

RQ-03-2007

Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux

Par Jean-Marc Fontan, Julie Allard
Anaïs Bertrand-Dansereau et Julien Demers
RQRP-ÉS/UQAM

Mars 2007

« *Becoming a Social Entrepreneur in Canada* »

Building on the work done by Mike Toye (CCEDNet) and Michelle Colussi (CCE)

With contributions from Rupert Downing, Ian MacPherson, Annie McKittrick and Ana Maria Peredo

For the Strategic Policy Research Directorate

The Ministry of Human Resources and Social Development Canada

March 2007

Canadian Social Economy Hub/Centre canadien d'économie sociale

Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)

For more information: Annie McKittrick, Project Manager Canadian Social Economy Hub

secooord@uvic.ca 250-473-4976

www.socialeconomyhub.ca

www.centreeconomiesociale.ca

Cahier de l'ARUC-ÉS

Cahier No : RQ-03-2007

« *Enquête auprès d'entrepreneurs sociaux* »

Jean-Marc Fontan, Julie Allard, Anaïs Bertrand-Dansereau et Julien Demers

Réseau québécois de recherche partenariale / Université du Québec à Montréal

ISBN : 978-2-89276-428-4

Dépôt légal : Octobre 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

TABLE DES MATIÈRES

Résumé exécutif	5
REVUE DE LITTÉRATURE	5
PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	6
INCIDENCES EN TERMES DE POLITIQUE	10
Présentation du projet de recherche	13
Revue de littérature	15
LA NOTION D'ENTREPRENEUR	16
Contribution de Say	16
Apport de Marshall	17
Contribution de Schumpeter	19
Dynamisme économique insufflé par les petites entreprises : la redécouverte de l'entrepreneur	19
Éléments de synthèse	21
L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL	22
Modèle états-unien	22
Modèle canadien	24
Modèle européen	30
Éléments de synthèse	31
Présentation des résultats	33
PROFIL DES RÉPONDANTS : NIVEAU DE FORMATION ET PROFIL DES ORGANISATIONS	37
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ENTREVUES INDIVIDUELLES	38
Entrevues auprès de huit répondants anglophones	38
Entrevues auprès de trois répondants québécois	43
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ENTREVUES DE GROUPES	49
Entrevue de groupe auprès de trois des répondants anglophones	49
Entrevue de groupe auprès de deux des répondants québécois	52
Analyse des entrevues	61
ANALYSE DES ENTREVUES INDIVIDUELLES	61
Définition de l'entrepreneuriat social	61
Trajectoire des entrepreneurs sociaux de notre échantillon	61
Motivations et valeurs des entrepreneurs sociaux	62
Conditions d'émergence et de développement de l'entrepreneuriat social	63
Difficultés et défis rencontrés par les entrepreneurs sociaux	65
Rapports avec d'autres instances de la société	66
Analyse synthèse	68

ANALYSE DES ENTREVUES DE GROUPES	70
Modalités d'acquisition de compétences propres au monde des affaires (Comment avez-vous acquis les compétences reliées au monde des affaires ?)	70
Formations pour appuyer le développement de l'entrepreneuriat social (Quels types de formation devraient être mis sur pied pour appuyer le développement de l'entrepreneur social? Quelles compétences, habiletés sont nécessaires à un entrepreneur social?)... ..	71
Aide du gouvernementale pour appuyer l'entrepreneuriat social	72
Comment appuyer l'émergence de leaders d'entreprises sociales	72
Comment sensibiliser la population à l'entrepreneuriat social.....	73
Analyse synthèse	73
GRANDS CONSTATS	77
LIENS ENTRE LA RECENSION DES ÉCRITS ET LES ENTREVUES RÉALISÉES	78
CONTEXTE SOCIÉTAL, PISTES ET RECOMMANDATIONS SUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL	79
Contexte sociétal	79
Pistes de travail et recommandations	80
Bibliographie	85
Annexes	91
Annexe A: English Interview Framework	93
Annexe B: French Interview Framework	97
Annexe C: English Letter of Informed Consent.....	101
Annexe D: French Letter of Informed Consent.....	103

Résumé exécutif

Ce rapport de recherche a été réalisé pour le compte du Strategic Policy Research Directorate du ministère Human Resources and Social Development Canada (HRSDC). L'objectif de la proposition de recherche visait à la fois la réalisation d'une recension de la littérature sur l'entrepreneuriat social et la conduite d'une enquête qualitative auprès d'entrepreneurs sociaux canadiens. La recherche se veut exploratoire par les limites inhérentes au projet en fonction tant des ressources financières attribuées que des objectifs poursuivis; eu égard tant à la complexité de refléter une situation relativement nouvelle dans les écrits académiques et non académiques qu'une situation très hétérogène de l'entrepreneuriat social à rendre compte auprès d'un petit nombre de répondants.

Revue de littérature

La revue de littérature nous confronte à une situation très différente sur le plan de développement de l'entrepreneuriat social en Amérique du Nord et en Europe.

En Amérique du Nord et dans les Amériques en général, c'est aux États-Unis que l'idée et la pratique sont très développées au point de vue identitaire. Les termes « entrepreneur social » et « entreprise sociale » font partie du langage courant. Il existe une identité claire sur le sens donné à ces notions. De plus, tout un système d'action appuie le développement de l'entreprise sociale et de leaders sociaux aux États-Unis. Un système fortement influencé par de grandes fondations dont la mission est dédiée à la promotion de cet entrepreneuriat (fonds de développement, services-conseils, appui au réseautage, formation de leaders, etc.).

En Europe,¹ c'est au Royaume-Uni et principalement en Grande-Bretagne que le concept et la pratique sont très développés. Là encore, une définition et une identité qualifient bien ce secteur. Un système d'action est aussi présent au Royaume-Uni, non pas issu d'organisations de la société civile à vocation privée comme aux États-Unis, mais de l'État. Le gouvernement britannique a mis en place une politique et des programmes de soutien qui facilitent non seulement la création, mais aussi le développement et le réseautage d'entreprises sociales et d'entrepreneurs sociaux. Sur le continent européen, la tendance est au développement d'un concept qui intègre à la fois une famille d'entreprises issues d'organisations à but non lucratif - entrepreneuriat social - et une famille issue de la tradition des entreprises de l'économie sociale (coopérative et mutuelles) et d'un entrepreneuriat collectif.

Au Canada, les écrits sur l'entrepreneuriat social indiquent qu'il s'agit d'une pratique en émergence, qui remonte certes dans le temps sous l'angle de l'économie sociale coopérative et mutuelliste et très récente pour les organisations à but non lucratif. La conduite des entrevues nous permettra d'ailleurs de mieux comprendre comment cette pratique est conçue vécue. Les entrevues nous permettront aussi de voir s'il existe ou non un système d'action support, comme ceux rencontrés aux États-Unis ou au Royaume-Uni.

À partir des travaux consultés, nous sommes en mesure de présenter la définition suivante de l'entreprise sociale.

¹ À noter la tenue d'une troisième conférence sur l'entreprise sociale organisée en Europe par le Centre for Corporate Values and Responsibility: http://www.cbs.dk/forskning_viden/konferencer/iserc3/hojreboks/arrangementer/2007_06_18_09_00_00_3rd_international_social_entrepreneurship_research_conference_iserc

Par entreprise sociale, nous regroupons tant les organisations à but non lucratif (OBNL), les coopératives et les mutuelles issues de la société civile, du marché ou du secteur public :

- qui conduisent des activités socioéconomiques à partir d'une mission sociale clairement exprimée;
- qui modulent leurs actions socioéconomiques en fonction d'objectifs sociaux clairs de développement;
- et où la spécificité sociale s'appuie sur une gestion démocratique de l'OBNL, de la coopérative ou de la mutuelle.

