



# ASHOKA SOUTIENT DES INNOVATEURS : L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL PEUT AIDER LE MONDE À SORTIR DE LA CRISE !

CATHERINE LEROY-JAY FREDET\*

Comment sortir de la double crise, financière et économique ? De nouveaux modèles de *business* sont indispensables, offrant des valeurs renforcées ! L'entrepreneuriat social prend toute sa nécessité dans une telle conjoncture, par son action directe comme par sa philosophie. Son action directe : non seulement il apporte des solutions nouvelles et pragmatiques pour résoudre des problèmes sociaux/sociétaux cruciaux, mais ces solutions, testées sur le terrain, permettent souvent de substantielles économies par rapport à ce que proposent les organisations traditionnelles (administrations nationales ou locales, entreprises, etc.). Sa philosophie : elle consiste à réconcilier impact social avec performance professionnelle et financière.

C'est sur ces bases qu'en 1980, l'amé-

ricain Bill Drayton a lancé Ashoka, en Inde, pour soutenir des hommes et des femmes dont les idées novatrices et capables de « changer le monde » ne trouvaient pas suffisamment de supports pour se développer largement sur le terrain et bénéficier à un maximum de personnes. Et ce même Bill Drayton, le premier à formuler le terme « entrepreneur social », a permis sa propagation dans le monde en faisant inlassablement sa promotion depuis près de trente ans.

Mettant la santé ou une meilleure éducation à la portée de tous, permettant un développement durable, agissant contre les discriminations, la pauvreté, les exclusions, protégeant l'environnement..., les entrepreneurs sociaux contribuent à l'amélioration de la vie de nombreux êtres humains.

---

\* Responsable de la communication d'Ashoka.

## UN SECTEUR EN PLEINE ÉBULLITION

Le seul secteur associatif « représente en France 1 720 000 emplois - soit 1 emploi salarié privé sur 10 et 255 000 emplois gagnés en sept ans (solde positif global) - et sa masse salariale est de plus de 31 milliards d'euros », selon la dernière livraison de « La France associative en mouvement » (octobre 2008). Avec plus de 175 000 associations employeurs, « la vitalité du secteur est indéniable : ce nombre a augmenté de 1,8 %, alors que le secteur concurrentiel, hors associations employeurs, n'a progressé que de 0,8 %... 40 000 emplois ont été créés pour la seule année 2007. Sans oublier qu'il attire également 12 millions de bénévoles ».

Ces chiffres ne sont qu'illustratifs d'un secteur de l'entrepreneuriat social nettement plus vaste, puisqu'il peut recouvrir aussi, selon les définitions, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ainsi que de nouveaux types de structures créés en fonction des besoins actuels. Ils montrent en tout cas « une tendance à l'accroissement qui légitime l'attention nouvelle portée à ce secteur en tant qu'employeur ». On voit aussi en particulier « combien, suivant les territoires, ce secteur devient majeur, impulsant des dynamiques d'entraînement ou de compensation. »

Deux faits permettent en particulier d'éclairer l'attention nouvelle et le sentiment accru de l'utilité du secteur dans l'ensemble de l'économie : d'une part, la volonté des pouvoirs publics français de mieux le prendre en compte, d'autre part, le développement rapide d'un enseignement univer-

sitaire spécialisé, partout dans le monde. Depuis avril 2007, la France a mis en place une palette très affinée - 31 rubriques au lieu de 16 précédemment, et 247 sous-thèmes - pour caractériser les associations, en vue de leur publication au Journal Officiel. Des rubriques évocatrices sont apparues, telles que : Conduite d'activités économiques, Services familiaux, Services aux personnes âgées, Aide à l'emploi, Développement local, Activités civiques, sans oublier Enseignement qui devient Éducation / Formation...

