratif et celle à fin lucrative ? Y a-t-il une nécessité à prévoir des structures intermédiaires telles que les sociétés à finalité sociale ?
- Peut-on dessiner un avenir à 10/20 ans des changements en cours (organisation, insertion et formation, outils financiers, etc.) dans les entreprises sociales et les entreprises commerciales dans les secteurs d'activité émergents ?
- Ne convient-il pas de fluidifier les flux de personnel entre les entreprises sociales et les entreprises commerciales pour faciliter de meilleures coopérations ?
- Comment favoriser la professionnalisation des nouveaux emplois, nés dans les entreprises sociales, en établissant des liens plus étroits avec le secteur privé ?
- Comment mieux mesurer l'impact des entreprises sociales/et à finalité sociale sur les économies territoriales ?

## Notes

1. Le réseau EMES rassemblait en 1996 des représentants de sept pays : Royaume-Uni, Belgique, Espagne, Finlande, France, Italie, Suède. En 1997, l'élargissement aux autres États membres de l'Union européenne a été opéré.
2. Le terme « économie sociale » appartient à la culture française et francophone et commence désormais à pénétrer celle des autres pays européens. Les significations attribuées à ce terme sont toutefois différentes : en général, il désigne « un ensemble d'entreprises définies en premier lieu par leur statut juridique, par les activités qu'elles prennent en charge et par des règles de fonctionnement spécifiques ». D'autres auteurs pensent qu'elle « se définit plutôt en fonction des objectifs ou de ses motivations : échapper en partie aux règles édictées par le marché, s'ouvrir à un mode de production plus convivial, mettre l'accent sur l'aspect social de la production » (BIDET, 1997). Cet expert souligne l'existence des multiples réseaux de l'économie sociale. Bien qu'il n'existe pas aujourd'hui en Europe une reconnaissance institutionnelle équivalente à celle du secteur d'économie sociale, on assiste à une percée du concept dans beaucoup de pays. Au Royaume-Uni où on parle plutôt de *voluntary sector* : un *Forum for social economy* a été créé toutefois en 1993, qui est l'équivalent du Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA) français.
3. Les 13 pays analysés sont : la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, la Suède, le Royaume-Uni, les États-Unis, le Brésil, l'Égypte, le Ghana, l'Inde, la Thaïlande, la Hongrie. Le notion de secteur à but non lucratif (*non profit sector*) est voisine de celle d'économie sociale. Elle fait surtout référence au *non profit sector* américain et met l'accent sur le fait que les organisations qui appartiennent à ce secteur n'ont pas pour but de dégager des profits. Appartiennent à ce secteur toutes les organisations qui sont à la fois formelles, privées, indépendantes, avec une certaine participation bénévole, et ne distribuent pas de profit.
4. Le terme « Tiers secteur » illustre peut-être mieux le positionnement de ce secteur par rapport au marché et à l'État, alors que le terme secteur à but non lucratif fait davantage ressortir l'aspect lié à la destination des profits (qui sont réinvestis plutôt que distribués).
5. Sauf si la Constitution favorise la formation de « groupes intermédiaires », comme, par exemple, en Italie.
6. On a déjà rappelé que, parmi les critères identifiés par la Johns Hopkins University pour cerner les entités appartenant au secteur à but non lucratif doit être mentionnée la présence éventuelle de bénévoles. Selon la définition de M. T. Cheroutre, *L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité et de la vie* », Conseil économique et social, Paris, 1989, « Le bénévole est celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ». Pour une

analyse des motivations des bénévoles, voir F. Zandonai, *Le motivazioni del lavoro non retribuito nelle imprese sociali*, in *Impresa sociale*, n° 25/1996.

