



**Mémoire présenté par la Jeune Chambre de commerce de Montréal**

**L'entrepreneuriat social au Québec :  
pour un dynamisme social axé sur l'initiative**

**24 février 2009**

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Sommaire exécutif</b>	<b>3</b>
<b>Présentation de la Jeune Chambre de commerce de Montréal</b>	<b>6</b>
<b>1. L'entrepreneuriat social : un enjeu actuel</b>	<b>7</b>
a) Contexte actuel et émergence du concept	7
b) Définition sommaire	7
c) Champ d'action	10
<b>2. Portrait actuel de l'entrepreneuriat social au Québec et au Canada</b>	<b>12</b>
a) Études de cas à Montréal	13
i. Robin des Bois	13
ii. La Tablée des Chefs	16
iii. D'autres entrepreneurs sociaux montréalais membres de la JCCM	18
b) Les mythes reliés au concept d'entrepreneuriat social	19
i. Mythe : l'entrepreneuriat social remplace les services sociaux	19
ii. Mythe : l'entrepreneuriat social est une forme d'activisme social	20
iii. Mythe : l'entrepreneuriat social est une forme de responsabilité sociale des entreprises	20
iv. Mythe : l'entrepreneuriat social est un synonyme d'économie sociale	20
v. Mythe : l'entrepreneuriat social est une nouvelle forme de coopérative	22
vi. Mythe : l'entrepreneur social doit être sous-payé	22
vii. Mythe : il n'est pas possible d'estimer le rendement d'une initiative sociale	23
<b>3. L'entrepreneur social : un agent de changement</b>	<b>26</b>
a) Entrepreneuriat	26
b) Contexte entrepreneurial	26
c) Entrepreneuriat dans le contexte social	27
<b>Conclusion et pistes de réflexion</b>	<b>30</b>
<b>Annexe 1</b>	<b>32</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>34</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>37</b>

## SOMMAIRE EXECUTIF

Ce mémoire, intitulé « L'entrepreneuriat social au Québec : pour un dynamisme social axé sur l'initiative », s'inscrit dans la foulée de celui présenté par la Jeune Chambre de commerce de Montréal en avril 2006, intitulé « Pour un Québec entrepreneurial : favoriser l'essor de l'entrepreneuriat à travers la promotion d'un actionnariat engagé »<sup>1</sup>. Il fait également écho de l'étude menée par SECOR-Taktik (juin 2008) et la JCCM sur « La Relève du Québec inc. s'engage »<sup>2</sup>, un sondage qui a révélé que 64 % des répondants se voyaient un jour à la tête d'une entreprise. Dans le cadre du présent mémoire, la JCCM a décidé de se pencher sur un phénomène relativement récent au Québec : l'entrepreneuriat social. Le sujet est d'intérêt pour les membres de la JCCM car il soulève un concept au travers duquel plusieurs pourront s'investir, soit comme bénévole, mentor ou entrepreneur. En ce sens, la JCCM considère qu'il est primordial d'expliquer et de proposer une définition de ce phénomène, afin que celui-ci puisse obtenir d'une part une pleine reconnaissance au sein de la communauté d'affaires de Montréal, et d'autre part que les entrepreneurs sociaux bénéficient d'un soutien plus large et mieux structuré.

Contrairement à la situation aux États-Unis et dans certains pays d'Europe, l'entrepreneuriat social est un phénomène encore considéré en émergence au Québec. Il combine à la fois les mesures de performance du secteur privé et les objectifs sociaux du domaine public ou charitable. La partie sociale du concept fait en sorte que la mission principale et première est celle d'obtenir un impact positif sur une problématique sociale. La partie entrepreneuriale de la définition met par ailleurs l'accent sur la génération de revenus, lesquels sont utilisés dans la poursuite de la mission sociale.

À l'heure actuelle, et aux vues des échanges avec certaines parties prenantes, force est de constater qu'il n'existe pas de consensus clair au Québec quant à la définition de ce qu'est l'entrepreneuriat social. Bien qu'il en existe une multitude de définitions, certaines constantes se retrouvent dans toutes les définitions. Ce sont d'ailleurs ces constantes qui alimentent cette proposition de définition :

- A. La réalisation d'une mission sociale;**
- B. La volonté de générer des revenus et d'utiliser un modèle d'affaires;**
- C. La volonté d'innover via une approche entrepreneuriale;**
- D. La volonté de mettre en place des solutions durables à des problèmes identifiés.**

Le concept d'entrepreneuriat social mise, entre autres, sur toutes les autres caractéristiques de l'entrepreneuriat, notamment l'innovation, le développement constant de l'entreprise, l'exploitation d'opportunités et l'utilisation judicieuse des ressources financières disponibles.

À travers ce mémoire, la Jeune Chambre de commerce de Montréal souhaite susciter la discussion et contribuer à la mise en commun de ressources pour favoriser le développement d'entrepreneurs sociaux à Montréal et au Québec.

---

<sup>1</sup> [http://www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_entrepreneuriat.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_entrepreneuriat.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.groupesecor.com/files/pdf/Presentations/la\\_releve\\_du\\_quebec\\_inc\\_s-engage.pdf](http://www.groupesecor.com/files/pdf/Presentations/la_releve_du_quebec_inc_s-engage.pdf)

## Définition proposée

Définir l'entrepreneuriat social comme une entreprise qui :

- réalise une mission sociale,
- génère des revenus et utilise un modèle d'affaires,
- innove via une approche entrepreneuriale,
- diversifie ses partenaires et ses sources de financement de manière durable.

## Recommandations de la JCCM

En considération de ses limites, cette définition doit faire l'objet d'un débat public et structuré entre les différentes parties prenantes (par exemple : lors d'une commission parlementaire).

Cette définition doit entre autres faire la part des choses entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social pour qu'ils puissent se développer harmonieusement au Québec. Les initiatives d'entrepreneuriat social qui ne relèvent pas de l'économie sociale doivent être également supportées.

Compte tenu de son impact positif sur la société, l'entrepreneuriat social doit bénéficier d'une pleine reconnaissance au Québec.

En ce sens, il convient de faciliter le développement des entreprises sociales en leur accordant des avantages financiers (crédits d'impôt, subventions, prêts) et un accès aisé à des centres de ressources (gratuité ou ristourne pour un DEC en entrepreneuriat, etc.).

Pour aider les entreprises sociales dans leurs démarches, les centres de ressources doivent analyser distinctement leurs demandes, suivant les caractéristiques propres à celles-ci.

Pour stimuler le développement de l'entrepreneuriat social, le concept d'entrepreneuriat social doit être clairement et publiquement défini afin que cette définition soit acceptée et utilisée par les gouvernements de même que par les centres de ressources compétents (institutions bancaires, SAJE Montréal, CLE, etc.), afin de légitimer le phénomène et de faciliter l'appui aux entreprises sociales.

Afin de valoriser et de développer ce type d'entrepreneuriat, le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que le Secrétariat à la jeunesse doivent se concerter en vue de faciliter la reconnaissance et la réussite des entrepreneurs sociaux chez les 18-40 ans, notamment au sein du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse<sup>3</sup>.

Compte tenu du caractère émergent de l'entrepreneuriat social, au moins une des universités québécoises doit se doter d'un centre de recherche et d'enseignement uniquement dédié à l'entrepreneuriat social, à l'instar des centres de recherches européens et américains.

Les membres de la JCCM se doivent d'appuyer dès maintenant les entreprises sociales montréalaises connues ou celles membres de la JCCM, en s'impliquant à titre de bénévoles ou en devenant clients.

---

<sup>3</sup> Voir [www.defi.gouv.qc.ca](http://www.defi.gouv.qc.ca)

Pour faciliter la reconnaissance des entrepreneurs sociaux existants, les différentes parties prenantes (entrepreneurs sociaux, banques, ministères, centres de ressources) doivent coordonner leurs efforts afin de constituer un répertoire des entrepreneurs sociaux à Montréal.

### **Initiatives de la JCCM**

À travers les activités de sa vice-présidence Entrepreneuriat, la JCCM s'engage à collaborer à ce projet au cours des 12 prochains mois. D'ailleurs, l'implication du gouvernement dans le développement des initiatives d'entrepreneuriat social ne doit pas correspondre à un retrait de l'État dans le cadre de sa mission sociale et de son intervention sociale.

À titre exploratoire, la JCCM s'engage lors de son mandat 2008-2009, à identifier quatre entrepreneurs sociaux en démarrage, en collaboration par exemple avec différentes parties prenantes, et à leur fournir un mentorat d'une année.

## **PRÉSENTATION DE LA JCCM**

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) est un regroupement de jeunes cadres, professionnels, entrepreneurs et travailleurs autonomes âgés entre 18 et 40 ans, et dont la mission se divise en trois volets distincts.

Le premier volet consiste à favoriser le développement professionnel et personnel de ses membres. Par le biais d'activités telles que son programme de formation et son programme de mentorat, la JCCM permet à ses membres de mieux comprendre et d'agir au sein du milieu des affaires dans lequel ils évoluent.

Le second volet consiste en la défense des intérêts de ses membres. Pour ce faire, la JCCM concentre son attention sur un certain nombre de dossiers touchant directement ou indirectement les intérêts de ces derniers et, à la suite d'une analyse des problématiques retenues, des prises de position officielles sont adoptées et défendues.

Le troisième volet concerne son implication sociale. Cette dimension permet à la JCCM de jouer un rôle social en endossant chaque année des causes qui lui sont chères. Elle contribue ainsi à l'essor de son milieu.

Fondée en 1931 et regroupant près de 1 400 membres, la JCCM est la principale porte-parole des jeunes gens d'affaires montréalais. Elle représente un lieu d'échange et de stimulation incontournable pour tout jeune professionnel qui souhaite s'investir et contribuer positivement aux décisions qui ont un impact sur la société.

### **COMITÉ DE RÉDACTION**

- Paul St-Pierre Plamondon, directeur du comité de rédaction
- Alexandre Doire St-Louis, collaborateur membre de la JCCM
- Mélanie Joly, collaboratrice membre de la JCCM

### **Remerciements pour leur contribution**

Le Comité souligne la contribution des vice-présidents Affaires publiques de la JCCM, soit Eva Boucher-Hartling et Morvan Le Borgne, ainsi que celle du comité permanent du conseil d'administration de la JCCM en affaires publiques dirigé par Annie Houle et dont les membres sont Valérie Laplante et Winston Chan.

Le Comité remercie enfin la précieuse collaboration de :

- Mathieu Régnier, éco-consultant
- Sophie Gélinas, Institut du Nouveau Monde
- Daniel Champagne, Société de développement Ville-Marie
- Nathaly Riverin, Fondation de l'entrepreneurship
- Benoit Lévesque, Professeur en économie sociale, UQAM

## 1. L'entrepreneuriat social : un enjeu actuel

### a) Contexte actuel et émergence du concept

Les avancées industrielles, technologiques et médicales rapides du dernier siècle ont contribué à l'amélioration de la qualité de vie dans plusieurs sociétés, mais plusieurs déficits et incertitudes demeurent. La pauvreté, la surpopulation, la guerre, les maladies et la détérioration de l'environnement, pour ne nommer que ceux-là, demeurent toujours des défis importants à l'échelle planétaire. Traditionnellement, de tels défis ont été confiés à deux catégories d'intervenants : les gouvernements et l'entreprise privée. Mais devant l'incapacité occasionnelle de ces deux types d'organisations à apporter des solutions durables à ces problématiques d'envergure, est née une troisième forme d'intervention : l'entreprise sociale. Émergent d'une part du constat de l'existence d'un vide réel entre le rôle gouvernemental et celui de l'entreprise privée, et d'autre part d'une volonté véritable d'améliorer le sort de l'humanité vu l'importance des défis susmentionnés, l'entrepreneuriat social a gagné rapidement en importance partout à travers le monde, y compris au Québec.