Quant à l'enseignement universitaire consacré à l'entrepreneuriat social, il se répand rapidement en France et dans le reste du monde. En 2004, pour la 1<sup>ère</sup> édition de son « *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook* », Ashoka, organisation internationale dédiée à la promotion du secteur, avait recensé 20 enseignements spécialisés. En 2008, cette même publication a affiché plus de 350 professeurs enseignant et/ou faisant de la recherche sur ce secteur, dans 35 pays, au moins 30 concours nationaux ou internationaux lancés, plus de 800 articles publiés et de 200 « cas » mis au point et étudiés dans des cours consacrés à l'entrepreneuriat social.

## ASHOKA ET SON PROGRAMME PHARE

Avec plus de 2 000 entrepreneurs sociaux innovants soutenus depuis le début des années 1980, Ashoka représente aujourd'hui le réseau le plus important dans le monde (dans près de 70 pays, en Asie, Afrique, Amérique

du Sud et du Nord, Europe). Elle intervient en France depuis 2006, en Belgique et en Suisse depuis 2007, avec déjà 21 entrepreneurs sociaux innovants dans ces trois pays. Organisation internationale, sans but lucratif, elle a pour mission de promouvoir et développer le secteur de l'entrepreneuriat social et de l'aider à démultiplier son impact sur la société.

Son action comprend un programme phare, qui consiste à soutenir des entrepreneurs sociaux sélectionnés pour leurs qualités entrepreneuriales mises au service d'une innovation sociale / sociétale capable de se développer largement. Pourquoi soutenir particulièrement des innovateurs ? Parce qu'ils vont servir d'exemple et que leur idée nouvelle et leurs bonnes pratiques vont pouvoir être copiées, voire influencer sur la législation de leur pays.

Dans les faits, 5 ans après leur sélection, 85 % des individus soutenus par Ashoka ont déjà vu leur idée reprise par d'autres ; et 71 % ont induit une modification de la politique et/ou de la législation de leur pays.

## PROCESSUS DE SÉLECTION

Pour trouver ces personnes, capables en bénéficiant d'un soutien de maximiser leur impact social, Ashoka a mis au point un processus de sélection rigoureux. Basé notamment sur l'analyse de la nouveauté de l'idée des candidats et de leurs qualités entrepreneuriales, ce processus se déroule sur plusieurs mois et permet de vérifier si les candidats répondent aux 5 critères d'Ashoka (cf. encadré). Localement, des « prescripteurs » externes proposent des candidats ; ceux-ci sont « screenés » et sélectionnés au cours d'entretiens en tête-à-tête et de visites sur le terrain, avant de passer devant un expert international d'Ashoka ainsi qu'un panel d'entrepreneurs sociaux nationaux. Enfin, c'est le Conseil d'Administration d'Ashoka international qui statue, afin d'assurer un même niveau d'exigence partout dans le monde.

### LES 5 CRITÈRES D'ASHOKA

#### **Innovation, créativité, qualité d'entrepreneur, sens éthique et capacité à se développer à grande échelle**

Pour qu'un candidat entre dans le processus de sélection, la condition essentielle est qu'il/elle présente une innovation capable de résoudre un problème important de la société. Concernant la personne elle-même, 3 critères :

- la créativité, au quotidien comme pour le long terme ;
- les qualités d'un entrepreneur (vision, ténacité, leadership...) ;
- un sens éthique indiscutable.

Enfin, la capacité de son innovation à se développer à grande échelle (nationale, voire internationale).

Précision, les candidats doivent avoir déjà lancé leur activité, au moins localement.

## SOUTIEN FINANCIER ET PROFESSIONNEL

Les entrepreneurs sociaux sélectionnés reçoivent, pendant trois ans, un soutien financier et professionnel qui va leur permettre de développer largement et de façon pérenne leur activité. Notamment : des prestations personnalisées de la part de partenaires d'Ashoka - conseil en stratégie de développement et/ou de financement, en organisation, en communication, questions juridiques -, des formations adaptées à leurs besoins, des mises en contact avec des professionnels de haut niveau... Et leur appartenance au réseau Ashoka leur donne, à vie, la possibilité de bénéficier de ses synergies, en particulier d'échanger avec leurs pairs et de monter des coopérations.