7. M. T. Cheroutre, dans le papier sur *Les associations dans la dynamique locale* présenté au XIII colloque de l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'économie sociale) illustre la méthodologie adoptée pour évaluer l'apport « monétaire » du bénévolat, tout en soulignant les limites de celle-ci. Le bénévolat ne peut être réduit à un apport économique et il ne faut pas oublier qu'il a un coût de gestion (locaux, instructeurs, stages, documentation).
8. Le Conseil national de la vie associative (CNVA) français a adopté récemment un avis sur « la complémentarité entre emploi et bénévolat dans les associations » en attirant l'attention sur la synergie entre salariés et bénévoles pour l'emploi. D'autres sources, par exemple B. Halba et M. Le Net, *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, Notes et études documentaires, la Documentation Française, 1997, soulignent la complémentarité entre salariat et bénévolat et mettent l'accent sur le fait que le volontariat peut non seulement maintenir l'emploi mais aussi permettre la création d'emplois p. 113. Le « Monde des initiatives » du 10 décembre 1997 fait état, par contre, des relations compliquées entre les salariés et les bénévoles au sein des associations.
9. Toutefois, en Italie, l'étude menée par le CGM indique que presque la moitié des coopératives sociales italiennes ne compte aucun sociétaire bénévole et que leur présence est, d'une manière générale, fort réduite. En même temps, l'autre composante qui pourrait se substituer aux bénévoles, les sociétaires usagers, quant à leur influence sur la qualité des services et l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, n'a pas augmenté.
10. Depuis longtemps, par exemple, l'Université du Mans a institué un DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) en Gestion des entreprises d'économie sociale.
11. L'Institut d'études politiques de Grenoble a organisé une formation de troisième cycle intitulée « Politique de développement des activités et entreprises d'économie sociale », ouverte aux professionnels et aux étudiants.
12. L'entreprise de formation par le travail – EFT – assure la formation de stagiaires pendant 18 mois au maximum en recourant à une pédagogie qui repose sur l'accomplissement d'un travail productif et sur un accompagnement psycho-social pour des personnes ayant des graves problèmes d'insertion dans le marché du travail. Actuellement, on dénombre une soixantaine d'EFT en Belgique francophone, qui offrent plus d'un millier de postes de formation. En Flandre existent des formules semblables aux EFT : les *leerwerkbedrijven*, les *leerwerkplaatsen* ou les *werkevarings projecten*, dont le projet est la réinsertion sur le marché du travail de publics en difficulté, par le biais d'une mise au travail.
13. Elle propose donc des actions d'information et d'aide aux réseaux opérant dans le secteur social, des services d'assistance technique aux entreprises sociales, y compris l'évaluation des projets, le financement et le contrôle pour la création d'entreprises sociales.
14. Decreto legislativo 4 dicembre 1997, n° 460 « *Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale* », Gazzetta Ufficiale n° 1/L, 2 janvier 1998. La particularité de ce décret, qui ne porte pourtant que sur des aspects fiscaux, est celle de fournir une définition légale – la seule qui existe en Italie – des Organismes non lucratifs d'utilité sociale (ONLUS). Les ONLUS qui remplissent les conditions indiquées par la loi auront droit à bénéficier d'un traitement fiscal spécial.

15. Certaines entreprises d'insertion ne reçoivent que la subvention de la Direction Départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEPF).
16. Il s'agit d'entreprises de récupération et de recyclage.
17. Il s'agit de minorités reconnues sur le plan socio-culturel et identitaire, attachées à un style de vie nomade. On dénombre quelque 4 000 familles, de Traveller. Leurs activités s'exercent principalement dans le commerce et la collecte d'objets ou de matériels usagés (O' HARA, 1998).
18. Les associations (*förening*) suédoises se distinguent en « *ekonomisk förening* » (« associations économiques ») et « *ideell förening* ». Les associations qui n'ont pas exclusivement un but économique et d'enrichissement de leurs membres sont automatiquement enregistrées comme *ideell*.
19. Ces chiffres se réfèrent à 1989.
20. Son action s'est réalisée notamment à travers les *Community Development Corporations*, (Corporations de développement communautaire), organisations pivots du développement local qui cherchent à concilier des objectifs économiques et des objectifs sociaux. « En effet, ces corporations sont des organismes à but non lucratif, basés sur des partenariats complexes (secteur communautaire, privé, public), régis par des principes démocratiques, avec un éventail d'activités assez diversifiées. Elles disposent de fonds de fonctionnement et d'investissement, qu'elles engagent dans l'achat, la rénovation et la gestion de l'habitat local et dans la mise en place de services de proximité, notamment dans le secteur de la santé et des services sociaux. Elles se sont beaucoup développées grâce au soutien financier et de formation des organismes non gouvernementaux aussi bien au niveau national que local. Elles se caractérisent par leur triple hybridation : d'abord celle de leur financement, assuré par l'État fédéral, les États régionaux et les gouvernements locaux et par la communauté à partir de la mobilisation de l'épargne locale. Deuxièmement, l'hybridation sociale, de par la composition des conseils d'administration où on trouve des résidents, des professionnels des corporations de développement local et des représentants du monde municipal. En dernier lieu, on remarque aussi une hybridation des politiques, caractérisées par une approche intégrée (revendication auprès des pouvoirs publics, rapatriement des crédits vers les communautés d'origine, politique de revitalisation économique et sociale) » (FAVREAU, 1994).
21. Un *Affirmative business* est une entreprise qui fournit des emplois réels à des salaires compétitifs, à des personnes en situation de difficulté physique, mentale, économique ou sociale.
22. La majorité de ces caisses est regroupé dans le Mouvement des Caisses Desjardins, premier employeur privé au Québec avec presque 31 700 personnes en 1995, auxquelles il faut ajouter 15 000 personnes employées dans des sociétés de portefeuille et dans les autres organisations du mouvement.
23. Voir une illustration de ces secteurs dans M. D'Amours, *cit.* Pour un aperçu historique du mouvement communautaire L. Favreau, B. Lévesque, *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Presses de l'université du Québec, 1996.
24. L'approche du DEC se base sur une intervention intégrée (combinant l'économique et le social) et territorialisée ; elle est portée par les CDEC.
25. Elles ont vocation à développer l'employabilité de la population locale et son intégration ou sa réintégration dans le marché du travail et à soutenir les entreprises dans leur projet de maintien et de création d'emplois. Elles favorisent la coordination et la