Principaux résultats de l'enquête

Les entreprises sociales retenues sont localisées dans six provinces : trois en Colombie Britannique, trois au Québec, une dans chacune des provinces suivantes : l'Alberta, le Manitoba, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario. Les entreprises sociales ont une histoire plus ou moins longue. La plus ancienne a été mise sur pied en 1948 ; deux ont été créées dans la décennie des années 1970 ; cinq dans la décennie des années 1980, dont une extension d'une entreprise sociale existante ; trois à la fin des années 1990, dont une extension d'une entreprise sociale existante ; enfin, une a été créée en 2003.

Nous avons rencontré onze personnes qui oeuvrent au sein de dix entreprises sociales. Sur les onze personnes : huit sont des femmes et trois sont des hommes ; huit sont anglophones et trois sont francophones. Les personnes sont âgées de 35 à 54 ans (7 sur 11), une est âgée de 19 à 34 ans, deux ont 55 ans et plus. Tous les répondants occupent des postes de cadre dans leur entreprise sociale. Les entrevues ont été réalisées à partir de contacts téléphoniques ou lors de rencontres individuelles ou de groupe. La collecte des données s'est déroulée entre la fin du mois d'octobre 2006 et la fin du mois de janvier 2007 à partir de deux équipes de recherche : une localisée à l'Université de Victoria et l'autre à l'Université du Québec à Montréal.

Les répondants ont majoritairement une formation universitaire de premier cycle. Les domaines initiaux de formation sont très éclatés et sont à l'exception de deux répondants peu reliés au domaine des affaires. Par contre, la majorité des personnes sont allées chercher des formations d'appoint de niveau maîtrise (minorité) ou des cours d'appoint en formation continue dans des domaines reliés au monde des affaires.

De l'enquête réalisée, il se dégage un certain nombre de constats.

1. Il est clair que la culture de l'entreprise sociale est différente de celles de l'entreprise privée ou de l'entreprise publique. La différence entre l'entreprise sociale et l'entreprise privée tient essentiellement à la spécificité de l'entreprise sociale. Elle se construit en réponse à des besoins portés par un collectif ou à des besoins portés par une collectivité ou une communauté. Dès lors, la mission première est avant tout sociale et secondairement économique. Par contre, la réalisation de la dimension sociale repose fortement sur le fait d'être performant économiquement. Il s'agit là d'une tension dynamique pour l'atteinte d'objectifs qui ne sont pas en soi convergents. S'il y a des différences, nous avons pu observer aussi des points de convergence importants, notamment sur des questions liées à la gestion du projet économique : en termes de financement, de régulation étatique, de main-d'œuvre bien formée, de réseaux sectoriels ou territoriaux, de R&D, etc.
2. L'entreprise sociale, et sur ce point les différences sont importantes par rapport à l'entreprise privée, n'émerge pas de la même façon que l'entreprise privée. Elle ne résulte pas d'une étude de marché, bien que des études de marché soient nécessaires éventuellement pour assurer sa croissance. Dès lors, le profil et les motivations de l'entrepreneur social démontrent des caractéristiques particulières. Les porteurs de projet

sont certes des leaders, mais ils assument un leadership soit collectif, parce qu'il se prend forme au sein d'une équipe qui travaille en collectif, soit communautaire, du fait que l'entrepreneur social devient la personne autour de laquelle est rendue possible la réalisation d'un projet pour appuyer le développement de la communauté. Dès lors, dans un cas comme dans l'autre, il y a présence d'un fort réseau social autour du projet économique porté par l'entrepreneur social. Ces réseaux sont certes importants pour appuyer le démarrage du projet. Ils présentent aussi plus de compétences en matière de développement social et de lobby politique qu'en matière de développement économique. Ces observations nous font dire que, pour une entreprise sociale et pour un entrepreneur social, la démarche d'ensemble du projet repose fortement sur un processus social de mise en relation étroite entre :

- Un collectif (un groupe de travail);
- Une communauté;
- Différents réseaux; et, enfin,
- Des ressources publiques ou privées traditionnelles en matière de développement d'un projet économique.

Cette mise en relation exige le développement de nouvelles ressources ou de nouvelles compétences pour être en mesure de bien appuyer le développement de l'entreprise sociale dans les phases d'expansion et de croissance qui suivent le démarrage de cette dernière.

3. Les entrepreneurs sociaux sont aux prises avec des difficultés similaires et différentes de celles rencontrées par des entrepreneurs privés. Les similitudes dans les problèmes rencontrés sont propres au développement de tout projet économique : en termes de gestion de projet, de sa rentabilité, etc. Les différences portent sur le fait que le projet d'entreprise sociale doit travailler dans un environnement où il lui faut composer avec des personnes peu habilitées et ayant de faibles compétences par rapport à la gestion d'un projet économique ; par le fait que les travailleurs ou les bénévoles peuvent présenter des profils moins compétitifs que les travailleurs embauchés dans des entreprises privées. En d'autres mots, il y a un environnement qui rend la gestion du projet et sa rentabilité plus précaires. Par contre, de tels projets sont en mesure de mobiliser des ressources de l'État. Ce faisant, les entrepreneurs sociaux peuvent bénéficier de ressources publiques. Les entrepreneurs sociaux sont aussi confrontés à la dure réalité de devoir défendre des projets au plan politique qui font appel à des agences ou à des ministères publics qui ne travaillent pas nécessairement ensemble et qui peuvent imposer des objectifs et des types de rentabilité différents à l'entreprise sociale, ajoutant en cela des éléments contraignants, parfois contradictoires.
4. Dans la société en général, au sein des différents paliers de gouvernement et sur le marché, l'entrepreneur social et l'entreprise sociale sont mal connus et peu compris. L'entreprise sociale est peu ou pas reconnue dans la société. Les ressources qui sont mises à la disposition des entrepreneurs et des entreprises classiques sont peu ou mal adaptées aux besoins et aux réalités portées par les entrepreneurs sociaux.
5. Malgré les difficultés et le manque de reconnaissance, l'ensemble des entrepreneurs rencontrés trouvent légitime et pertinent de voir se développer ce type d'entrepreneuriat. De plus, ils souhaitent des changements d'attitude importants de la part du marché et de l'État à l'égard de ce type d'entrepreneuriat. Ils souhaitent être considérés avec les mêmes égards et la même attention que les projets portés par les entreprises classiques.

6. L'entrepreneur social est issu de processus très différents de ceux mis en scène par l'entrepreneuriat classique. L'entrepreneur social dispose certes d'un capital social fortement lié à l'action communautaire, à l'action citoyenne, à l'action bénévole, à l'action environnementale ou à l'action collective de type économie sociale ; par contre, il dispose d'un faible capital humain lié à la fonction d'entrepreneur opérant sur le marché, et ce, pour trois raisons. En premier lieu, c'est parce que peu ou pas de formation collégiale ou universitaire existe sur ce type d'entrepreneuriat. En deuxième lieu, parce que l'ensemble du discours managérial et gestionnaire est fondamentalement structuré en fonction d'entreprises répondant uniquement à une finalité économique. Les manuels et les guides d'entreprises, d'une part ; et, d'autre part, les exigences pour démarrer un projet d'entreprise (plan d'affaires, étude de marché, étude de faisabilité) utilisent fondamentalement un vocabulaire et des indicateurs économiques pour statuer sur le bien-fondé d'une activité économique et sur la rentabilité à venir du projet. Finalement, c'est parce que les réseaux d'entrepreneurs sociaux sont encore faiblement structurés et disposent de peu de ressources pour appuyer leur développement.
7. L'entrepreneur social apprend à faire avec les compétences dont il dispose. Il s'appuie fortement sur des ressources humaines présentes dans son environnement pour trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre. Au sein de ce réseau, l'entrepreneur social doit souvent défendre le fait qu'il travaille aussi à la réalisation d'objectifs économiques, une réalité qui n'est pas toujours acceptée dans les réseaux sociaux qui supportent son action.
8. Des distinctions sont posées entre les qualités du créateur de projet d'entreprise sociale et celles propres à la réalisation de l'idée avancée (son actualisation, sa gestion).