Toute cette activité développée par Ashoka auprès de ses lauréats, en termes de sélection comme de soutien, permet des retombées importantes qu'Ashoka vérifie régulièrement par sondages. Ceux-ci montrent notamment que 5 ans après leur élection 95 % continuent de travailler à temps plein pour développer leur activité.

## PANOPLIE D' ACTIONS EN FAVEUR DU SECTEUR

Pour assurer pleinement sa mission et contribuer à l'expansion de l'ensemble du secteur de l'entrepreneuriat social, Ashoka complète son soutien aux innovateurs par une palette de dispositifs, destinés à renforcer l'efficacité de ce secteur et à faire reconnaître son utilité.

Des exemples ? Désireuse de mettre en lumière idées nouvelles et bonnes pratiques, l'association a lancé des concours de *business plans* pour les organisations à vocation sociale (notamment le concours IMPACT en France, Belgique et Suisse) ; et elle en assure ensuite la large diffusion.

Cherchant à promouvoir les notions d'excellence et d'efficacité, elle a dès l'origine voulu construire des passerelles entre deux mondes qui souvent s'ignoraient, celui des affaires et celui de l'entrepreneuriat social. Elle aide notamment au montage de partenariats originaux capables de renforcer les deux parties, ainsi qu'au transfert de compétences et à l'échange d'expériences (dans les deux sens).

Pour développer le *pool* des entrepreneurs sociaux, le programme « Youth-Venture » s'adresse aux 15-25 ans : il les sensibilise et les soutient dans leurs projets à caractère social. Déjà plus de vingt équipes ont été soutenues dans le monde, notamment en Amérique du Sud et du Nord et en Asie. Une manière aussi pour Ashoka de faire passer le message que « tout le monde peut se lancer dans l'aventure d'une entreprise utile à la société ».

La panoplie des actions d'Ashoka ne s'arrête pas là : concours thématiques sur Internet *Changemakers*, Global Academy - cercle de réflexion réunissant les personnes les plus éminentes du secteur (telles que Muhammad Yunus) -, soutien à la recherche avec l'University Network (créé avec la Fondation Skoll), conférences, publications, campagnes marketing, etc.

Si les règles du jeu de l'entrepre-



neuriat social ont, dès avant la crise, commencé à se propager de manière virale à l'ensemble de l'économie (le microcrédit adopté par nombre de banques, l'expansion des pratiques de RSE, le capital-risque philanthropique en plein développement, la multiplication des *joint-ventures* entre associations et entreprises...), les circonstances actuelles rendent cette propagation d'autant plus urgente. Développer l'entrepreneuriat social doit devenir une priorité pour les pouvoirs publics comme pour le monde des entreprises, afin de faire face à des problèmes sociaux et sociétaux qui s'exacerbent.

Pour cela, il convient néanmoins,

en France notamment, de repenser un certain nombre de fondamentaux. Notamment : le statut des organisations (associations, mutuelles, coopératives...), qui a montré ses limites, devrait pouvoir être hybridé avec celui des entreprises par exemple ; une évaluation systématique et raisonnée de l'impact des actions engagées, en rapport avec les financements mis en œuvre, est indispensable ; il convient de repenser le partage des richesses, mais aussi de mettre systématiquement en valeur les réussites du secteur.

Dans la majorité des pays - développés, comme les États-Unis d'Obama, ou en développement -, on mise aujourd'hui sur les entrepreneurs sociaux !



## 7 EXEMPLES D'INNOVATEURS PRAGMATIQUES ET EFFICACES

Qui sont ces innovateurs soutenus par Ashoka ? En quoi leurs solutions, développées en France ou ailleurs dans le monde, sont-elles efficaces ? En quoi sont-elles moins onéreuses que les solutions classiques ? Voici sept exemples.