### b) Définition sommaire

La différence entre l'entrepreneuriat classique et celui de nature sociale provient donc de la mission sociale et caritative de l'entreprise. Le rapport du *Global Entrepreneurship Monitor* du Royaume-Uni propose la définition suivante pour qualifier plus globalement l'entrepreneuriat social :

*« Social entrepreneurship is any attempt at new social enterprise creation, such as self employment, a new enterprise, or the expansion of an existing social enterprise, **with social or community goals as its base and where profit is invested in the activity or venture itself rather than return to investors.***<sup>4</sup> »

La mission sociale est également au cœur des définitions des fondations dédiées à l'entrepreneuriat social, telles Ashoka :

*« Social entrepreneurs are individuals **with innovative solutions to society's most pressing social problems.** They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change. Rather than leaving societal needs to the government or business sectors, social entrepreneurs find what is not working and solve the problem by changing the system, spreading the solution, and persuading entire societies to take new leaps. Social entrepreneurs often seem to be possessed by their ideas, committing their lives to changing the direction of their field. They are both visionaries and ultimate realists, concerned with the practical implementation of their vision above all else. Each social entrepreneur presents ideas that are user-friendly, understandable, ethical, and engage widespread support in order to maximize the number of local people that will stand up, seize their idea, and implement with it. In other words, every leading social entrepreneur is a mass recruiter of local*

---

<sup>4</sup> R. Harding, *Social Entrepreneurship Monitor in the United Kingdom*, 2006, [www.gem.iem.at](http://www.gem.iem.at)

*changemakers—a role model proving that citizens who channel their passion into action can do almost anything<sup>5</sup>.»*

L'expression « entrepreneuriat social » a commencé à être utilisée dans les années 1980 par une poignée d'individus impliqués dans des organisations citoyennes et de développement international<sup>6</sup>. Le concept identifiait les projets sociaux qui innovaient et s'attaquaient à des problèmes difficiles et d'envergure. L'approche entrepreneuriale était bien sûr au cœur du concept. La fondation Schwab offre la définition suivante de ces entrepreneurs :

*Les entrepreneurs sociaux génèrent une valeur ajoutée via l'innovation et l'utilisation judicieuse des ressources financières disponibles. Ils transforment les groupes, les organisations ou les institutions. **Les entrepreneurs sociaux prennent des risques, agissent courageusement, prennent de nouvelles approches, et sont engagés à servir la société, particulièrement les pauvres et les marginalisés<sup>7</sup>.***

L'entrepreneuriat social se révèle donc être une approche innovatrice ayant pour finalité le traitement des besoins sociaux complexes. Étant donné l'importance accordée à la résolution des problèmes et à l'innovation sociale, les activités de l'entrepreneuriat social atténuent les frontières traditionnelles entre les secteurs public, privé et charitable en mettant l'accent sur des modèles croisés d'activités. Encourager la collaboration entre les trois secteurs est implicite à l'entrepreneuriat social.

Ainsi, l'entrepreneuriat social ne remplace pas les services sociaux ; n'est pas un synonyme d'activisme social, de coopérative ou d'économie sociale, ni une forme de responsabilité sociale des entreprises : il constitue une forme d'entrepreneuriat distincte en soi. Bien qu'il existe une multitude de définitions de l'entrepreneuriat social, certaines constantes se retrouvent dans toutes les définitions :

- A. La réalisation d'une mission sociale;**
- B. La volonté de générer des revenus et d'utiliser un modèle d'affaires;**
- C. La volonté d'innover via une approche entrepreneuriale;**
- D. La volonté de mettre en place des solutions durables.**

---

<sup>5</sup> Ahoka, *What is a Social entrepreneur?*, [www.ashoka.org/fellows/social\\_entrepreneur.cfm](http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm)

<sup>6</sup> A. Nicholls, *Social Entrepreneurship*, Oxford University Press (2006), p. 128

<sup>7</sup> Schwab Foundation, *Social entrepreneurs*, [www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm](http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm)

**A. La réalisation d'une mission sociale** implique qu'un individu ou un groupe identifie un besoin social comblé de manière défailante par d'autres intervenants (tels l'entreprise privée, l'État, une ONG), ou une opportunité qui amènerait une plus-value sur le plan social. Si les entreprises sociales partagent avec les entreprises « classiques » l'affirmation d'un projet économique et la nécessité de dégager des excédents, elles s'en distinguent très nettement par leur finalité : les excédents ne sont pas une fin en soi, mais bien un moyen au service d'un projet social. Qui plus est, les entreprises sociales, constituant des projets collectifs de par leur nature, s'attachent à rémunérer de manière raisonnée leurs dirigeants et leurs employés. Elles veillent à limiter l'écart entre les rémunérations de leurs dirigeants et celles des autres salariés<sup>8</sup>.

La nature de cette mission sociale peut varier : lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap, etc.), créer ou maintenir des emplois durables et de qualité, valoriser un territoire, un patrimoine ou un environnement, garantir un juste revenu aux producteurs, développer un lien social, etc. Mais c'est sa nature sociale qui sera au cœur de la raison d'être de l'entreprise. Par ailleurs, la création d'emploi ne constitue pas une mission sociale en soi. En ce sens, l'entreprise à but lucratif classique ne peut être qualifiée d'entreprise sociale.

**B. La volonté de générer des revenus** révèle un projet économique inscrit dans le marché : prise de risque, production de biens et services, modèle économique viable, réponse à une demande, création de richesses et d'emplois, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, etc. À l'instar des entrepreneurs conventionnels, les entrepreneurs sociaux saisissent les opportunités et développent de nouvelles approches. Comme les meilleurs entrepreneurs, l'entrepreneur social est intensément concentré sur l'atteinte de son objectif et la poursuite de sa mission sociale.

**C. L'innovation** est au cœur du concept d'entrepreneuriat social. Il n'est pas surprenant de découvrir qu'existent une variété de modèles sur les plans organisationnel, opérationnel et financier. Ainsi, ces entreprises peuvent exister dans les secteurs public, privé ou social, elles peuvent être à but lucratif, non lucratif ou hybride, et peuvent être incorporées soit à titre d'entreprise privée, d'organisme à but non lucratif ou de coopérative. Toute entreprise sociale répond à la volonté d'innover au profit d'un objectif social. Plusieurs auteurs ont souligné l'approche distinctive de l'entrepreneuriat social en vertu de la reconnaissance des problématiques sur cette base et la création d'opportunités. Les entrepreneurs sociaux démontrent également que l'établissement d'un réseau social créatif et diversifié est un outil stratégique important pour générer des façons créatives d'approcher un problème. Étant le plus souvent issus du milieu sur lequel ils désirent agir, ces entrepreneurs sont mieux placés pour développer des solutions qui répondent adéquatement au problème identifié.

**D. La durabilité** est un critère essentiel de l'entrepreneuriat social. Pour assurer le maintien de son impact sur sa communauté, l'entrepreneur social engage l'ensemble des parties prenantes et utilise sa proximité avec le milieu d'intervention au service de la durabilité du projet. Que ce soit les créanciers, les employés, les fournisseurs, les clients, les organismes de régulation et de contrôle, les groupes partisans ou la communauté, l'entrepreneur social s'efforce d'inclure chacun de ces différents groupes touchés au sein de son processus décisionnel. En établissant et en maintenant une gouvernance participative, c'est-à-dire qui n'est pas uniquement fondée sur la propriété du capital, l'entreprise s'assure de la satisfaction de l'ensemble de ses parties prenantes, et par conséquent de leur participation continue au projet. De plus, ce partenariat permet davantage d'évaluer et d'atteindre son double objectif : financier et social.

---

**Compte tenu des éléments avancés dans cette section, la JCCM recommande de définir l'entrepreneuriat social comme une entreprise qui :**

- réalise une *mission sociale*,
- génère des *revenus* et utilise un *modèle d'affaires*,
- *innove* via une approche entrepreneuriale,
- diversifie ses partenaires et ses sources de financement de manière à être *durable*.

**Consciente de ses limites, la JCCM recommande que cette définition puisse faire l'objet d'un débat public et structuré entre les différentes parties prenantes (par exemple : lors d'une commission parlementaire).**

#### c) Champ d'action

Plusieurs entreprises évoluant dans la sphère de l'entrepreneuriat social partagent les mêmes objectifs qu'une entreprise à but lucratif classique :

- Fournir des biens et services que le marché ou le secteur public n'est pas disposé à fournir ou est incapable de fournir;
- Développer des compétences;
- Créer de l'emploi.

Cependant, la mission de l'entrepreneuriat social va beaucoup plus loin. Historiquement, les principaux secteurs d'activités dans lesquels l'entrepreneuriat social a engendré des changements ont été :

- La diminution de la pauvreté par la responsabilisation, par exemple le mouvement de micro-finance;
- Les soins de santé prenant diverses formes, tels un soutien aux déficients mentaux ou encore des projets de grande envergure visant à combattre l'épidémie du VHS/SIDA;
- L'éducation et la formation, notamment via l'accroissement de la participation et la démocratisation de la transmission des connaissances;
- La protection environnementale et le développement durable, tels des projets énergétiques « verts »;
- L'amélioration communautaire, grâce à des associations du logement;
- Des projets d'assistance sociale, tels des emplois pour les sans-emploi ou les sans-abri et des projets pour contrer l'abus de drogues et d'alcool;

- Le soutien et l'appropriation des causes, tels le commerce équitable et la promotion des droits de la personne.

Évidemment, dans les faits, ces secteurs d'activités ne sont pas divisés en catégories distinctes, puisque le travail dans l'un chevauche souvent dans celui de l'autre. En fait, certains des entrepreneurs sociaux les plus performants et innovateurs développent volontairement une mission inter-catégories afin de maximiser l'impact social (et la disponibilité des ressources) à travers l'ensemble des maillons de la chaîne.

#### d) Historique local et international

On estime que les secteurs à but non lucratif constituent maintenant la 7<sup>e</sup> économie globale en importance dans le monde, avec environ 40 millions d'employés à temps plein et 200 millions de bénévoles. L'entrepreneuriat social a par ailleurs complètement changé le visage de certains pays. Par exemple, le projet de micro-crédit de la Banque Grammen au Bangladesh, considéré comme l'un des premiers projets d'entrepreneuriat social, sert maintenant 2,4 millions de clients et contribue substantiellement à l'essor économique du pays<sup>9</sup>.

Le mouvement du commerce équitable, pour donner un autre exemple, représente non seulement des ventes à l'échelle mondiale de plus de 2,2 milliards de dollars par année, mais a également su améliorer la qualité de vie de plusieurs producteurs des pays du tiers-monde tout en permettant aux consommateurs d'avoir une influence sociale via leurs habitudes de consommation<sup>10</sup>. Le nombre d'universités offrant des programmes en entrepreneuriat social, soit plus de 50 à travers le monde, est représentatif de l'ampleur que gagne le phénomène.