Pour le premier niveau, plus imaginaire et créatif, il y a peu de choses autres à faire qu'être à l'écoute et d'être ouvert aux personnes et aux projets puisant dans l'imagination et la création.

Pour le deuxième niveau, plus technique, il y aurait des interventions à faire disent les répondants de notre étude. Contrairement à ce que nous aurions pensé, ce n'est pas nécessairement sur les bancs d'école ou d'universités qu'il faut agir à court terme puisque le moment où l'entrepreneur social s'éveille à l'entrepreneuriat social il se trouve généralement dans l'action et il n'a pas le temps de se retrouver sur les bancs d'une institution d'enseignement (pour des cours sur une période régulière et assez longue dans le temps autour de contenus souvent plus théoriques qu'appliqués). Dès lors, il est fortement suggéré de mettre à la disposition de l'entrepreneur social des ressources mobiles qui pourront le suivre et l'accompagner dans le développement de son projet. Il est alors question de :

- Mentorat;
- De services-conseils;
- D'enseignement à distance (télé-université);
- D'outils de communication souples, du type système d'information par Internet (meilleures pratiques, système expert, etc.);
- De cours enseignés dans le milieu, avec déplacement des formateurs;
- De réseaux d'échange et de discussion.

Ceci implique aussi que des actions à moyen et long terme soient entreprises pour développer, au sein des curriculums des collèges et des universités, des cours sur l'entrepreneuriat social.²

9. Il ressort clairement que les liens avec les différents paliers de gouvernement sont révélateurs de l'inconfort que ressentent les entrepreneurs sociaux à l'égard de leur situation ou de leur projet.

Il y a un manque de reconnaissance évident du fait que les politiques publiques ne sont pas pensées en fonction de projets qui s'inscrivent à la fois dans des créneaux sociaux et économiques, qui ont des visées sociales et environnementales tout en créant de la richesse économique. De plus, ce type d'entrepreneuriat s'inscrit dans des familles de pratiques qui sont souvent mal reconnues par l'État : le développement économique communautaire, l'économie sociale, le tiers secteur bénévole, le développement d'une économie environnementale.

Les fonds publics sont formatés en fonction de finalités claires : santé et services sociaux, éducation, emploi, économie. Lorsqu'un projet chevauche différents créneaux, il entre dans une zone inconfortable qui est très loin de faciliter l'émergence et le développement de ce type de projets.

Cette situation d'inconfort conduit même des répondants à dire : on voudrait que l'État ne se mêle pas de notre secteur tant il est malhabile dans ses façons de faire.

Par contre, si l'État désire investir dans ce domaine, qu'il le fasse de façon appropriée en étant à l'écoute des valeurs, des principes et des finalités propres de l'entrepreneuriat social. Une politique qui reconnaîtrait à sa juste valeur l'entrepreneuriat social et les différentes familles au sein desquels ce dernier a historiquement pris forme et s'est développé : développement économique communautaire, économie sociale, action bénévole et volontaire. Une politique qui investirait de façon telle que les entrepreneurs sociaux pourraient fait financer à sa juste valeur le volet social de leur intervention.

10. La zone d'inconfort s'étend au fait que ce type d'entrepreneuriat est mal connu et peu compris par la population en général. Sur ce point, il est clair qu'un débat de société sur la transformation du cadre de vie de la société canadienne bénéficierait à avoir lieu. À cette fin, il importe de mobiliser le monde des médias et de l'éducation pour assurer que la perception de ce que représente maintenant le fait d'intervenir dans la création de richesse économique inclut le fait qu'à la création de richesse économique doit aussi correspondre une création de richesse sociale et culturelle.

Cet effort de changement sur ce que « développer notre société » signifie implique toutes les forces vives de la société canadienne et donc plus de partenariat, de concertation entre les grands acteurs de la société (marché, État, société civile) et de mise en commun des ressources que ce que nous faisons présentement.

Cet effort signifie aussi que l'on prenne conscience que les changements requièrent de nouvelles innovations sociales, lesquelles permettraient l'apparition de nouvelles combinaisons, règles ou comportements. Concrètement, ces innovations s'ancrent dans de nouvelles formes organisationnelles - l'entreprise sociale -, et dans de nouvelles figures entrepreneuriales : l'entrepreneur social.

² À l'image du travail qui a été réalisé par Jan Haskings-Winner, Cynthia Lushman et Daniel Schugurensky, une équipe du Social Economy Center de l'Université de Toronto (OISE), sur la place accordée à l'économie sociale dans les manuels scolaires. Une autre recherche est en cours pour évaluer la place consacrée à l'économie sociale dans les manuels de gestion. Voir le site web : <http://sec.oise.utoronto.ca/english/index.php>.

Incidences en termes politiques

État fédéral

Acteur clé dans la régulation des principaux processus et mécanismes ayant une influence sur le vivre ensemble, l'État est l'acteur privilégié pour coordonner des actions de reconnaissance, de soutien et de promotion de l'entrepreneuriat social. L'évolution des modalités de gouvernance des sociétés développées conduit l'État à devenir stratège dans les alliances qu'il peut tisser avec des organisations du marché ou de la société civile, d'une part, et les citoyens, d'autre part, pour mobiliser efficacement les différentes ressources qui travaillent à l'enrichissement social, économique et culturel de nos communautés.

Pour appuyer le développement de l'entrepreneuriat social, l'État a tout avantage, via les ministères concernés et à partir d'une approche transversale de travail, à développer une politique d'appui au développement de l'entrepreneuriat social. Pour ce faire, il importe de bien consulter et de travailler de concert avec les différentes familles d'entrepreneurs sociaux.

Une telle politique pourrait s'inspirer de celle mise en place pour le développement de l'économie sociale. Cette dernière a permis une intervention plurielle de l'État en favorisant :

- La création de fonds de capital de risque;
- La coopération des ministères concernés pour mettre à contribution les ressources gouvernementales offrant des services aux entreprises;
- L'octroi d'un fonds au CRSH pour lancer un programme de recherche partenariale.

Le législateur public pourrait s'inspirer de cette expérience pour allouer des ressources publiques à la reconnaissance et au soutien de l'entrepreneuriat social. Une politique qui favoriserait non seulement la reconnaissance et qui appuierait le développement de l'entrepreneuriat social répondrait aux besoins énoncés par les répondants de cette enquête. Il reviendrait donc à l'État de présenter une politique claire qui, tout en reconnaissant la diversité des familles d'entrepreneurs sociaux, accorderait à ces dernières les ressources nécessaires pour favoriser une croissance par et dans le développement de l'entrepreneuriat social, sans le faire au détriment d'une famille par rapport à l'autre.