### **Guillaume Bapst : ANDES**

Guillaume Bapst a fait d'ANDES un réseau d'épicerie solidaires de pointe en France, efficace dans ses approvisionnements comme dans ses efforts pour réinsérer socialement ses clients. Il a aussi mis en place, sur le marché de Rungis, un système de récupération / conditionnement de fruits et légumes frais, voués à la destruction mais parfaitement consommables : 5 tonnes par jour, redistribuées aux associations caritatives d'Ile de France. → Pour la société, un double bénéfice, dont l'amélioration de la santé des personnes dépendant de l'aide alimentaire n'est pas le moindre.

### **Jean-Marc Borello : Groupe SOS**

Jean-Marc Borello a monté le Groupe SOS en France, au sein duquel SOS Habitat et Soins prend en charge des SDF : logement et problèmes de santé, tout en mettant en place un véritable suivi social et un parcours vers la réinsertion. → Cette prise en charge coûte 100 euros par jour à la collectivité, soit 5 à 10 fois moins que la traditionnelle solution des urgences hospitalières, qui en outre ne résout aucun problème à long terme.

### **Tara Cunningham : Release**

Tara Cunningham a créé Release en Irlande pour permettre à tous les enfants ayant des troubles d'élocution/de langage d'être pris en charge efficacement et pour des tarifs abordables. Son idée : impliquer les parents dans la thérapie, alors que le pays manque cruellement d'orthophonistes. → Le prix d'une thérapie est de 40 euros par enfant avec le système Release, contre 75 à 130 euros dans le système classique. Et chaque enfant bénéficie de 160 heures, au lieu de seulement 9 !

### **David Green : Project Impact**

David Green a créé Project Impact en Inde pour offrir des services de santé au plus grand nombre - opération de la cataracte, mise en place d'appareillage auditif -, à des prix abordables pour tous grâce à une meilleure organisation et une tarification différenciée selon les revenus des patients.

→ Plus 2 millions de personnes ont déjà recouvré la vue, en Inde et dans d'autres pays d'Asie et d'Afrique, leur permettant notamment de se réinsérer dans la vie économique.

#### **Saïd Hammouche : Mozaïk RH**

Saïd Hammouche permet, avec le cabinet de placement Mozaïk RH, aux jeunes diplômés issus des quartiers sensibles de trouver un emploi plus rapidement et qui corresponde à leur niveau de qualification. Ce faisant, il aide à réduire les discriminations et la fracture sociale en France et ouvre aux entreprises des talents qu'elles ne savent pas trouver. → Son action permet de diminuer par 3 le temps d'inactivité des jeunes concernés et son service coûte 35 % moins cher que ceux de l'ex-ANPE (pôle Emploi).

#### **Jean-Michel Ricard : SIEL Bleu**

Jean-Michel Ricard a créé SIEL Bleu en France pour permettre aux seniors, grâce à une pratique sportive adaptée, de vivre de façon autonome le plus longtemps possible. C'est une des rares organisations en France qui utilise le sport comme un moyen, avec pour objectif prioritaire la santé, physique et psychologique, des personnes âgées. Une échelle de prix différenciée (35 à 70 euros) lui permet de rendre ses prestations accessibles au plus grand nombre. Elle touche 60 000 personnes par semaine. → Le seul coût de l'allocation pour les personnes âgées dépendantes est de 4 milliards d'euros par an.

#### **Fabio Rosa : IDEAAS**

Fabio Rosa, avec IDEAAS, met en place dans les zones rurales défavorisées du Brésil et des pays voisins des systèmes d'électrification très peu onéreux et toujours axés sur un projet économique adapté à chaque zone. → Plusieurs millions de ruraux profitent déjà de ses systèmes qui coûtent 2 fois moins cher - installation et fonctionnement - que les systèmes classiques. Grâce à l'amélioration de leur niveau de vie, ils ne sont plus tentés par l'exode rural vers les bidonvilles.