L'entrepreneuriat social s'est émancipé et n'est clairement plus un phénomène marginal à l'échelle mondiale. Cependant, le concept souffre d'être mal connu, tant au Canada que dans le monde francophone<sup>11</sup>. L'intérêt pour la JCCM de cerner le phénomène et de faire découvrir à ses membres les initiatives de cette nature au Québec est donc évident<sup>12</sup>.

**Pour stimuler le développement de l'entrepreneuriat social, la JCCM recommande que le concept d'entrepreneuriat social soit clairement et publiquement défini afin que cette définition soit acceptée et utilisée par les gouvernements de même que par les centres de ressources compétents (institutions bancaires, SAJE Montréal, CLE, etc.), afin de légitimer le phénomène et de faciliter l'appui aux entreprises sociales.**

<sup>9</sup> Supra note 5, p. 3

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> F. Brouard, *L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept*, 23<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat (2006)

<sup>12</sup> À l'heure actuelle, au Québec, l'Institut du Nouveau Monde, à travers son programme *À go, on change le monde!*, contribue à la diffusion du concept auprès des jeunes, mais pas spécifiquement auprès de la jeune communauté d'affaires de Montréal. À travers son mémoire, la JCCM tente donc de sensibiliser et d'impliquer plus spécifiquement ce public de qui elle est naturellement proche.

## 2. Portrait actuel de l'entrepreneuriat social au Québec et au Canada<sup>13</sup>

Un tel portrait n'est que le reflet de l'état actuel des connaissances au Canada. Compte tenu qu'il n'y a pas de définition claire de l'entrepreneuriat social au Québec et au Canada<sup>14</sup>, ce portrait doit être développé. Cependant, la JCCM considère que c'est un point de départ qui, de par ses limites, peut à tout le moins contribuer à faire évoluer la discussion.

Pour le Canada, il appert que 6,3% des adultes de 18 ans et plus, soit plus de 1,8 million de personnes<sup>15</sup>, peuvent être qualifiés d'entrepreneurs sociaux (en date de 2005). Ces derniers sont actifs à la tête d'organisations établies (5,4%) ou en pré-démarrage (0,9%) (l'une ou l'autre ou les deux). Il s'agit d'une force socioéconomique de première importance pour le Canada. Les individus qui s'impliquent dans différentes activités d'entrepreneuriat social s'avèrent plus nombreux dans les provinces de l'Est du Canada : on y recense 7,4% d'entrepreneurs sociaux, et au Québec 7,3%. Ils sont moins présents dans les provinces de l'Ouest (5,2%) et en Ontario (6,2%).

### Les entrepreneurs sociaux, portrait global par région canadienne, 2005

	Entrepreneurs sociaux		
	Total	Organisations établies	Organisations en démarrage
Provinces de l'Ouest	5,2 %	4,5 %	0,8 %
Ontario	6,2 %	5,2 %	1,0 %
Québec	7,3 %	6,6 %	0,7 %
Provinces de l'Est	7,4 %	5,9 %	1,5 %
<b>Canada</b>	<b>6,3 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>0,9 %</b>

Au Canada, 5,4% de la population participe à l'économie sociale en s'impliquant comme gestionnaire responsable dans les organismes établis. Le Québec se classe premier au chapitre de la proportion de gens qui œuvrent en entrepreneuriat social dans les organisations établies, avec 6,6% de sa population.

Il importe de souligner des différences plus significatives entre les régions administratives du Québec, et ce tant au niveau global qu'au niveau des entrepreneurs sociaux d'organisations en démarrage ou établies. En effet, tel qu'on pourra le lire en annexe II, on remarque que les régions de la Côte-Nord et de l'Estrie dénombrent 10% d'entrepreneurs sociaux au sein de leur population adulte. De même, les régions de l'Outaouais (9,8%), du Bas-St-Laurent (9,7%) et Chaudières-Appalaches (9,7%) figurent parmi les plus dynamiques, tandis que Laval (4,4%), Lanaudière (5,5%) et Montréal (6%) se classent en dernier. C'est au Bas-St-Laurent que l'on compte le plus grand nombre de nouveaux entrepreneurs sociaux avec 2,5% de la population adulte. Aucun nouvel entrepreneur social n'a été recensé dans le Centre-du-Québec, en Mauricie.

<sup>13</sup> Le portrait et les statistiques obtenues dans cette section découle entre autres des travaux de Nathalie Riverain de la Fondation de l'entrepreneurship, *L'entrepreneuriat social, une force tranquille* (octobre 2006). Voir l'Annexe II pour plus d'informations statistiques.

<sup>14</sup> Supra note 11

<sup>15</sup> Basé sur la population canadienne de 18 ans et plus du recensement de la population de Statistiques Canada, 2001

Dans les faits, on note que la grande majorité des entreprises sont des organismes à but non lucratif, soit 50,9%, tandis que 14,6% sont des organisations caritatives, 2,7% des coopératives, et 16% sont des entreprises à propriété privée (propriété unique ou multiple).

**Compte tenu du caractère émergent de l'entrepreneuriat social, la JCCM recommande qu'au moins l'une des universités québécoises se dote d'un centre de recherche et d'enseignement uniquement dédié à l'entrepreneuriat social, à l'instar des centres de recherches européens et américains.**

a) Études de cas à Montréal

La scène montréalaise offre plusieurs exemples d'entreprises à caractère social qui répondent aux critères développés ci-dessus. Ces entreprises peuvent œuvrer dans plusieurs secteurs, offrir diverses activités, voire même revêtir différentes structures. Les deux exemples ici présentés, bien que non exhaustifs, donnent une idée des entrepreneurs sociaux que l'on peut rencontrer.

**i. Robin des Bois**

• **Mission de l'entreprise et ses dirigeants**

Robin des Bois est un restaurant bienfaiteur de Montréal. Du matin au soir, on y déguste des plats variés dans un décor branché. Robin des Bois se distingue par son concept : restaurant à but non lucratif ayant pour objectif de redistribuer tous ses profits à divers organismes de charité qui interviennent en milieu urbain. Sa mission est la suivante :

*« Encourager le bénévolat créatif, l'engagement et le don de soi ; - sensibiliser les gens aux besoins des plus démunis de notre communauté ; faire bénéficier les OBNL de la visibilité médiatique de Robin des Bois et de son vaste réseau d'artistes, de bénévoles, de clients et de gens d'affaires. »<sup>16</sup>*

Cette mission a donc un objectif porteur : par la voie d'une expérience culinaire ludique et agréable, l'entreprise voit à la promotion du bénévolat et vise à répondre à un besoin fondamental souvent négligé : faire partie de quelque chose de plus grand que soi.<sup>17</sup> Robin des Bois n'en est qu'à sa deuxième année d'opération. Or, dès sa première année, Robin des Bois a versé un premier don de 30 000 \$ à divers organismes, soit Chez Doris, Le Chaînon, Cactus, Jeunesse au Soleil, Santropol Roulant et le Refuge des Jeunes.

Robin des Bois est une conception de Judy Servay, une entrepreneure qui, par le passé, a fondé sa propre entreprise de production. Judy Servay a également reçu l'aide de Catherine Letarte et d'un conseil d'administration composé d'individus provenant des milieux des affaires, artistique et communautaire. Elle a su s'entourer de personnes ayant les compétences nécessaires à la réussite de son entreprise. Grâce à son énergie, son temps et ses efforts, l'équipe de Judy Servay est un bel exemple de la réussite des entreprises à caractère social.

<sup>16</sup> Voir le site internet de Robin des Bois : [www.robindesbois.ca](http://www.robindesbois.ca) .

<sup>17</sup> Ibid.

Robin des Bois constitue une entreprise sociale parce que :

- sa mission est à caractère social et caritatif, soit par l'appui de certains organismes de charité;
- l'organisme utilise un modèle d'affaires qui permet de générer des revenus, lesquels sont entièrement attribués à la poursuite de sa mission sociale;
- l'organisme utilise un modèle innovateur et une approche entrepreneuriale en démarrant un restaurant au service de la mission sociale;
- l'organisme met en place des partenariats avec divers commanditaires et diversifie ses sources de revenus de manière à assurer la durabilité de l'initiative.

Bien que le but premier soit de venir en aide à certains organismes de charité, Robin des Bois doit tout de même se tailler une place de choix au sein du marché montréalais de la restauration. Il faut le rappeler, Robin des Bois étant situé dans un quartier branché, ses concurrents sont nombreux. Le restaurant offre un menu varié, avec des plats qui sont au goût de l'heure. La réalisation de la mission du restaurant bienfaiteur passe beaucoup par l'appréciation de sa cuisine, puisque plus il y aura de repas vendus, plus il y aura de profits distribués aux organismes de charité.

Par ailleurs, afin d'attirer plus de clientèle, l'équipe innove via une publicité originale et une présence accrue au sein des médias. Son site Internet est également très interactif : on y retrouve de l'information pertinente et un accès facile au rang des bénévoles de Robin des Bois. Le restaurant bienfaiteur a également son porte-parole : Patrice Coquereau, comédien.

#### • **Cheminement, difficultés rencontrées et accomplissements**

Le développement de Robin des Bois n'a certes pas été facile. Dès les balbutiements du projet, Judy Servay et son équipe ont eu bien des difficultés à trouver du financement. En recherche de financement pour la mise sur pied d'un restaurant (un type d'entreprise qui, en soi, se finance souvent difficilement), le caractère social de l'entreprise créait nombre de questionnements auprès des institutions financières.

Bien entouré d'une équipe compétente, le projet a obtenu une attention médiatique incomparable, en novembre 2005, lorsqu'un des bénévoles, l'animateur Philippe Fehmiu, a exposé le projet lors de l'émission « Tout le monde en parle ». Puisque cette émission bénéficie d'un auditoire de près de deux millions de personnes, certains donateurs ayant eu vent du projet ont alors décidé d'y contribuer. Toutes ces contributions ont été accordées par le domaine privé. Robin des Bois a donc pu mettre en œuvre le projet à partir de dons majeurs et d'un financement de la Caisse populaire du Plateau Mont-Royal.

Une autre difficulté rencontrée par Robin des Bois est que, malgré sa mission, l'entreprise ne peut émettre de reçu d'impôt. Bien que le restaurant bienfaiteur soit un organisme à but non lucratif, celui-ci n'est pas un organisme de charité. Les grands donateurs ne peuvent bénéficier d'une déduction fiscale suite à leur don. De plus, Robin des Bois vend des produits qui ont une valeur. Dans ce contexte, le restaurant n'a pu obtenir de prêt en économie sociale (par exemple, un prêt de la Banque de développement du Canada). Robin des Bois a donc su survivre par la voie d'excellents contacts de l'équipe de direction avec

des personnes influentes au sein des milieux économique, financier et artistique, et d'une offre de produits appréciés du public.

Organisme à but non lucratif, Robin des Bois est donc une entreprise à caractère social dans toutes ses sphères d'activités. Non seulement ses fournisseurs et ses bénévoles, mais également ses dirigeants, voient à la réalisation de sa mission de venir en aide aux organismes de charité qui interviennent en milieu urbain. L'appui de certaines personnalités connues à sa cause, de même que sa présence médiatique, ont certes contribué à sa réussite. Mais c'est avant tout son concept innovateur qui semble être la clé de son succès : la combinaison d'un restaurant branché et une plateforme d'implication sociale.