Agences ou ministères fédéraux

Le Conseil de recherche du Canada en sciences humaines

Le Conseil de recherche du Canada pourrait initier, en consultation avec les parties prenantes appropriées, un programme de recherche sur l'entrepreneuriat social. Il pourrait aussi considérer favorablement le développement d'une chaire de recherche du Canada sur ce thème. Enfin, de concert avec d'autres instances de financement de la recherche, il pourrait identifier des éléments de stratégie pour assurer que cette question soit prise en considération dans l'octroi de bourses, de fonds ou de subventions de recherche.

Ressources humaines et Développement social Canada

Le Ministère pourrait jouer un rôle stratégique en vue d'initier une intervention du gouvernement fédéral sur la question de l'entrepreneuriat social. Ce travail pourrait porter sur différents éléments, dont celui de la reconnaissance de ce type d'entrepreneuriat. Le Ministère pourrait aussi travailler à la consolidation des actions entreprises à date par la société civile canadienne pour faciliter le développement de cet entrepreneuriat. Ceci pourrait se traduire par le lancement d'une table nationale de travail sur la question, une table qui convierait au

dialogue les parties prenantes concernées. Ceci pourrait aussi se traduire par l'interpellation d'autres ministères du gouvernement fédéral en les invitant à travailler à la mise à niveau de leurs politiques, programmes, mesures et structures d'intervention pour tenir compte de la réalité et des besoins portés par des entreprises sociales et des entrepreneurs sociaux.

Gouvernements provinciaux

Les politiques des gouvernements provinciaux à l'égard du développement social et du développement économique présentent des particularités. Toutes ne soutiennent pas de la même façon les interventions en développement social, toutes n'accordent pas une importance égale à l'économie sociale, à l'action communautaire et à l'action bénévole. Il serait approprié que les différents gouvernements provinciaux, à l'image d'une action qui serait entreprise en ce sens par le gouvernement fédéral, se penchent sur la diversité des approches qui sont rencontrées et qui conduisent à la création d'entreprises sociales en vue d'élaborer une politique de reconnaissance et de soutien à l'entrepreneuriat social.

Municipalités

Les municipalités ont une mission claire d'appui au développement des communautés locales. Une mission qui est en concordance avec la philosophie d'intervention des entreprises sociales. S'il est vrai que les municipalités ont des ressources limitées par rapport à celles à la disposition des paliers supérieurs de gouvernement du territoire canadien, il est tout aussi vrai qu'une stratégie canadienne de décentralisation de responsabilités de ressources est en cours. Il serait donc approprié que les municipalités et leurs structures fédératives et de concertation sises aux échelles provinciale ou nationale prennent position sur la question de l'entrepreneuriat social. Que cette prise de position donne lieu à une reconnaissance de l'entreprise sociale et à des politiques de soutien. Sur ce point, il est à noter le travail réalisé actuellement à la Ville de Montréal pour énoncer une politique d'intervention à l'égard de l'économie sociale. Cette dernière constituera une première en sol canadien.

Territoires autochtones

Toutes les communautés sont concernées par la question du développement socioéconomique et certaines le sont plus que d'autres. Il en est ainsi des Premières nations qui sont confrontées à des conditions de développement difficiles et pour qui l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat constituent une des voix d'intervention à privilégier. Nous recommandons une prise en considération de cette stratégie d'intervention par les instances appropriées de ces communautés pour qu'elles en facilitent le développement auprès de leurs populations.

Présentation du projet de recherche³

Ce rapport de recherche a été réalisé pour le compte du Strategic Policy Research Directorate du ministère Human Resources and Social Development Canada (HRSDC). Nous avons réalisé cette recherche en étroite collaboration avec le représentant de projet du Ministère, Fernando Mata, lequel a joué un rôle actif dans l'accompagnement des travaux.

L'objectif de la proposition de recherche visait à la fois la réalisation d'une recension de la littérature sur l'entrepreneuriat social et la conduite d'une enquête qualitative auprès d'entrepreneurs sociaux canadiens.

The purpose of this project is to review existing literature and gather data on social entrepreneurs with the goal of providing a basic level of understanding of becoming one in Canada. In doing so, the project will inform policy makers on how to foster the growth of new and innovative ways to meet the needs of Canadians in communities across Canada. (Appel d'offres du Strategic Policy Research Directorate du ministère Ressources humaines et Développement social Canada)

Le rapport est donc constitué de deux grands volets. Le premier présente une revue de littérature que nous avons effectuée sur la notion d'entrepreneuriat social. Le deuxième volet porte sur l'analyse des onze entrevues réalisées auprès d'entrepreneurs sociaux canadiens de dix entreprises sociales. La proposition de recherche vise à informer le décideur public sur un nouveau champ de pratiques entrepreneuriales présentes dans la société canadienne. Cette demande se situe dans un contexte où le décideur public est concerné par un des phénomènes nouveaux qui caractérisent l'évolution de notre société. La prise d'information demandée cohabite avec le développement de nouvelles connaissances liées au thème de l'entrepreneuriat social.

Pour réaliser cette enquête, nous avons formé deux groupes de travail. En premier lieu, une équipe était responsable de la direction du projet de recherche. Ce Comité est composé de : Ian MacPherson, Rupert Downing, Annie McKittrick, Jean-Marc Fontan, Mike Toye (au début de la recherche), Michelle Colussi et Ana Maria Peredo. Les six centres régionaux du Centre canadien d'économie sociale ont aussi été consultés. En deuxième lieu, nous avons constitué deux groupes de travail informels, dits groupes aviseurs. Ces derniers étaient chargés de la sélection des répondants et répondantes. Ces groupes aviseurs étaient composés de personnes clés agissant au sein des différents réseaux concernés par l'entrepreneuriat social.

- Pour le choix des répondants québécois : Jean-Marc Fontan et Denis Bussièrès de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale; Marie-Hélène Méthé du Chantier de l'économie sociale. Le Chantier de l'économie sociale regroupe la grande majorité des réseaux concernés par l'entrepreneuriat social au Québec.
- Pour le choix des répondants dans les autres régions du Canada : Rupert Downing, directeur du Réseau canadien de développement économique communautaire; Mike Toye, ex-directeur des programmes du Réseau canadien de développement économique communautaire; Mike Lewis, directeur du Center for Community Enterprise; Michelle Colussi, Center for Community Enterprise; Sara-Jane Brocklehurst, Making Waves magazine; Ana Maria Peredo et Ian MacPherson, professeurs à l'Université de Victoria; et Annie McKittrick, coordinatrice du Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale.

³ Ont collaboré à la réalisation de cette étude : Julie Allard, Anais Bertrand-Dansereau et Julien Demers, respectivement étudiantes de maîtrise au département de sociologie et étudiant au département de géographie de l'Université du Québec à Montréal. Julien Demers a réalisé les trois entrevues pour le volet québécois et l'entrevue de groupe. Les sept autres entrevues ont été réalisées par Sara-Jane Brocklehurst qui a aussi animé l'entrevue de groupe des répondants anglophones.

Revue de littérature

Objectifs poursuivis

La revue de la littérature permet de répondre à un ensemble de questions afin de comprendre le sens des notions d'entrepreneur social et d'entreprise sociale;

Situer l'émergence historique de la notion : depuis quand le terme est utilisé et à partir de quand est-il largement utilisé et pourquoi ?

Préciser et définir les notions qui lui sont apparentées : quels sont les autres termes utilisés pour qualifier une action d'entreprendre et quelles en sont les définitions ? Existe-t-il un consensus sur les définitions ?

Décrire les caractéristiques de l'entrepreneuriat social : qu'est qui le distingue de l'entrepreneuriat tout court et de l'entrepreneuriat collectif ?

Présenter ce qui motive des personnes à opter pour cet entrepreneuriat : pourquoi et comment devient-on entrepreneur social ? Quelles sont les conditions gagnantes ?