solidarité des différents acteurs locaux. Ces expériences sont actuellement en cours dans la ville de Montréal et dans les quartiers centraux de la ville de Québec.

26. Elles sont le résultat de la fusion de deux structures : les centres d'aide aux entreprises et les comités d'aide au développement des collectivités et ont mission de stimuler la participation des collectivités à la prise en charge de leur avenir.
27. Elles cherchent à renforcer les groupes populaires et communautaires de leur territoire et à promouvoir la participation active de ces groupes au développement socio-économique de leur milieu. Ces expériences se font actuellement dans une vingtaine de communautés locales et de sous-régions du Québec.
28. Il est estimé qu'un chômeur coûte à la collectivité en France environ 120 000 francs alors que l'aide financière publique à un poste d'insertion est largement inférieure (de l'ordre de 50 000/60 000 francs).



## Bibliographie

- Alternatives économiques (1997),  
*Les placements alternatifs et solidaires*. Hors-série pratique, n° 1.
- Archambault, E. (1997),  
*Le secteur sans but lucratif*, Economica, Paris.
- Bidet, E. (1997),  
*L'économie sociale*, Le Monde-Éditions, Paris.
- Bygrave, W. D'Heilly, D. McMullen, M. Taylor, N. (1997),  
*Towards a non profit analytical framework*, Babson College, Massachussets.
- Bradshaw, D. (1997),  
*Ethical Initiative*, Financial Times, 7 juillet.
- Cheroutre, M. T. (1989),  
*L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité et de la vie*, Conseil économique et social, Paris.
- Cheroutre, M. T. (1997),  
*Les associations dans la dynamique sociale*, communication présentée au XIII<sup>e</sup> colloque de l'ADDES (Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale) sur Les nouvelles dimensions de l'économie sociale, Paris, 18 novembre.
- CECOP (Comitato europeo delle cooperative di produzione e lavoro), CGM (Consorzio nazionale della cooperazione sociale italiana) (1996),  
Prima conferenza europea della cooperazione sociale, *L'impresa sociale : una chance per l'Europa*.
- CLES (Centre for Local Economic Strategies) (1997),  
*UK Local Work*, n° 1, novembre, Manchester
- CNEI (Comité national des entreprises d'insertion) (1997),  
*Des pratiques différentes, une volonté commune... Les « Entreprises sociales » et la lutte contre l'exclusion dans six pays de l'Union Européenne*, Paris.
- CNEI (Comité national des entreprises d'insertion) (1998 et 1999),  
C.N.E.I. Magazine, n° 19 et CNEI Mag n° 7, Paris.
- Centro Studi CGM, (1997),  
*Imprenditori sociali. secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- CERISIS – Hainaut,  
*Les cahiers du CERISIS* (1998) 98/6, Université catholique de Louvain.
- CWC The Community Workers Co-operative (1998),  
*Strategies to develop the social economy. A series of practical case studies*, Galway.