- **Objectifs stratégiques futurs et approche entrepreneuriale**

Robin des Bois fait preuve de beaucoup de dynamisme. L'entreprise, à sa deuxième année, procédait au déménagement de son restaurant dans de plus grands locaux afin de faire face à la demande croissante. Le restaurant peut maintenant servir de lieu de réception, de lancement de disques, d'événements spéciaux, etc. Bon nombre des coûts associés à la rénovation du local ont été absorbés par l'implication bénévole des professionnels (architecte, décorateur, etc.), alors qu'une partie du projet était financé par la Caisse populaire du Plateau Mont-Royal. Depuis le 22 février 2008, Robin des Bois est ouvert de midi à minuit, 7 jours sur 7. Sa capacité de clientèle a plus que doublé (de 40 à 120 places). Ainsi, Robin des Bois prévoit augmenter ses revenus et générer davantage de profits pour les personnes démunies.

Robin des Bois vise à augmenter ses revenus grâce au lancement d'une gamme de produits variés. À chaque produit vendu, une ristourne serait remise à Robin des Bois. Les produits proviendraient de Robin des Bois, de fournisseurs et de détaillants. On pourrait se les procurer au restaurant et dans divers points de vente. La gamme des produits varierait de la nourriture aux accessoires de cuisine.

La JCCM recommande à ses membres et à ses gouverneurs d'offrir leurs services bénévoles à Robin des Bois et d'aller y manger au moins une fois au cours des 12 prochains mois.

## ii. La Tablee des Chefs

- **Profil/historique<sup>18</sup>**

Conscient du gaspillage au cours de ses études à l'ITHQ et lors son travail dans le milieu hôtelier, le fondateur Jean-François Archambault s'est informé sur la manière de faire de la récupération alimentaire. Il n'a pu que constater le retard du Québec, bien que le phénomène se soit développé au cours des dernières années.

En tissant des liens solides avec des gens influents du milieu et persuadé de sa capacité à faire réellement bouger les choses, Jean-François Archambault a créé La Tablee des Chefs en 2002.

En octobre 2006, après plus de 4 ans de travail bénévole avec les membres du conseil d'administration, il quitte son emploi pour se consacrer à la permanence et au développement de La Tablee des Chefs.

---

<sup>18</sup> Voir [www.tableedeschefs.org](http://www.tableedeschefs.org)

La Tablée des Chefs est un organisme communautaire qui récupère les surplus de nourriture des hôtels et grands centres de congrès au Québec. Il met à contribution les chefs et les cuisiniers à trois niveaux :

- 1) La récupération de surplus alimentaires;
- 2) La préparation de repas prêt-à-manger au profit des banques alimentaires;
- 3) Le transfert des connaissances culinaires et de nutrition auprès des adolescents en milieux défavorisés.

Depuis sa création, l'organisme a distribué plus de 200 000 portions repas à des gens dans le besoin, et ce, partout au Québec. La Tablée des Chefs compte plus de 35 membres donateurs à travers le Québec qui acceptent de préparer, chaque année, des repas complets pour les 18 banques alimentaires du Québec. Ce sont des chefs qui utilisent des surplus de production pour cuisiner des repas pour les gens dans le besoin.

L'organisme réalise sa mission par l'entremise de quatre activités principales :

- Semaine des Écoles Hôtelières du Québec

Depuis maintenant six ans, plus de 400 étudiants s'engagent annuellement et bénévolement à cuisiner des repas au profit des gens issus de milieux défavorisés. Avec l'aide des 14 écoles hôtelières de la province, plus de 60 000 repas ont été préparés et distribués aux banques alimentaires du Québec.

- Camp Culinaire Taillevent

Ce camp culinaire situé à St-Donat, dans les Laurentides, accueille plus de 250 jeunes pour une semaine de sensibilisation à l'activité physique et à la nutrition, ainsi que pour une formation culinaire en compagnie de personnalités des milieux sportif et culinaire qui s'impliquent bénévolement.

- Les ateliers culinaires du Frère Toc

Ce sont des ateliers culinaires dans les polyvalentes défavorisées de Montréal. Dans le cadre d'activités parascolaires offertes gratuitement aux adolescents, ces ateliers culinaires et de nutrition ont pour objectif d'apprendre à ces jeunes à développer une autonomie culinaire et à apporter de la nourriture à la maison. Le projet permet à plus de 80 adolescents (240 d'ici 2010) de suivre ces ateliers après l'école, et ce, à chaque semaine pendant 24 semaines. De plus, le programme d'ateliers comprend un volet de sensibilisation à la profession de cuisinier professionnel et offre des bourses d'études pour les jeunes qui veulent en faire une carrière.

- Ateliers culinaires La Tablée des Chefs

De nombreux ateliers culinaires sont offerts en permanence dans le Vieux-Longueuil. En plus, l'organisme dispose d'une épicerie fine pour la vente de produits.

*« L'atelier culinaire de La Tablée des Chefs est d'abord destiné au grand public souhaitant s'initier ou poursuivre son cheminement culinaire. Enfin, dans le cadre d'une mission communautaire, des ateliers culinaires et de nutrition seront destinés à la communauté moins favorisée de la Montérégie auprès des jeunes, des familles, ainsi que des personnes âgées. Des formations pour les cuisiniers des organisations*

*communautaires de la Rive-Sud et des ateliers pour les adolescents du Centre jeunesse de la Montérégie figureront également à l'agenda. »*

Les ateliers culinaires ont pour objectif d'une part, d'amasser des fonds afin de couvrir les salaires et dépenses, et d'autre part, de réinvestir les profits, au même titre que les fonds recueillis lors de soirées-bénéfices, dans les trois autres activités de l'organisme. La Tablée des Chefs compte donc sur des sources de revenus diversifiées : vente de produits, activités, commandites et dons.

La Tablée des Chefs est une entreprise sociale car :

- sa mission est à caractère social et caritatif, soit par la récupération alimentaire, la préparation de repas et l'éducation en matière de nutrition;
- l'organisme utilise un modèle d'affaire qui permet de générer des revenus, lesquels sont entièrement attribués à la poursuite de sa mission sociale;
- l'organisme utilise un modèle innovateur et une approche entrepreneuriale en démarrant un système de récupération et des ateliers culinaires;
- l'organisme met en place des partenariats avec divers commanditaires et diversifie ses sources de revenus de manière à assurer la durabilité de l'initiative.

Depuis février 2001, La Tablée des Chefs a signé des ententes pour la récupération alimentaire avec le Centre Bell (plus de 50 000 portions par année), le Centre des Sciences de Montréal (plus de 200 événements corporatifs annuellement), ainsi qu'avec plusieurs traiteurs du Grand Montréal.

- **Défis**

Lorsque interrogé sur les défis pour son entreprise, le fondateur, membre de la JCCM, mentionne notamment la création de partenariats avec d'autres fondations, la gestion de l'incertitude et une réflexion constante à court et à moyen terme. Ceci ajoute une difficulté à la planification et à la mobilisation, puisqu'il est difficile d'offrir des garanties au niveau des postes et des salaires. La motivation des participants est donc cruciale.

La JCCM recommande à ses membres et à ses gouverneurs d'encourager la récupération de surplus alimentaires dans leur milieu de travail.

**La JCCM recommande à ses membres d'appuyer dès maintenant les entreprises sociales montréalaises connues ou membres de la JCCM, en s'impliquant à titre de bénévoles ou en devenant clients.**

### iii. D'autres entrepreneurs sociaux montréalais membres de la JCCM

La JCCM compte d'autres membres (actuels et anciens) qui œuvrent dans une entreprise sociale, tels que Bénévole d'affaires et MU.

La mission des Bénévoles d'affaires est d'assurer le lien entre les gens d'affaires et les organismes communautaires et culturels. En offrant bénévolement leurs services dans leur domaine d'expertise, les gens d'affaires contribuent ainsi à l'essor et à l'efficacité des organismes à but non lucratif de la grande région de Montréal. L'organisme offre ainsi un service gratuit de jumelage pour les gens d'affaires intéressés à devenir bénévole et les organismes à but non lucratif des milieux communautaires et culturels. Les maillages sont faits selon les intérêts et l'expertise des bénévoles et les besoins des organismes. Voici quelques exemples de mandats :

- Siéger au conseil d'administration d'un organisme;
- Conseiller un organisme pour l'élaboration d'un plan de communication;
- Offrir un support professionnel pour l'élaboration d'une politique salariale.

MU est un organisme dont la mission est de promouvoir et soutenir l'art public, par le biais de murales à caractère artistique et social dans la communauté locale. Au cours des dernières années, MU a réalisé des murales dans divers quartiers de Montréal, tel le quartier St-Michel et le Quartier Latin.

L'organisme vise deux axes principaux : la démocratisation de l'art et le développement social. Le premier sous-entend la production et la diffusion de projets artistiques diversifiés ainsi que le soutien d'artistes. Le deuxième touche l'amélioration du cadre de vie : le développement local, l'éducation et la participation citoyenne, la sécurité et la propreté, mais avant tout, la participation des jeunes à des projets artistiques hors normes.

Bien qu'il existe un peu partout à Montréal et au Québec des entrepreneurs que l'on peut qualifier d'entrepreneurs sociaux, l'absence d'une définition consensuelle, d'une classification et d'une reconnaissance propre de ce concept par des centres de ressources, des institutions financières et des instances gouvernementales, ne favorise pas un développement accéléré du phénomène au Québec.

**Pour faciliter la reconnaissance des entrepreneurs sociaux existants, la JCCM recommande que différentes parties prenantes (entrepreneurs sociaux, banques, ministères, centres de ressources) puissent coordonner leurs efforts afin de constituer un répertoire des entrepreneurs sociaux à Montréal. À cet égard, la JCCM s'engage, à travers les activités de sa vice-présidence Entrepreneuriat, à collaborer à ce projet au cours des 12 prochains mois.**

**Afin de valoriser et de développer ce type d'entrepreneuriat, la JCCM recommande au Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi qu'au Secrétariat à la jeunesse de se concerter en vue de faciliter la reconnaissance et la réussite des entrepreneurs sociaux chez les 18-40 ans, notamment au sein du Défi de l'entrepreneuriat jeunesse.**

b) Les mythes reliés au concept d'entrepreneuriat social

Afin de bien définir le concept, la JCCM souhaite amenuiser les idées reçues dont l'entrepreneuriat social peut être la cible. L'entrepreneuriat social est en effet souvent confondu avec d'autres formes d'engagements sociaux. Cette forme d'entrepreneuriat se démarque des autres formes d'action faisant la promotion de valeurs sociales, et inversement, toutes les formes d'engagement social ne constituent pas nécessairement de l'entrepreneuriat.

i. Mythe : l'entrepreneuriat social remplace les services sociaux

L'impact d'une entreprise sociale ne dépasse généralement pas la raison de son implantation. Les services dispensés sont souvent confinés à une population plus locale. L'objectif de ces projets, bien que vertueux, doit composer avec les ressources disponibles dans l'immédiat. L'entrepreneuriat social et les services sociaux peuvent se ressembler dans leur contexte d'action mais sont différents au niveau de leur portée, de l'évaluation des résultats, de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Alors que les services sociaux visent à répondre à un besoin pour tous les citoyens, sur la base d'une enveloppe gouvernementale, et ne cherchent pas à en tirer de revenu, l'entrepreneuriat social touche une portion limitée de la population tout en misant sur l'innovation et le rendement financier, sans être complètement dépendant d'une enveloppe gouvernementale.