Indiquer ce qui facilite ou ce qui nuit au développement de cet entrepreneuriat : quels éléments sont à considérer, en matière de politiques publiques, pour promouvoir son développement ?

À partir de cette revue de littérature, il nous a été possible de produire une définition opérationnelle de cette forme d'entrepreneuriat.

Méthodologie utilisée

Pour réaliser cette revue de la littérature, nous avons travaillé à partir d'un corpus de textes écrits en langues française et anglaise. Il s'agit principalement de textes nord-américains et européens. Ces textes sont soit produits par des chercheurs universitaires, soit réalisés par des organisations vouées à l'étude ou à la promotion de l'entrepreneuriat social.

Pour repérer les textes clés, à titre indicatif, nous avons identifié :

- Dans un premier temps, des textes canadiens qui présentent une revue de littérature sur la notion d'entrepreneuriat social telle : ceux de MacPherson (1979); de Fontan (1992); de Johnson (2000, 2003), de Lévesque (2002), de Restakis (2006), de Williams (2005); de Riverin (2006); de Painter (2006) et de Peredo et McLean (2006).
- Dans un deuxième temps, nous avons exploré la littérature états-unienne : Melville et Walesh (1997); Dees (1998); Thompson, Alvy et Lees (2000); Dees (2001); Alter (2004-2006); Robinson et Lo (2005); Alvord, Brown et Letts, (2005); Kramer (2005); Fulton et Dees (2006).
- Dans un troisième temps, nous nous sommes penchés sur la littérature européenne qui traite de cette question, principalement à partir de textes du Royaume-Uni, de la Belgique et de la France européenne : Fondation Roi Baudoin (1994); Borzaga et Santuari (1998); OCDE (1998) ; Lipietz (1999); Clément et Gardin (2000); Defourny et Nyssens (2001); Tounes (2002); Boncler et Hlady-Rispal (2003); Spear (2006); Defourny (2006).

La recherche documentaire a été effectuée principalement sur Internet. Les textes relèvent de travaux menés par des chercheurs universitaires, par des consultants au service d'organisations gouvernementales ou par des chercheurs/consultants oeuvrant pour des fondations.

La notion d'entrepreneur

Le terme « entreprendre », ou encore les notions d'« entrepreneur ou d'entreprise » utilisées pour qualifier une activité sociale à vocation économique, sont des termes relativement anciens en langue française, anglaise, allemande ou italienne dont le sens moderne prend forme à partir du 18^e siècle (Tounes, 2002 ; Peredo et McLean, 2006).

En langue anglaise, le terme « entrepreneur » apparaît une première fois en 1475 pour désigner un manager, un contrôleur, un champion (Oxford English Dictionary, 2003). L'idée plus précise d'associer l'action de contrôle à une action économique émerge au 18^e siècle.

Dans l'Encyclopédie d'Allegre et de Diderot, nous retrouvons la définition suivante : Entrepreneur, (Marine) c'est celui qui s'engage à faire fabriquer & fournir un vaisseau tout construit, aux termes d'un certain devis qui se fait entre lui & l'acheteur, pour le prix dont ils sont convenus.⁴ Au 18^e siècle, l'idée d'entreprendre, et donc d'entreprise, renvoie tant à l'action de produire un ouvrage qu'à celle de faire commerce.

La conception de la fonction d'entrepreneur comme acteur social revient à Cantillon en 1755. Ce dernier désigne trois groupes d'acteurs dans la société française : (1) les propriétaires, indiquant par là des personnes indépendantes de fortune ; (2) les fermiers ; et (3) les entrepreneurs, c'est-à-dire les marchands, les manufacturiers ou les hommes de loi (Tounes, 2002).

Contribution de Say

Say est le premier économiste à donner en 1803 une définition précise de la notion d'entrepreneur.

En observant en eux-mêmes les procédés de l'industrie humaine, quel que soit le sujet auquel elle s'applique, on s'aperçoit qu'elle se compose de trois opérations distinctes. Pour obtenir un produit quelconque, il a fallu d'abord étudier la marche et les lois de la nature, relativement à ce produit. Comment aurait-on fabriqué une serrure, si l'on n'était parvenu à connaître les propriétés du fer, et par quels moyens on peut le tirer de la mine, l'épurer, l'amollir et le façonner? Il a fallu ensuite appliquer ces connaissances à un usage utile, juger qu'en façonnant le fer d'une certaine façon on en ferait un produit qui aurait pour les hommes une certaine valeur. Enfin, il a fallu exécuter le travail manuel indiqué par les deux opérations précédentes, c'est-à-dire forger et limer les différentes pièces dont se compose une serrure. Il est rare que ces trois opérations soient exécutées par la même personne. Le plus souvent un homme étudie la marche et les lois de la nature. C'est le savant. Un autre profite de ces connaissances pour créer des produits utiles. C'est l'agriculteur, le manufacturier ou le commerçant; ou, pour les désigner par une dénomination commune à tous les trois, c'est l'entrepreneur d'industrie, celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque⁵. Un autre enfin travaille suivant les directions données par les deux premiers. C'est l'ouvrier. (Say, 1803, Livre I, p. 66)

⁴ Recherche effectuée sur la page web de l'Encyclopédie : http://portail.atilf.fr/cgi-bin/getobject_?a.37:216:2./var/artfla/encyclopedie/textdata/IMAGE/.

⁵ Les Anglais n'ont point de mot pour rendre celui d'entrepreneur d'industrie; ce qui les a peut-être empêchés de distinguer dans les opérations industrielles, le service que rend le capital, du service que rend, par sa capacité et son talent, celui qui emploie le capital ; d'où résulte, comme on le verra plus tard, de l'obscurité dans les démonstrations où ils cherchent à remonter à la source des profits. La langue italienne, beaucoup plus riche à cet égard que la leur, a quatre mots pour désigner ce que nous entendons par un entrepreneur d'industrie : imprenditore, impresario, intraprenditore, intraprensore. (Say, 1803, Livre I, p. 66)

Deux éléments retiennent l'attention dans cette définition.

Premièrement, la société décrite par Say est une société moderne où prévaut la liberté de s'associer par le contrat et non par la filiation. Dans ce nouvel environnement économique, l'ouvrier a succédé au fermier comme acteur central dans le processus de production de la richesse. De même, le savant devient une personne clé puisqu'il est celui par qui les nouvelles connaissances sont produites. Enfin, l'entrepreneur est l'acteur qui met en scène le travail de l'ouvrier et l'ouvrage du savant dans et par l'acte de production de bien et de services offerts sur un marché libre.

Deuxièmement, l'entrepreneur, pour créer de la richesse, doit prendre des risques afin de produire de la valeur. Cette production de valeur économique se fait à son compte et pour son propre bénéfice. Apparaît donc avec Say la conception moderne de l'acte économique : un processus mettant en scène des individus libres qui, afin de s'enrichir, et d'enrichir la société (thèse de Smith) vont développer une activité économique productrice d'une richesse qui leur appartient de droit étant donné les risques qu'ils ont pris au départ. Pour Say, l'entrepreneur est celui qui crée de la valeur : « *Writing around the turn of the 19th century, Say put it this way : « The entrepreneur shifts economic resources out of an area of lower and into an area of higher productivity and greater yield ».* (Dees, 2001, p. 1)

La définition de Say distingue différents types d'activités : celles permettant la création de richesse économique, action qui relève de l'entrepreneur ; et celles qui permettent la création de richesse sociale (entraide, associations pour le développement social) ou de richesse politique (actions politiques mises en œuvre par des partis politiques ou des mouvements sociaux). Cette définition s'inscrit dans une conception de la société où cette dernière est segmentée en grands secteurs d'intervention : le développement économique, le développement social, le développement culturel et le développement politique.