- D'Amours, M. (1997),  
*Présence de l'économie sociale au Québec. Une illustration dans six secteurs et sept régions*, Rapport pour le Groupe de travail sur l'économie sociale, Montréal, IFDEC, 1996.
- Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.-L. (1998),  
*Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Dees, J. G. (1998),  
*Enterprising Nonprofits*, in Harvard Business Review.
- Delespesse, J. (1997),  
*La société à finalité sociale : quoi de neuf*, Supplément à Traverses n° 4.
- Federal Ministry of Labour and Social Affairs (1994),  
*Austria's Labour Market Policy. Objectives, Instruments and Organisations*, Vienna.
- Fondazione Giacomo Brodolini (1997),  
*Beni relazionali e mercati del lavoro locali : sviluppo economico, occupazione e segmentazione*, Roma.
- ESEAC, Institut d'études politiques de Grenoble (1996),  
*Connaissance des associations du secteur sanitaire et sociale. Activités, financement, rapports au travail et à l'emploi. Étude pour la Mission Recherche Expérimentation. Ministère du Travail et des Affaires sociales. Rapport final.*
- Emerson, J., Twersky F. (1996),  
*New Social Entrepreneurs : The Success, Challenge and Lessons of Nonprofit Enterprise Creation*, Roberts Foundation, San Francisco.
- EMES (1997),  
*The emergence of social enterprises. New answer to the social exclusion in Europe*, Interim report to the European Commission DGXII, Bruxelles.
- Enjolras, B. (1997),  
*Associations, concurrence et fiscalité : les fondements économiques de l'utilité sociale*, Revue internationale de l'économie sociale.
- Favreau, L. (1994),  
*L'économie solidaire à l'américaine : le développement économique communautaire*, in J.-L. Laville (dir), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Favreau, L., Lévesque, B. (1996),  
*Développement économique communautaire. Economie sociale et intervention*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Fondation Roi Baudouin (1994),  
*Développer l'entreprise sociale*, Bruxelles.
- Girard, A. Neuschwander, C. (1997),  
*Le libéralisme contre la démocratie. Le temps des citoyens*, La Découverte et Syros, Paris.
- Gaudrey, J. (1996),  
*Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Halba, B., Le Net, M. (1997),  
*Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, Notes et études documentaires, La Documentation Française.
- Héritier, P. (1988),  
*Nouvelle croissance et emploi*, Alternatives économiques, Paris.
- Hesse, G. (1998),  
*Le troisième secteur en Allemagne*, Indico 3, Note interne, Berlin.

- Hodgkinson, Weitzman (1996),  
*Dimension of the Independent Sector*, Non Profit Almanac, Independent Sector, Washington DC.
- IFDEC (Institut de formation en développement économique communautaire)/OCDE,  
*Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale. Les actes du colloque*. Montréal, juin 1997.
- IG, Imprenditorialità Giovanile Spa,  
*Lessico dell'impresa sociale. Percorsi gestionali e di sviluppo*, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 1996.
- INAISE,  
*Financing social entrepreneurs, Toward an economy with an human face*, Copenhague, 30-31 mai, 1997.
- I.S.I.G. Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia, Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia (1997),  
*Le cooperative sociali del Friuli-Venezia Giulia*, Gorizia.
- Lagroye J., Bruneteaux P.,  
*La production de la solidarité*, MIRE, Janvier 1997.
- Laville, J. L. (1992),  
*Les services de proximité en Europe*, Syros Alternatives, Paris.
- Lejeune R. (1993),  
*L'Europe et l'insertion par l'économie*, Syros, Paris.
- Lévesque, B.,  
 Ninacs, W. A., *L'économie sociale au Canada : le modèle québécois*, in OCDE, Développement des ressources humaines Canada, IFDEC, *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale. Actes du Colloque*. Montréal 18/19 juin 1997. Montréal.
- Libert, Bruno (1999),  
 La création d'activité, une voie pour l'insertion, Les Cahiers Racine, Paris.
- Lipietz, Alain (1999),  
 site personnel Internet, rapport d'étape sur la société à finalité sociale.
- Long, R. F., Orosz J. J (1997),  
*Preparing future social enterprise leaders*, papier présenté à l'université de Houston.
- Maiello, M. (1997),  
 Communication au Colloque *La professionnalisation des emplois tertiaires à prédominance féminine*, OCDE, Paris, 11-12 décembre.
- Mannila, S. (1997),  
*Social firms in Europe*, Stakes, National Research and Development Centre for Welfare and Health, Helsinki.
- Marocchi, G. (1997),  
*L'impresa sociale. Un'istituzione per l'interpretazione delle virtù deboli*, in Il terzo settore fra economicità e lavoro, Padova.
- Mc Leod, H. R. (1997),  
*The New Social Entrepreneurs*, in Who cares, avril.
- Mertens, S., Simon, M. (1997),  
*Vers une nouvelle définition de l'économie sociale en Flandre*, Traverses, n° 128, décembre.
- Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale,  
 Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli Venezia Giulia, (1997), *La foto di famiglia. Indagine sulle cooperative sociali di tipo « B »*. Roma.