L'action limitée de l'entrepreneuriat social, soit en géographie ou en catégorie de personnes visées, fait en sorte qu'il ne s'agit pas d'une solution miracle pouvant remplacer tous les services sociaux gouvernementaux.

ii. Mythe : l'entrepreneuriat social est une forme d'activisme social

L'entrepreneuriat social se distingue également de l'activisme social. Bien que ces deux formes d'engagement partagent des motivations similaires, soit l'établissement d'un équilibre social amélioré et stable, elles diffèrent en ce qui concerne l'orientation de l'action. Contrairement à l'entrepreneur social, l'activiste essaie de modifier le statu quo par des actions indirectes, par exemple via des groupes de pression, ONG, etc. La mise en place d'un modèle organisationnel n'est pas centrale au sein de l'activisme social. Bien que l'objectif soit d'apporter une amélioration à la situation existante, la nature stratégique de l'activisme diffère, puisque celui-ci met de l'avant l'influence plutôt que l'action directe et tangible à l'instar de l'entrepreneuriat social, pour lequel il s'agit d'un livrable essentiel.

iii. Mythe : l'entrepreneuriat social est une forme de responsabilité sociale des entreprises

Bien que l'entreprise sociale et l'entreprise appliquant une politique de responsabilité sociale soient deux entités corporatives qui cherchent à avoir un impact positif sur la société, leur raison d'être et leurs actions diffèrent substantiellement. Au niveau de la mission, la corporation existe pour réaliser des profits et croître; elle juge qu'une implication sociale améliorera cette croissance. L'entrepreneur social dédie quant à lui l'entièreté de son entreprise à la réalisation de sa mission sociale. L'entrepreneuriat, par l'initiative, l'innovation et la compréhension du milieu, est au cœur de l'entreprise sociale, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans le cadre d'une grande entreprise socialement responsable. Ces différences auront entre autres un impact substantiel sur le choix des acteurs et des bénéficiaires (lequel choix dans le cadre de l'entreprise socialement responsable est souvent relié à la réalisation de sa mission principale et à l'image qu'elle veut dégager), sur la

durabilité de l'initiative, sur l'innovation sociale qui peut se dégager de l'initiative, de même que sur la manière d'évaluer la performance de l'initiative.

iv. Mythe : l'entrepreneuriat social est un synonyme d'économie sociale

L'économie sociale et l'entrepreneuriat social convergent vers un même principe, soit celui de créer une valeur ajoutée de nature sociale dans le cadre de l'action de l'entreprise.

L'économie sociale possède cependant ses caractéristiques propres :

- Une mission orientée vers ses membres ou la collectivité;
- Une structure décisionnelle et organisationnelle démocratique et participative;
- Une emphase sur les personnes et le travail dans l'utilisation du revenu et du capital.

Le concept peut donc différer de l'entrepreneuriat social:

*The phenomenon of social enterprises is the latest development in the evolution of the social economy which began in the nineteenth century and incorporated organizations such as co-operatives, mutual benefit societies and associations. In Europe, the term "social economy" is identified with the so-called third sector, the latter being the term also most frequently employed at international level. In other words, the third sector does not comprise non-profit organizations alone; it also includes all organizations in which the material interest of capital investors is subject to limits, and in which creating a common patrimony is given priority over a return on individual investment. But comparing social enterprises to traditional third-sector organizations also reveals some differences. In contrast to traditional co-operatives, for example, social enterprises are initiated by groups of citizens who seek to provide an expanded range of services and more openness toward the local community. Compared to mutual benefit societies or traditional associations, social enterprises place a higher value on their independence and on economic risk-taking related to an ongoing activity.*

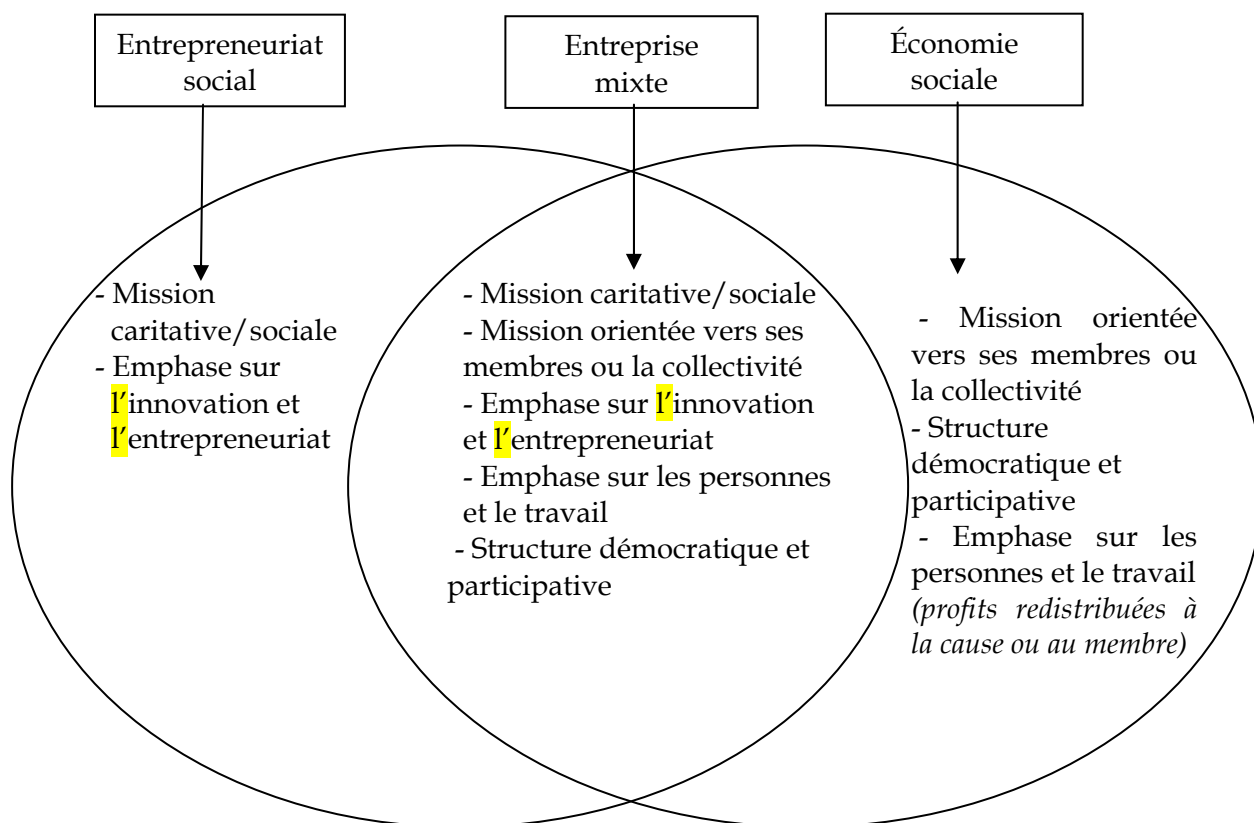
*Consequently, it can be said that the generic term "social enterprise" does not represent a conceptual break with institutions of the social economy but, rather, a new dynamic within the third sector as well as a reorientation and broadening of its possible forms.<sup>19</sup>*

La mission de l'entrepreneur social sera purement caritative, alors que la mission de l'entreprise d'économie sociale pourra avoir une mission autre (par exemple : production de bière, production de spectacles, association d'individus) dans la mesure où son orientation envers ses membres et ses principes de gouvernance sont respectés. De plus, l'économie sociale insistera sur une gouvernance démocratique et participative alors que l'entrepreneuriat social ne comporte pas un tel critère, laissant à l'entrepreneur le soin de choisir la structure qui favorisera le mieux l'entrepreneuriat, l'innovation et la poursuite de sa mission sociale.

---

<sup>19</sup> C. Borgaza et J. Defourny, "The emergence of social entrepreneurship", 2001, p. 312 ss.

Dans les faits, plusieurs entreprises porteront les deux chapeaux, tel qu'illustré ici :



La JCCM tient à indiquer qu'elle appuie les initiatives d'économie sociale et qu'elle ne voit pas de contradiction ni de compétition entre les deux concepts. Il importe cependant d'établir ces nuances de manière à éviter une confusion et à favoriser le développement de l'entrepreneuriat social au Québec.

v. Mythe : l'entrepreneuriat social est une nouvelle forme de coopérative

La coopérative et l'entrepreneuriat social ont en commun la participation active de plusieurs acteurs qui sont parties prenantes dans l'initiative sociale et qui s'impliquent dans le but d'améliorer leurs propres besoins économiques ou sociaux. Cependant, le bénéficiaire n'est pas nécessairement membre, propriétaire ou partie prenante : il n'y aura pas automatiquement de lien économique avec l'utilisateur dans l'entreprise sociale. Une entreprise sociale peut donc prendre la forme d'une coopérative, mais peut également prendre d'autres formes où les bénéficiaires ne participent pas aux affaires de l'entreprise.

vi. Mythe : l'entrepreneur social doit être sous-payé

Toutes les entreprises sociales cherchent à rentabiliser leurs opérations de manière à poursuivre adéquatement leur mission. Certains modèles permettent la distribution d'un profit à des actionnaires, quoique de tels modèles soient controversés car ils se rapprochent davantage de la responsabilité sociale d'une entreprise à but lucratif. Dans tous les cas, l'entreprise sociale visera à rémunérer ses employés de manière compétitive afin d'assurer la stabilité et la durabilité de l'engagement ainsi que de l'expertise dans le cadre du projet.

- vii. Mythe : il n'est pas possible d'estimer le rendement d'une initiative sociale

Les entrepreneurs sociaux visent à créer une valeur ajoutée de nature sociale. La littérature a tenté de développer de nouveaux paramètres en ce sens<sup>20</sup> afin de mesurer la valeur ajoutée provenant du secteur social. La plupart de ces méthodes incluent généralement des éléments quantitatifs et qualitatifs, des périodes variées, des bénéficiaires publics et privés, un large éventail de divers types d'évaluation en termes de fiabilité et de sécurité, et souvent, ces méthodes tentent de donner un sens à des intérêts considérablement variés.<sup>21</sup>

**La JCCM recommande qu'une définition claire et précise de l'entrepreneuriat social soit adoptée. Cette définition doit, entre autres, faire la part des choses entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social pour qu'ils puissent se développer harmonieusement au Québec. Les initiatives d'entrepreneuriat social qui ne constituent pas de l'économie sociale doivent être également supportées.**

Traditionnellement, il est établi que les organisations à caractère caritatif s'occupent des questions sociales alors que celles à but lucratif s'emploient à générer des profits. L'entrepreneuriat social rassemble ces dichotomies en mariant les intérêts sociaux aux mécanismes de marché, créant ainsi tant une valeur ajoutée sur le plan social que sur le plan économique.

Les deux préoccupations de l'entrepreneur social sont la poursuite de sa mission à caractère social et la quête du financement nécessaire à la poursuite de cette mission. L'entreprise sociale cherche à créer de la valeur sur le plan social tout en générant un gain sur le plan financier; l'emphase sur l'un ou l'autre de ces aspects peut varier. Bien que l'emphase doit toujours demeurer sur la poursuite de la mission sociale, la poursuite du gain financier permet de garantir le caractère durable de l'entreprise.