Apport de Marshall

La contribution de Say prépare le travail réalisé par Alfred Marshall à la fin du XIX^e siècle. L'apport de Marshall est double. D'une part, il met en évidence le cycle d'évolution de l'entreprise - de la petite entreprise locale à la grande entreprise internationale - et caractérise les possibilités de croissance en fonction du secteur économique (certains secteurs étant plus propices que d'autres à leur internationalisation). Au cycle entrepreneurial identifié par Marshall correspond un nouvel acteur : le manager ou le gestionnaire d'entreprise. Cette nouvelle figure entrepreneuriale découle du cycle de croissance de l'entreprise. Cette dernière est appelée à durer dans le temps, se pose alors la question de la relève. Tant la croissance de l'entreprise que la question du choix d'une succession compétente favorisent l'apparition du professionnel de gestion.

« Marshall assimile l'entrepreneur au manager. Selon lui, la nouvelle organisation industrielle a permis un transfert et une reconfiguration de la responsabilité et de la fonction de direction qui étaient la propriété d'un seul individu. » (Tounes, 2002, p. 8)

« Cette forme est en train d'être supplantée par d'autres où l'autorité suprême est répartie entre plusieurs associés ou même entre un grand nombre d'actionnaires ». (Marshall, dans Tounes, 2002, p. 8)

D'autre part, Marshall observe un phénomène non encore identifié par d'autres chercheurs : l'externalité. Cette dernière est liée à une double incidence. D'un côté, un milieu fournit une niche et donc des éléments propices au développement d'une entreprise. Dès lors, plus un milieu prend en charge des éléments propices au développement de l'entreprise, plus cette dernière pourra centrer ses interventions sur les activités productives ou commerciales. D'un autre côté, l'influence de l'entreprise sur son milieu constitue aussi une externalité. Le concept d'externalité permet à Marshall d'identifier les deux visages de cette influence. L'externalité est à la fois ce qu'apporte le milieu

à l'entreprise. L'entreprise n'a pas à développer des routes, elles le sont par la municipalité et l'État en général. L'externalité est aussi ce qu'apporte l'entreprise à son milieu. L'entreprise, en produisant des biens, verse des salaires et crée de la richesse locale qui se diffuse sur le territoire (externalité positive). Elle crée aussi de la pollution (externalité négative).

Le fait que l'entreprise concentre son action sur des activités économiques génère des effets positifs et négatifs. Cette réalité crée une imperfection dans la régulation de la société par le marché. Une imperfection qui demande à être corrigée :

Par l'action de l'État, tel que le propose Keynes autour des années 1940;

Par le développement d'un nouveau type d'activités sociales à vocation économique, tel que proposé par différents mouvements sociaux au 19^e siècle, à l'image du mouvement coopératif des pionniers de Rochdale en Angleterre⁶;

Par le développement d'organisations caritatives, à vocation purement sociale.

Deux grands types d'activité émergent donc au 19^e siècle : **des entreprises collectives** sous la forme d'associations, de coopératives ou de mutuelles ; **des entreprises sociales** sous la forme d'entreprises classiques à vocation sociale ou d'entreprises sociales prenant la forme d'organisations à but non lucratif. L'une et l'autre forme émergent en raison des externalités non prises en compte par les entreprises privées.

Le phénomène de l'entrepreneuriat en milieu solidaire n'est pas nouveau. En Europe, les origines de cette forme d'entrepreneuriat sont à rechercher au Moyen Âge dans les guildes, les confréries et les jurandes, les corporations et le compagnonnage. Les termes d'autonomie, d'égalité entre les membres, d'instruction professionnelle, d'assistance mutuelle caractérisaient ces différents groupements professionnels. En France, des projets allant dans le sens d'une économie solidaire ont fleuri dans les années 1830 et 1840 à travers un véritable fourmillement associationniste... Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, se développèrent des organisations chargées de corriger les effets jugés néfastes de la production marchande, à travers différents statuts juridiques (coopérative, mutuelle, association). (Boncler et Hlady-Rispal, 2003, pp. 13 et 14)

The real roots for much of what we now call social entrepreneurship reach back to the late Victorian era, around the end of the nineteenth century. That's when we saw the rise of what historian Gertrude Himmelfgard called « scientific charity » - an approach to charity that attempted to be more systematic and strategic. That period represented a shift away from the idea of charity as simply giving alms to the poor to charity as something that can create lasting and systemic change - which of course, is a core principle of social entrepreneurship as we know it today. It resulted in a flurry of activity, including the founding of many of the large nonprofits that we know today, such as the Salvation Army, Boy and Girl Scouts, and Goodwill Industries. (Fulton et Dees, 2006, p. 4)

⁶ The roots of social enterprise reach back to the co-operative movement and the Rochdale Pioneers of 1844, who established one of the earliest co-operative enterprises. Similarly, many charities have, historically, sought to increase their income by trading, either with retail consumers or by delivering contracts for government. (Cabinet Office, Office of the Third Sector, 2006, p. 10)

Contribution de Schumpeter

L'économiste moderne qui, après Say, a accordé une grande importance à la notion d'entrepreneur est Schumpeter. Ses travaux, à partir des années 1930, donnent à l'entrepreneur un rôle crucial dans la transformation d'un système économique. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est un innovateur, c'est-à-dire une personne qui, dans et par l'activité économique, est capable de créer de nouveaux arrangements en termes de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouveaux modes d'organisation du travail ou de nouvelles fonctions à des produits existants. L'entrepreneur se distingue du manager d'entreprise qui se contente de gérer une organisation bien rodée, alors que l'entrepreneur est un développeur de projet, une personne capable de poser des gestes qui pourront transformer la société (Dees, 1998 ; Lévesque, 2002).

L'entrepreneur n'est pas nécessairement propriétaire d'une entreprise, mais, pour Schumpeter, il apporte le changement sur au moins un des plans suivants : l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle qualité de produit, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau marché, la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou l'organisation renouvelée d'une branche d'activités. (Defourny, 2004, p. 8)

Schumpeter reprend donc les bases posées par Cantillon et Say en ajoutant une dimension centrale : la capacité d'innover. L'entrepreneuriat pour Schumpeter relève d'un acte individuel, réalisé par un être passionné cherchant dans l'investissement économique et par le risque qu'il prend, les coûts qu'il assume et les bénéfices qu'il récolte. Il procède ainsi afin de dépasser les contraintes existantes afin de créer de la valeur, c'est-à-dire, de la richesse économique.

Dynamisme économique insufflé par les petites entreprises : la redécouverte de l'entrepreneur

Depuis 1600, l'évolution de l'économie capitaliste connaît différentes phases de développement. La création des ateliers d'industrie avant le 19^e siècle a laissé place à des manufactures au 19^e siècle, lesquelles ont évolué pour devenir de grandes firmes au 20^e. Cette évolution a certes reposé sur plusieurs générations d'entrepreneurs, mais le rôle central de la fonction d'entrepreneur a passablement été occulté par les économistes entre 1800 et 1980 (exception faite de Schumpeter). Cette situation est corrigée au tournant des années 1970.