- Mortier, Q. (1996),  
*Terre, une aventure particulière de développement*, mémoire de fin d'études, Faculté de sciences économiques, sociales et politiques, Université catholique de Louvain.
- Napoli, B. (1997),  
Intervention au Colloque *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, Montréal, 18/19 juin, organisé par l'OCDE, Développement des ressources humaines Canada, et IFDEC.
- Observatoire de l'emploi, Commission européenne (1997a),  
*Projet de proposition globale de réforme de la politique de l'emploi*, InforMISEP n° 59.
- Observatoire de l'emploi, Commission européenne (1997b),  
*Projet de proposition globale de réforme de la politique de l'emploi*, InforMISEP n° 60.
- OCDE, (1996),  
*Réconcilier l'économique et le social. Vers une économie plurielle*, Paris.
- OCDE, (1998),  
*Micro-finance et développement local* en coédition avec IFDEC – Montréal et Ressources Humaines Canada.
- OCDE, (1998),  
*Stimuler l'esprit d'entreprise*, Paris.
- O'Hara, P. (1998),  
Ireland, in Regione Autonoma trentino Alto Adige, European Commission- DGV, CGM- Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale, *Social enterprises and New Employment in Europe*, Trento.
- Pattiniemi, P. (1997),  
*Social Enterprises in Finland*, in EMES (1997), in *The emergence of social enterprises. New answer to the social exclusion in Europe*, Interim report to the European Commission DGXII, Bruxelles.
- Pattiniemi, P. (1998),  
*Finland*, in Regione Autonoma Trentino Alto Adige, European Commission – DGV, CGM – Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale, *Social enterprises and new employment in Europe*, Trento.
- Perret B.,  
*L'avenir du travail. Les démocraties face au chômage*, Seuil, Paris, 1995.
- Perret B., Rostang G.,  
*L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Seuil, Paris, 1993.
- Peyrefitte, A. (1995), *La société de confiance. Essai sur les origines et la nature du développement*, Odile Jacob, Paris.
- Rosanvallon, P (1992),  
*La crise de l'État-providence*, Seuil, Paris.
- Rosanvallon, P. (1995),  
*La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*, Seuil, Paris.
- Salomon L. M. (1992),  
*America's Nonprofit Sector : A Primer*, The Foundation Center, New York.
- Salomon L. M., Anheier H.K., (1997),  
*Defining the non profit sector. A cross-national analysis*, Johns Hopkins Non profit Sector Series 4, Manchester University Press.

- Simonen, L. (1995),  
*From Public Responsibility to the Welfare Mix of Care*, Finnish Local Government Studies, 4/1995, p. 329.
- Spear, R. (1997),  
Social Enterprises in the United Kingdom, in *The emergence of social enterprises. New answer to the social exclusion in Europe*, Interim report to the European Commission DGXII, Bruxelles.
- Spear, R. (1998),  
Royaume Uni. L'insertion au pays de la flexibilité, in Defourny, J., Favreau, L., Laville, J-L. (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Stryjan, Y. Wijkstrôm, F.(1998),  
Suède. Des agences de développement coopératif pour pallier les failles récentes du système, in Defourny, J., Favreau, L., Laville, J-L. (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Vianney, C. (1994),  
*L'économie sociale*, Coll. Repères, La Decouverte, Paris.
- Vidal, I. (1997),  
*Social Enterprises in Spain*, in *The emergence of social enterprises. New answer to the social exclusion in Europe*, Interim report to the European Commission DGXII, Bruxelles.
- Vidal, I. (1998),  
*Espagne. Une nouvelle économie sociale encore mal connue et reconnue*, in Defourny, J., Favreau, L., Laville, J-L. (1998), *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Zandonai, F. (1997),  
*Le risorse umane*, in CGM, Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

LES ÉDITIONS DE L'OCDE, 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16  
IMPRIMÉ EN FRANCE  
(04 1999 02 2 P) ISBN 92-64-27073-6 – n° 50946 1999