#### Type d'entreprise sociale



<sup>20</sup> Voir New Economics Foundation, *Social Return on Investment*, [http://www.neweconomics.org/gen/newways\\_socialreturn.aspx](http://www.neweconomics.org/gen/newways_socialreturn.aspx) pour un survol de l'une des nouvelles approches, le retour social sur l'investissement

<sup>21</sup> Il existe deux méthodes de mesure de l'entrepreneuriat. D'un côté, on trouve différentes mesures, plus souvent des recensements, qui se basent sur les entreprises. De l'autre, il s'agit de cibler les personnes et de les interroger sur leurs activités en affaires. Le GEM choisit de mesurer la population d'entrepreneurs. Pour plus de détails sur les différentes mesures, voir RIVERIN (2004)

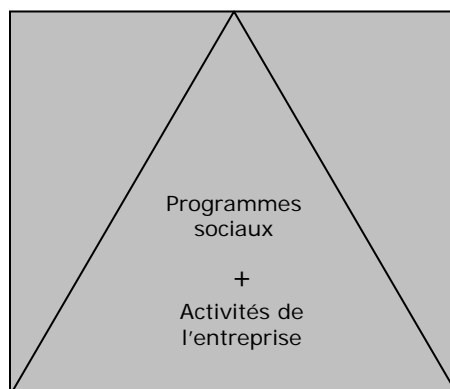
Le concept met l'emphase sur l'innovation, fait appel à plusieurs notions et intervient dans plusieurs sphères différentes; il n'est donc pas surprenant de voir une multitude de modèles d'affaires dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Dans certains cas, l'activité commerciale entourant l'entreprise sociale permettra de générer des profits, dans d'autres d'assumer les coûts découlant de la mission sociale, et dans d'autres, cette activité commerciale sera combinée à autres sources de financement, réduisant son risque quant au financement de ses activités. Peu importe le modèle choisi, l'activité commerciale au sein de la poursuite d'une mission sociale entraîne une discipline de marché qui, en général, augmentera l'efficacité de l'organisation et la qualité de ses livrables. Le fait d'offrir un produit ou un service, tout en tentant de maximiser le rendement de l'entreprise sur le plan social, entraîne souvent une analyse de marché poussée notamment au niveau de la compétition, de la gestion de ses ressources, des opportunités et des risques, de la mise en œuvre du plan d'affaires, des forces et des faiblesses organisationnelles, etc.

Il est possible de classer les entreprises sociales suivant leur structure de financement :

- A.** Entreprise dont la mission est soutenue uniquement par ses activités commerciales;
- B.** Entreprise dont la mission est soutenue par plusieurs sources, dont ses activités commerciales, des dons privés et des subventions gouvernementales.

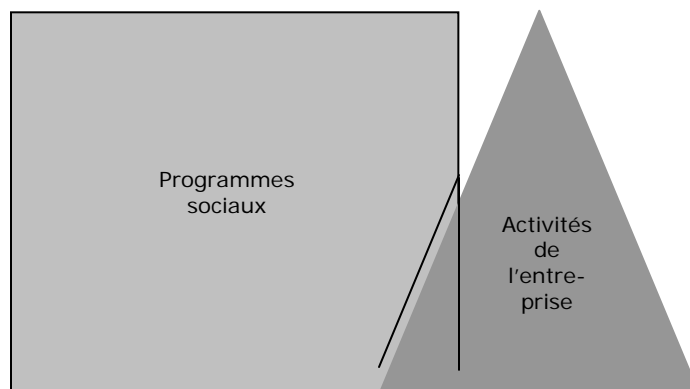
Il est également possible d'identifier trois modèles d'entreprise sociale selon leur degré d'emphase sur leur mission.

a) Modèle incorporé



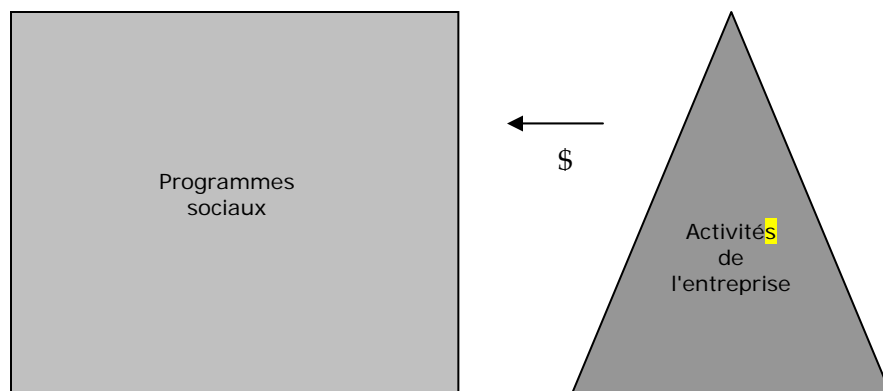
Le modèle incorporé rassemble les entreprises sociales pour lesquelles l'activité commerciale se confond avec sa mission. La clientèle visée par la mission de l'entreprise est également bénéficiaire des activités commerciales de l'entreprise, soit à titre de consommateur, de bénéficiaire, de propriétaire ou d'employé.

## b) Modèle intégré



Le modèle intégré est un exemple d'entreprise dont l'activité est liée à sa mission sans toutefois se confondre parfaitement avec celle-ci. Bien que l'activité commerciale ne vise pas la poursuite de la mission de l'entreprise, celle-ci partage tout de même les coûts, les ressources ou certains attributs avec les activités visant la poursuite de la mission. Un modèle typique est celui de commercialiser ses activités à but charitable auprès d'un public qui a les moyens de payer pour ces services, créant ainsi une source de revenus pour soutenir l'activité à but non lucratif. Ce type d'entreprise capitalise souvent sur certaines ressources, expertise ou infrastructure au sein de l'organisme pour générer une source de revenus dans un contexte nouveau. La Tablee des Chefs constitue un exemple de ce modèle.

## c) Modèle externe



Dans le modèle externe, l'activité commerciale de l'entreprise n'est pas reliée à sa mission. Robin des Bois constitue un exemple de ce modèle : son activité commerciale dans le domaine de la restauration n'est pas liée aux œuvres de charité auxquelles l'organisation contribue. Ainsi, le bénéficiaire des revenus générés par l'activité commerciale n'est impliqué d'aucune façon dans cette activité.

### 3. L'entrepreneur social : un agent de changement

#### a) Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat consiste à identifier une ou des opportunités commerciales, que ce soit du matériel, un produit ou un service, à saisir celle-ci et à s'organiser afin de pleinement en profiter :

*« Entrepreneurship, as defined, essentially consists in doing things that are not generally done in the ordinary course of business routine.<sup>22</sup> »*

L'évolution du concept peut générer de nombreuses définitions. Celle fournie par Robert Ronstad illustre cependant toute la portée de l'entrepreneuriat :

*« Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth created by individuals who assume the major risks in terms of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be new or unique but value must somehow be infused by the entrepreneur by securing and allocating the necessary skills and resources<sup>23</sup>. »*

Pour l'économiste Schumpeter, l'entrepreneuriat repose avant tout sur le concept de création de richesse. L'entrepreneuriat consiste en la capacité de mettre en place une façon de faire permettant la création de quelque chose de nouveau ainsi que d'établir de nouvelles façons de faire mieux adaptées à la production de celle-ci. Une grande partie du progrès économique repose sur l'entrepreneuriat; sans lui, l'économie serait statique, structurellement immobile et ainsi sujette à décroître.

Pour Schumpeter, l'entrepreneur est donc un agent de changement pour la sphère macroéconomique. L'opportunité qu'il entrevoit, saisit et fait fructifier, pourra ultimement bénéficier à tous.

#### b) Contexte entrepreneurial

L'entrepreneuriat peut ainsi être représenté comme étant la combinaison d'un ensemble de facteurs s'insérant au sein d'un même contexte : une opportunité, un ensemble de dispositions individuelles particulières.

Ce contexte est le point de départ pour toute initiative entrepreneuriale. Au commencement, la présence d'un équilibre sous-optimal, donc insatisfaisant, est constatée. L'inspiration, la créativité, le courage, l'action directe et la persévérance sont des caractéristiques essentielles à l'initiative entrepreneuriale.

Comme l'écrivait la JCCM en 2006 : « Entreprendre », c'est identifier, évaluer et exploiter une opportunité en mobilisant les ressources nécessaires pour réussir. « Entreprendre », c'est prendre son destin en main pour aller au bout de ses passions et tenter de réaliser ses rêves.

<sup>22</sup> J. Schumpeter, *Economic Theory and Entrepreneurial History*, Harvard University Press, 1965, p.51

<sup>23</sup> R. Ronstadt, *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Harvard, 1984.

Ces notions sont partie intégrante du concept d'entrepreneuriat social :

- L'entrepreneur est un individu inspiré manifestant le désir d'altérer l'état d'une situation insatisfaisante pour ainsi renverser le statu quo d'un équilibre sous-optimal;
- L'entrepreneur est créatif. Il pense et développe une alternative avantageuse par rapport aux précédentes. Il ne se contente pas d'optimiser ces dernières en modifiant une de leurs composantes : il propose une nouvelle approche vis-à-vis du problème;
- L'entrepreneur est inspiré par l'opportunité entrevue. Proposant une alternative à la situation, il agit directement. Plutôt que d'attendre qu'un autre intermédiaire s'enquerra du problème, il met lui-même en place le produit, service ou processus permettant d'améliorer la situation;
- L'entrepreneur démontre du courage puisqu'il prend les risques associés à l'innovation;
- L'entrepreneur est persévérant. Il mène à terme ce qu'il apporte au marché, et ceci en dépit des imprévus. Il fait face aux défis rencontrés en vue de permettre à ce qu'il propose d'être adopté par le marché.

#### c) Entrepreneuriat dans le contexte social

Alors que la majorité des définitions de l'entrepreneuriat social mettent l'accent sur le caractère social de la mission plutôt que sur le caractère entrepreneurial de celle-ci (par exemple en mettant l'accent sur les OBNL et leurs activités), la littérature portant sur l'entrepreneuriat social décrit généralement ses acteurs en mettant l'accent sur leur nature entrepreneuriale.

Comme les entrepreneurs conventionnels, les entrepreneurs sociaux ne laissent pas le manque de ressources initiales limiter leurs options. Ils partagent avec ces premiers le même désir d'être en contrôle de leur environnement, le besoin d'expérimenter et une grande tolérance pour l'incertitude. De plus, les entrepreneurs sociaux ont également en commun avec leurs homologues entrepreneurs l'importance accordée à leur mission, aux opportunités s'offrant à eux pour accomplir celle-ci et la même habilité à convaincre et à encourager autrui à s'engager au sein du projet. Comme les entrepreneurs conventionnels, ils mettent tout en œuvre afin de transformer leur vision en réalité. Cependant, à la différence de ces derniers, chez les entrepreneurs sociaux, ces caractéristiques fondamentales et essentielles sont jumelées à un désir profond de justice sociale.

Il existe toutefois des différences majeures entre ces deux types d'entrepreneurs. La plus fondamentale est évidemment au niveau idéologique. Ils diffèrent quant au choix de la mission ainsi qu'aux moyens d'arriver à leurs fins. Les entrepreneurs sociaux créent et gèrent des organisations innovatrices dont la mission première est de contribuer à un changement social et d'assurer la pérennité de l'entreprise plutôt que de poursuivre l'accumulation de profits, comme c'est le cas des entreprises conventionnelles. L'entrepreneur social, impliqué à l'intérieur d'activités commerciales, perçoit les profits comme des moyens d'atteindre un objectif donné, alors que l'entrepreneur classique conçoit les profits comme une fin en soi.