Les différentes crises économiques des années 1970 révèlent une situation paradoxale, le moteur économique se déplace de la grande firme à la petite et moyenne entreprise. Aux États-Unis, indique Drucker (1985), entre 1960 et le milieu des années 1980, les grandes firmes perdent environ six millions d'emplois et le secteur public cinq millions, alors qu'il se crée environ 40 millions d'emplois au sein de très petites entreprises ou de petites et moyennes entreprises. Dans la même période, des milliers d'organisations sans but lucratif apparaissent. Le dynamisme économique repose dorénavant sur la création de petites unités de production et d'intervention. Tous les regards se tournent alors vers la figure de proue à la gouverne du nouveau moteur économique : l'entrepreneur d'affaires (business entrepreneur) et l'entrepreneur social (social entrepreneur). Dès lors, les économistes et les grandes écoles de formation redécouvrent tant la figure de l'entrepreneur que celle du manager et accordent une place importante à ces derniers pour expliquer le dynamisme de l'économie moderne. (Julien, 1994 ; Boutillier et Uzunidis, 1995)

Ce sont probablement les travaux de Birch (1979) sur l'importance clé des PME dans la création d'emplois qui donnèrent le coup d'envoi à l'accélération des recherches sur les comportements spécifiques des PME et ainsi au développement d'un champ de recherche à part entière permettant de pénétrer de façon plus fine à l'intérieur même de ce champ (Shane et Venkataraman, 2000 ; Torrès et Julien, 2005). Cette théorisation a permis par la suite de dépasser l'étape de généralisation pour distinguer les moyennes des petites et toutes petites entreprises et discerner différents types de PME non seulement selon les industries, mais aussi selon la structure et le type d'organisation. Ainsi, on sait maintenant que ce ne sont qu'une faible partie des PME qui créent beaucoup d'emplois (Evans, 1987; Dunne, Roberts et Samuelson, 1989 ; Julien, Mustar et Estimé, 2001). De plus, on reconnaît que certaines d'entre elles jouent un rôle rassembleur pour stimuler le capital social et ainsi soutenir le développement d'un milieu particulièrement propice à l'esprit entrepreneurial en région (Julien, 2005). D'autres PME, souvent appelées d'économie sociale, agissent autrement en répondant à des besoins sociaux ou communautaires. Au Québec, ces dernières se sont d'abord développées dans des secteurs traditionnels de l'économie (l'agriculture, la foresterie et la consommation) pour ensuite s'immiscer dans des domaines où le privé et les gouvernements étaient moins présents, tels l'habitation communautaire, les centres de la petite enfance, l'aide domestique ou les ressourceries (De Smet, 2005). En fait, on reconnaît maintenant que les entreprises d'économie sociale sont essentielles au développement et à la mise en œuvre de façons créatives et innovatrices d'aborder les problèmes sociaux (Leadbetter, 1997 ; Thompson, Alvy et Lees, 2000 ; Thompson, 2002 ; Alvord, Brown et Letts, 2004). De ces petites entreprises sociales, les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER) jouent un rôle particulier dans l'aide aux décrocheurs de l'école secondaire à poursuivre leurs études en vue de mieux intégrer le marché du travail tout en améliorant l'écologie au Québec. (Audet et Julien, 2006, pp. 70-71)

Bien qu'il n'existe pas de définition standard sur ce qu'est un entrepreneur, une entreprise ou l'entrepreneuriat (Dees, 2001 ; Peredo et McLean, 2006) différents éléments se dégagent des travaux qui sont menés :

- Il est démontré que comment entreprendre repose avant tout sur l'acte de mobiliser les ressources adéquates à la réalisation d'un projet commun;
- L'entrepreneur incarne à la fois l'individu génial et talentueux capable de donner vie à un projet économique, et l'individu situé dans un environnement incubateur qui fournit à ce dernier un ensemble d'éléments, de compétences, de ressources, de capitaux à partir desquels il, de concert avec d'autres, mène à bien un projet entrepreneurial;
- L'entrepreneur est donc partie prenante d'un système social sur lequel il peut s'appuyer pour réaliser une activité économique créatrice de richesse;
- Le projet entrepreneurial peut être voué à la réalisation ou non d'une activité lucrative (Dees, 1998). La recherche de profit économique ne fait pas de soi d'une activité une activité partenariale;
- Selon Drucker (1985 ; 1990), une activité partenariale tient plus au fait de saisir une opportunité que de générer du profit. Une telle conception lui permet d'ailleurs de qualifier la création de l'université moderne d'entreprise entrepreneuriale : « Early in his book on Innovation and Entrepreneurship, Drucker asserts, « No better text for History of Entrepreneurship could be found than the creation of the modern university, and especially the creation of the modern university, and especially the modern American university. » (Dees, 2001, p. 2);

- Enfin, comme l'indique Lévesque (2002) l'entrepreneur a une personnalité complexe : « L'entrepreneur est un leader qui cherche à aller au-delà des contraintes ordinaires. Il se caractérise donc par sa capacité de penser le nouveau, de saisir l'essentiel, d'agir rapidement et de comprendre par intuition. Il doit être capable d'aller au-delà des critiques que soulève nécessairement ce qui est nouveau et innovateur. Son entourage le regarde comme un déviant et même comme un être menaçant. Il occupe donc une place précaire dans la société. Bien qu'il partage certains des traits des leaders du passé (religieux ou militaire), il est moins héroïque puisqu'il s'inscrit dans une civilisation rationnelle et matérialiste. De ce point de vue, la psychologie de l'entrepreneur est constituée d'un mélange d'éléments rationnels et émotionnels. D'une part, des éléments rationnels telle la prévision et l'inscription dans un environnement rationnel où l'on retrouve l'argent, la science, le droit, etc. D'autre part, des éléments irrationnels tels l'émotion et la passion que suscite le rêve de fonder une dynastie, une grande famille, un empire. De ce point de vue, l'entrepreneur est déviant par rapport à une culture qui définit la rationalité d'un point de vue étroit et limité au court terme. » (Lévesque, 2002, p. 11)

Pour qualifier le terme entrepreneuriat, l'OCDE retient la définition suivante :

L'entrepreneur peut être considéré comme celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources. (OCDE, 1998 : p. 129)

Le projet entrepreneurial évolue considérablement entre le 19^e et le 20^e siècle. Si les entrepreneuriats collectif et social sont présents au 19^e siècle, ces modes entrepreneuriaux prennent réellement leur envol au cours de la première moitié du 20^e siècle sous la forme de coopératives et de mutuelles, et après 1945, sous la forme d'organisations à but non lucratif (associations). (Tounes, 2002)

Éléments de synthèse

Situer le cadre entrepreneurial nous a permis de dégager des caractéristiques de base de cette forme d'action sociale.

Premièrement, l'entrepreneuriat met en scène un projet ayant une orientation fondamentalement économique.

Deuxièmement, pour justifier son action, l'entrepreneur invoque une rationalité plus large que la simple recherche du profit, sans écarter la place importante occupée par la poursuite d'un intérêt personnel; la rationalité d'entreprendre inclut aussi une volonté de réaliser ou de favoriser l'atteinte d'un intérêt plus large.

Troisièmement, entreprendre signifie prendre un risque, investir et aussi mobiliser des ressources.

Quatrièmement, une distinction entre entreprendre et « manager » est posée en lien avec l'évolution du cycle d'évolution des entreprises et des cycles d'évolution des systèmes économiques. Cette distinction rend apparente une caractéristique centrale de l'entrepreneur, celle d'être une personne qui innove et dont l'innovation est porteuse de changement sur les plans économique et sociétal.