Contrairement à l'entrepreneur économique, l'entrepreneur social exerce généralement ses activités dans un environnement communautaire. Contrairement au milieu des affaires, régi par les lois du marché et une réglementation stricte, l'entrepreneur social est hautement dynamique et imprévisible, voire complexe étant donné sa nature. Il doit donc être habile à gérer les risques et incertitudes émanant de deux environnements différents : l'environnement économique et l'environnement communautaire.

Une autre caractéristique propre aux entrepreneurs sociaux est qu'ils exercent généralement une forme de leadership hautement collaboratif : « *The ability to develop a network of relationships and contacts is a hallmark of a visionary social entrepreneurs, as is the ability to communicate an inspiring vision in order to recruit and inspire staff, partners, and volunteers.* » (Thompson, 2000, p. 331). Pour cette raison, les entrepreneurs sociaux se différencient des entrepreneurs conventionnels en raison du soutien que chacun témoigne envers ses pairs. L'entreprise sociale fonde en grande partie sa viabilité sur les liens de confiance établis avec ses partenaires, la communauté et la clientèle (soit les différentes parties prenantes), ainsi que sur un partage des ressources, la collaboration interentreprises est mise au-devant de la scène et manifestée de différentes façons : forum, lettres, rencontres, etc.

Traçant un portrait général de l'entrepreneur social, Dees (1998) établit cinq caractéristiques-clés possédées par celui-ci :

- Avoir pour objectif de créer et d'assurer la durabilité d'une valeur sociale;
- Identifier et poursuivre les opportunités nécessaires à la réalisation de celle-ci;
- Être constamment engagé dans un processus d'innovation;
- Être apte à s'adapter aux incertitudes du contexte communautaire et apprendre de ce dernier;
- Agir sans se limiter aux ressources immédiatement disponibles;
- Posséder une volonté de redonner aux parties prenantes impliquées dans le projet.

Cette démarche est donc au cœur de l'entrepreneuriat social et le distingue des autres interventions sociales.

**Compte tenu de son impact positif sur la société, la JCCM recommande que l'entrepreneuriat social puisse bénéficier d'une pleine reconnaissance au Québec.**

**À ce titre, la JCCM recommande de faciliter le développement des entreprises sociales en leur accordant des avantages financiers (crédits d'impôt, subventions, prêts), et un accès aisé à des centres de ressources (gratuité ou ristourne pour un DEC en entrepreneuriat, etc.).**

**Pour aider les entreprises sociales dans leurs démarches, la JCCM recommande aux centres de ressources d'analyser distinctement leurs demandes suivant les caractéristiques propres à celles-ci.**

**À ce titre, la JCCM recommande que l'implication du gouvernement dans le développement des initiatives d'entrepreneuriat social ne corresponde pas à un retrait de l'État dans le cadre de sa mission sociale et de son intervention sociale.**

**À titre exploratoire, la JCCM s'engage lors de son mandat 2008-2009, à identifier quatre entrepreneurs sociaux en démarrage, en collaboration par exemple avec différentes parties prenantes, et à leur fournir un mentorat d'une année.**

## CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION

### **La diffusion du concept par l'enseignement**

Il est essentiel que l'entrepreneuriat social soit expliqué et diffusé de manière à légitimer le phénomène et encourager la création d'initiatives entrepreneuriales dans le domaine social. Cette diffusion permettra également de démythifier le concept et de favoriser un consensus autour de la question entre intervenants sociaux, gens d'affaires et membres du gouvernement.

En ce sens, la JCCM juge qu'il est essentiel qu'au moins une des universités québécoises se dote d'un centre de recherche et d'enseignement uniquement dédié à l'entrepreneuriat social. En effet, plus d'une centaine d'universités à travers le monde se sont déjà dotées d'un tel centre de recherche. Une telle initiative permettrait par ailleurs de mieux adapter le concept d'entrepreneuriat social aux réalités québécoises. À l'instar des programmes universitaires de pointe en entrepreneuriat social à travers le monde, les universités québécoises devraient offrir des bourses d'études en entrepreneuriat social, de manière à favoriser le développement de nouveaux entrepreneurs.

### **Recommandations aux entrepreneurs : regroupement, coordination et mise en commun des ressources**

Le phénomène étant en pleine progression, il est dans l'intérêt collectif de créer des réseaux de soutien et des centres de ressources pour les entrepreneurs sociaux et de développer davantage les réseaux existants.

En ce sens, la JCCM s'engage à participer plus activement au développement de l'entrepreneuriat social au Québec. Une première forme de soutien consistera à offrir quelques formations gratuites à ses membres sur l'entrepreneuriat social ainsi que de participer au programme de mentorat offert par la JCCM. Cette action aura pour but d'informer les membres de la JCCM et de contribuer à susciter des vocations.

La JCCM encourage aussi ses membres professionnels à offrir leurs services et leur expertise aux entreprises sociales en démarrage.

À travers ses membres, la JCCM dispose déjà d'une expertise dans le domaine des affaires, laquelle peut s'avérer cruciale à l'essor d'une entreprise sociale. Qui plus est, plusieurs membres de la JCCM désirent mettre à profit leur expertise, tel que le démontrent par exemple les conclusions de l'étude SECOR-Taktik intitulée « La relève du Québec Inc. s'engage ».

Les entrepreneurs sociaux du Québec pourraient également considérer la mise sur pied d'une forme d'accréditation des entrepreneurs sociaux. Une telle initiative permettrait entre autres de certifier qu'une entreprise remplit les critères propres à l'entrepreneuriat social, lui donnant ainsi la reconnaissance et la crédibilité recherchées. Cette accréditation pourrait être liée à une certification par le gouvernement de l'entreprise sociale pour des fins fiscales.

### **Recommandations aux membres : l'implication**

L'entrepreneuriat social constitue une occasion unique de tisser un pont entre des spécialistes dans le domaine de l'entrepreneuriat et des spécialistes dans le domaine social, créant ainsi des synergies utiles à tous et propices au dynamisme de la société québécoise. Tel que décrit ci-dessus, les membres de la JCCM ont l'occasion de mettre à profit leurs compétences dans le cadre d'initiatives d'entrepreneuriat social et sont désireux de le faire. La JCCM encourage fortement ses membres à s'impliquer auprès d'entreprises sociales, et s'engage à faciliter cette implication en favorisant le réseautage de ses membres avec les entrepreneurs sociaux.

### **Recommandations au gouvernement et aux institutions financières : soutenir le phénomène sans se retirer de ses secteurs d'intervention sociale**

Le gouvernement se doit de reconnaître l'entreprise sociale, entre autres en adoptant une définition claire pour ce type d'entreprise et en y attachant certains avantages fiscaux qui puissent favoriser leur démarrage et leur multiplication. Ces avantages fiscaux pourraient prendre la forme de crédits d'impôt et de subventions au démarrage. Le soutien pourrait également prendre la forme d'un crédit d'impôt non remboursable applicable aux dons versés à l'entreprise sociale au cours de ses premières années de démarrage.

Une analyse du cadre juridique et fiscal actuel devrait être effectuée de manière à identifier les barrières actuellement présentes pour les entrepreneurs sociaux et à suggérer une réforme. Un tel projet pourrait être initié par la JCCM en collaboration avec les firmes d'avocats montréalaises dans le cadre de leur programme de travail *pro bono*.

À ce titre, il serait pertinent de ne pas assujettir ces crédits et subventions à des critères propres à l'économie sociale, mais bien aux critères de l'entreprise sociale, de manière à ne pas exclure les entrepreneurs sociaux qui par ailleurs ne disposent pas d'une démocratie participative ou d'un modèle d'affaires coopératif. Il serait souhaitable que les critères d'allocation budgétaire ne soient pas uniquement établis par territoire administratif, mais également en fonction des initiatives et de leur qualité indistinctement de leur géographie.

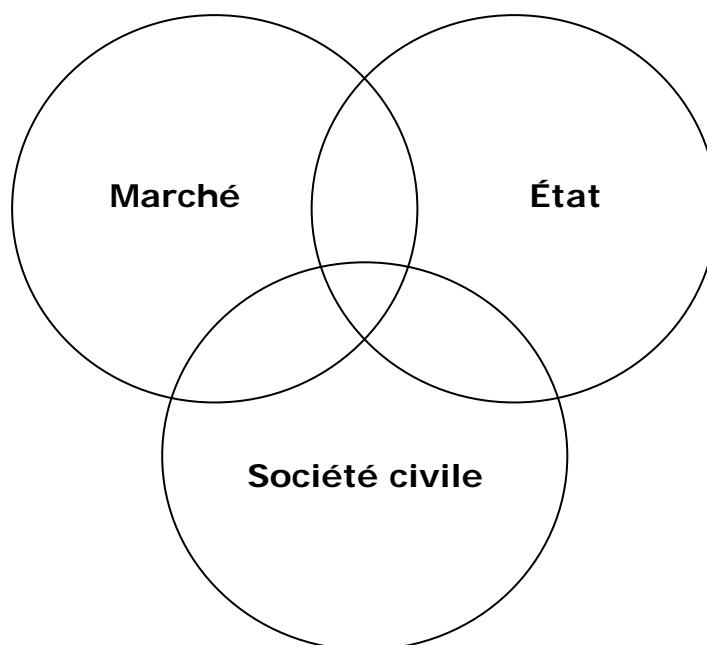
Le gouvernement pourrait également participer à la diffusion du concept et à l'éducation de la population en intégrant l'entrepreneuriat social dans certains de ses programmes (MDEIE, Secrétariat à la jeunesse). Par exemple, l'entrepreneuriat social pourrait être expliqué et promu spécifiquement dans le cadre du programme « Défi de l'entrepreneuriat jeunesse » lancé par le gouvernement du Québec.

Par ailleurs, la JCCM croit également que le gouvernement se doit de conserver intactes sa mission et son intervention sociale. L'entrepreneuriat social est en effet un complément à l'intervention de l'État et ne constitue pas une solution miracle qui puisse justifier le retrait de l'État pour des raisons budgétaires. L'économie sociale et l'entrepreneuriat social, bien que distincts malgré leurs similitudes, peuvent se développer harmonieusement au Québec.

La JCCM souhaite également que les institutions financières puissent reconnaître l'impact positif des entrepreneurs sociaux aux niveaux économique et social et offrent des facilités de financement aux entreprises sociales en démarrage.

## ANNEXE 1

L'impact<sup>24</sup> de l'introduction du concept d'entrepreneuriat social est palpable dans un grand nombre de secteurs en intervention sociale. D'une part, ce nouveau concept a contribué à reconfigurer les entreprises sociales traditionnelles tels les organismes de charité, les OBNL et les ONG. D'autre part, au sein du secteur public, les entrepreneurs sociaux ont contribué à mettre l'accent sur l'efficacité, la flexibilité et l'obligation de rendre des comptes en matière d'intervention sociale. L'entrepreneuriat social a réussi à démontrer que les modèles d'affaires traditionnels peuvent être intégrés de manière avantageuse aux modèles d'intervention sociale, permettant ainsi de créer de nouvelles opportunités et un meilleur rendement.



Le développement d'un secteur économique, qui n'appartient ni à l'action gouvernementale ni à l'action de l'entreprise privée, a été en croissance fulgurante au cours des dernières années. Ce nouveau secteur, nommé le secteur d'activité économique « citoyenne » par certains auteurs, a connu une croissance explosive lors de la dernière décennie<sup>25</sup>, par opposition aux secteurs gouvernementaux et d'affaires :

- Au Royaume-Uni, la contribution de ce secteur au PIB a crû de 260% entre 1991 et 2001;
- En Allemagne, entre les années 1960 et 2000, le nombre d'individus employés par le secteur privé est demeuré sensiblement le même, le nombre d'individus employés par l'État a presque doublé, alors que le nombre d'individus employés par le secteur citoyen a quadruplé durant la même période;

---

<sup>24</sup> Nicholls p. 30

<sup>25</sup> Nicholls p. 47

- Aux États-Unis, le nombre d'organisations du secteur citoyen a presque triplé entre 1982 et 2002; la croissance la plus forte étant enregistrée lors de la dernière décennie;
- En Indonésie, le nombre d'organisations environnementales a progressé d'une seule en 1983 à 2000 organisations en 1997;
- Au Brésil, le nombre d'organisations citoyennes enregistrées est passé de 5000 à 400 000 au cours des 20 dernières années.

L'entrepreneuriat social vise à appuyer les individus qui innovent et présentent du leadership dans le domaine social – les entrepreneurs sociaux. Certains organismes se sont spécialisés dans le soutien aux entrepreneurs sociaux, ayant eux-mêmes établi les caractéristiques qu'ils recherchaient pour ensuite leur offrir un appui sur le plan financier, de l'expertise, de l'information et de la formation ainsi que des activités de réseautage. Les principales organisations à l'échelle mondiale sont :

- **Ashoka** : fondée en 1980, elle offre du soutien et des opportunités de réseautage aux leaders dans le domaine de l'entrepreneuriat social à l'international. Elle appuie 1472 entrepreneurs dans 48 pays différents;
- **Echoing Green** : mise sur pied aux États-Unis en 1987, elle appuie les entrepreneurs sociaux « émergents » principalement aux États-Unis. Elle soutient 371 entrepreneurs dans 30 pays;
- **LEAD** : fondée au Royaume-Uni en 1991, elle appuie le leadership et le réseautage entre les dirigeants œuvrant dans le domaine du développement environnemental durable. Elle appuie 1 402 membres dans plus de 70 pays;
- **Avina** : créée en Suisse en 1994, elle appuie le développement du partenariat entre les entrepreneurs sociaux et les dirigeants d'affaires à travers l'Amérique latine. Elle compte 324 partenaires dans 20 pays;
- **School for Social Entrepreneurs** : fondée au Royaume-Uni en 1998, elle fournit une formation d'une année ainsi qu'un programme de développement personnel à de potentiels entrepreneurs sociaux du Royaume-Uni. En 2004, elle avait à son actif environ 200 étudiants (actuels et anciens) provenant du Royaume-Uni;
- **Schwab Foundation for Social Entrepreneurship** : créée en Suisse en 2000, elle œuvre au niveau international auprès d'entrepreneurs sociaux « remarquables ». Elle compte 78 membres dans 30 pays;
- **Un Ltd.** : créé au Royaume-Uni en 2001, il s'agit d'un organisme doté d'une fondation dans le but de fournir du financement et d'appuyer les entrepreneurs sociaux du Royaume-Uni à l'étape de la naissance de l'entreprise.

Au cours des dernières années, l'entrepreneuriat social s'est imposé comme un phénomène global. Mis de l'avant par des activistes pragmatiques, innovateurs et visionnaires, l'entrepreneuriat social fait appel à un mélange du monde des affaires, de la charité et du mouvement social pour générer des solutions aux problèmes dans certaines communautés et y apporter une valeur ajoutée durable.

## ANNEXE 2

### a) La nature des activités sociales et le type d'organisme

On retrouve 26% des organismes sociaux dans le secteur de la santé et de l'assistance sociale, 20,4% dans divers secteurs telles les associations professionnelles, sportives ou religieuses et 20,1% dans le secteur des arts et du divertissement.

Néanmoins, on remarque que ces entreprises se classent dans une multitude de secteurs d'activité.

### b) Le financement des entreprises sociales

Tel qu'explicité dans la section sur les différentes structures d'entreprises sociales, celles-ci peuvent utiliser plusieurs sources distinctes de financement de manière à diminuer leur risque.

En considérant tant les nouvelles organisations que celles établies, on constate que 33,5% des organismes sociaux ne reçoivent aucune subvention directe des gouvernements, tandis que 17,2% d'entre eux dépendent presque exclusivement de fonds publics.

### c) Provenance de fonds gouvernementaux pour l'exploitation de l'entreprise, Canada 2005

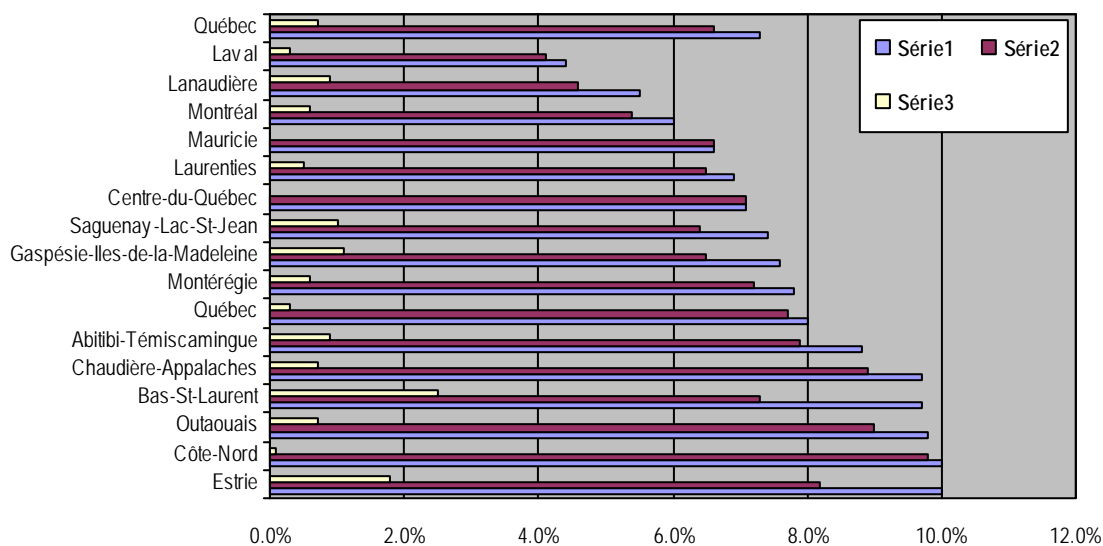
	Répartition (%)
Moins de 25%	17,2
De 25% à 50%	13
De 50% à 75%	9,3
Plus de 75%	17,1
Aucun fonds public	33,5
Ne sait pas	9,9
<b>Total</b>	<b>100</b>

Il existe un lien robuste entre l'entrepreneuriat social et l'intervention gouvernementale notamment parce que la majorité des initiatives bénéficient de financement public.

Il va sans dire que ce dernier est étroitement lié avec l'intervention étatique. Nous trouvons dans l'étude que près de 60% des entreprises bénéficient de financement public. Est-ce qu'il y a plus d'entrepreneurs sociaux en l'absence de l'État? Est-ce que plus de financement de l'État peut encourager les entrepreneurs sociaux à mobiliser des ressources pour mieux répondre aux besoins observés dans leur collectivité?

## d) Profil statistique des entreprises sociales au Québec

Les entrepreneurs sociaux, portrait global par régions administratives, Québec 2005



## e) Autres données sur les entrepreneurs sociaux

Portrait global par région administrative, Québec, 2005

	Entrepreneurs sociaux		
	Total	Organisations établies	Organisations en démarrage
Estrie	10%	8,2%	1,8%
Côte-Nord	10%	9,8%	0,1%
Outaouais	9,8%	9%	0,7%
Bas-St-Laurent	9,7%	7,3%	2,5%
Chaudière, Appalaches	9,7%	8,9%	0,7%
Abitibi Témiscamingue	8,8%	7,9%	0,9%
Québec	8%	7,7%	0,3%
Montérégie	7,8%	7,2%	0,6%
Gaspésie-Iles-de- la Madeleine	7,6%	6,5%	1,1%

Saguenay-Lac-St-Jean	74%	6,4%	1%
Centre-du-Québec	71%	7,1%	0%
Laurentides	69%	6,5%	0,5%
Mauricie	6.6%	6,6%	0%
Montréal	6%	5,4%	0,6%
Lanaudière	55%	4,6%	0,9%
Laval	4,4%	4,1%	0,3%
<b>Québec</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,6%</b>	<b>0,7%</b>

Le statut juridique des organismes sociaux, Canada 2005

	<b>Répartition (%)</b>
Organisation de charité	14,6
OBNL	50,9
Coopérative	2,7
Entreprise à propriété unique	9,4
Entreprise à propriété multiple	5,7
Entreprise incorporée	6,9
Autres	5,9
<b>Total</b>	<b>100</b>

Contribution bénévole ou rétribuée des entrepreneurs sociaux, Canada 2005

	<b>Répartition (%)</b>
Salariés	31,5
Bénévoles	64,2
Rétribués à des salaires bas (la plupart bénévoles)	3,2
<b>Total</b>	<b>100</b>

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahoka, *What is a Social entrepreneur?*, [www.ashoka.org/fellows/social\\_entrepreneur.cfm](http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm)
- C. Borgaza et J. Defourny, *The emergence of social entrepreneurship*, 2001, p. 312 ss
- F. Brouard, *L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept*, 23<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat (2006)
- Canadian Centre for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship Discussion Paper No. 1* (février 2001)
- A. Gaudaire, Ashoka France, *L'entrepreneuriat social, un concept original*, Interdépendances n° 58 (juillet 2005)
- Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social, La Note du Codès, *Entreprendre autrement, ensemble* (janvier 2007)
- P. Drucker, *Entrepreneurship in Business Enterprise*, Journal of Business Policy, vol. 1, no 1, 1970
- M. Fahmy et S. Gélinas, *A Go le magazine de l'entrepreneuriat social*, INM, 2007
- P. Gèze, Avise, *Devenez Entrepreneur Social* (2007)
- R. Harding, *Social Entrepreneurship Monitor in the United Kingdom*, 2006, [www.gem.iem.at](http://www.gem.iem.at)
- S. Johnson, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, *Literature review on Social Entrepreneurship* (novembre 2000)
- S. Johnson, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, *Young Social Entrepreneurs in Canada* (mai 2003)
- A. Nicholls, *Social Entrepreneurship*, Oxford University Press (2006)
- N. Riverain, Fondation de l'entrepreneurship, *L'entrepreneuriat social, une force tranquille* (octobre 2006)
- J. Schumpeter, *Economic Theory and Entrepreneurial History*, Harvard University Press, 1965, p.51
- Schwab Foundation, *Social entrepreneurs*, [www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm](http://www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm)
- L. Watkins-Young, C. Jackson-Read & A. Niel, *Switch on Social Enterprise – The state of social enterprise development in Shropshire* (novembre 2004)
- P. Woolley-Fisher, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, *S. Patrignano. A Model of Integration* (mars 2003)