Cinquièmement, l'étude de l'entrepreneuriat révèle la présence de deux visages complémentaires de ce dernier :

- D'une part, nous retrouvons le visage du grand homme - puis, plus récemment de la grande dame, du « Big Man or Big Woman » - celui ou celle sur lequel ou laquelle tout repose et sans qui rien ne semble possible;
- D'autre part, nous décelons la présence d'un réseau, tant social que technique, tangible et intangible; donc d'un environnement de ressources qui se moulent et se greffent à l'entrepreneur (au leader). Une sorte d'osmose intervient entre lui et son milieu. Elle se traduit par une situation d'accompagnement (être à la remorque du leader) et aussi d'encadrement de ce dernier dans la réalisation de son projet (une communauté mentor du leader). Quelle que soit la situation rencontrée, le projet entrepreneurial demeure fondamentalement un projet « social », au sens où il se matérialise, se concrétise, grandit ou tout bonnement disparaît en fonction des appuis qu'il est en mesure ou non de mobiliser.

Qu'en est-il maintenant de l'entrepreneur social ?

L'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est une réalité qui prend de l'importance à partir des années 1980 dans différents pôles territoriaux nationaux.

Pour suivre l'évolution de cette montée contemporaine en importance, nous présentons, à partir de modèles nationaux, un ensemble de travaux qui nous permettent de cerner ce qu'il est entendu par entrepreneuriat social.

Modèle états-unien

La notion d'entrepreneur social prend naissance aux États-Unis à la fin des années 1970. Selon Dees (2001), deux événements qualifient la montée en importance de cette notion. D'une part, en 1980, Bill Dayton, après une visite en Inde, crée l'organisation Ashoka. D'autre part, Ed Skloot crée la firme de consultants New Ventures. Ces deux organisations reposent sur deux visions et deux écoles de pensée de ce que représente une entreprise sociale : l'école de l'innovation sociale et l'école de l'entreprise sociale.

Selon Dees, la création d'Ashoka donne naissance à l'école de l'innovation sociale. Cette dernière s'inscrit dans la ligne de pensée de Schumpeter qui lie étroitement le fait d'entreprendre au fait d'innover. Bill Dayton ajoute à la vision de Schumpeter l'idée d'innover non pas pour développer l'économie, mais pour rendre un service public.

Ashoka began by supporting « innovators for the public » or « public entrepreneurs » working internationally. These are people who, according to economic theorist Joseph Schumpeter's description, reform or revolutionize patterns of production. According to Bill, social entrepreneurs were those who were doing just that with regard to socially important goods, like education and healthcare and access to credit. (Fulton et Dees, 2006, p. 4)

Toujours selon Dees, la création de New Ventures marque les débuts de l'école de l'entreprise sociale. En 1980, il s'agissait pour Ed Skloot de répondre à des demandes qui lui étaient adressées par des organisations à but non lucratif. Confrontées à des problèmes de financement, ces dernières devaient trouver de nouvelles sources de revenus.⁷ Le point de vue de Skloot est de profiter du potentiel et de la réalité d'une organisation vouée au développement social ou au développement politique afin de générer des revenus qui lui permettraient de combler la perte ou l'absence de revenus provenant de fondations ou de l'État.

⁷ In the United States, federal and state funding for non-profits decreased 23 % in the 1980s, and continued to decline in the 1990s. (Johnson, 2000, p. 3)

Ces deux écoles représentent deux philosophies d'intervention. Ashoka œuvre au développement de leaders sociaux par la formation d'un vaste réseau d'entrepreneurs sociaux. La logique de travail est d'identifier et de soutenir pendant trois ans la formation, le coaching et le parrainage de créateurs d'entreprises ayant la conscience de militants sociaux (Defourny, 2006). New Ventures œuvre au développement de marchés pour des organisations sociales en les amenant à comprendre et à utiliser les outils classiques de développement et de gestion de projets utilisés par des entrepreneurs privés.

L'engouement pour l'entrepreneuriat social qui prend forme dans les années 1980 est repéré par différentes universités états-uniennes. Des cours se développent et des programmes sont implantés à partir de la fin des années 1980 et au début des années 1990 : création d'une formation en entrepreneuriat à l'Université de Washington, mise sur pied de la Social Enterprise Initiative en 1993 à l'Université Harvard, du Center for the Advancement of Social Entrepreneurship à l'Université Duke ou encore du Center for Social Innovation à l'Université Stanford (Defourny, 2006. Fulton et Dees, 2006)

Différentes organisations et divers regroupements d'entreprises sociales gravitent autour de ces deux écoles de pensée. Il en découle la présence d'une variété de définitions relativement convergentes, mais nuancées.

- Pour le Social Enterprise Knowledge Network, qui fut créé en 2001 à la Harvard Business School : « A social enterprise is any kind of enterprise and undertaking, encompassed by nonprofit organization, for profit companies or public sector businesses engaged in activities of significant social value or in the production of goods and services with a embedded social purpose. » (Defourny, 2006, p. 9)
- Pour la Fondation Skoll : « Social entrepreneurs, like their business brethren, are similarly focused; they tap into vast reserves of ambition, creativity and resourcefulness in relentless pursuit of hard, measurable results. But social entrepreneurs seek to grow more than just profits. Motivated by altruism and a profound desire to promote the growth of equitable civil societies, social entrepreneurs pioneer innovative, effective, sustainable approaches to meet the needs of the marginalized, the disadvantaged and the disenfranchised. Social entrepreneurs are the wellspring of a better future. »⁸
- La définition proposée par la Fondation Schwab : « A social entrepreneur has created and leads an organization whether for-profit or not, that is aimed at catalyzing systemic social change through new ideas, products, services, methodologies and changes in attitude. Social entrepreneurs create hybrid organizations that employ businesses method - but their bottom line is social value creation. The ability to turn new ideas into concrete transformational solutions is the hallmark of an entrepreneur. » (Schwab Foundation, 2005, p. 2)
- Pour le Center for Advancement of Social Entrepreneurship : « Social entrepreneurship is the process of recognizing and resourcefully pursuing opportunities to create social value. Social entrepreneurs are innovative, resourceful, and results oriented. They draw upon the best thinking in both the business and nonprofit worlds to develop strategies that maximize their social impact. These entrepreneurial leaders operate in all kinds of organizations: large and small; new and old; religious and secular; nonprofit, for-profit, and hybrid. These organizations comprise the "social sector." ».⁹
- Pour Virtue Ventures LLC, sous la plume de Kim Alter : « A social enterprise is any business venture created for a social purpose-mitigating/reducing a social problem or a market failure-and to generate social value while operating with the financial discipline, innovation and determination of a private sector business. In its widespread usage, "social entrepreneur" is the individual and "social enterprise" is the organization. Therefore, social enterprise is an institutional expression of the term social entrepreneur. » (Alter, 2002-2004, p. 11)
- Enfin, selon Dees, le principal chercheur états-unien référé par la majorité des sources que nous avons consultées : « My own feeling is that "social entrepreneur" conveys the idea of somebody who is highly

⁸ <http://www.skollfoundation.org/aboutsocialentrepreneurship/whatis.asp>.

⁹ <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm>.

energized and determined to achieve impact; who perceives opportunities; who pursues them in an innovative and resourceful way; who is not bound or stuck by sector boundaries but willing to use whatever tools are likely to get the job done, including business tools. My feeling is that entrepreneurship lies in behavior: how innovative and resourceful people are, their willingness to do what it takes to have the impact, and their determination to make it happen. This kind of behavior can happen in many venues and on many levels, on a small or a large scale. Some people seem to want to restrict the term "social entrepreneur" to those who meet the strict criteria that their organizations use to decide on some major award, fellowship, or grant. To me, this is like restricting the term "author" to people who get a major literary prize. I think it would be great for this movement to embrace social entrepreneurship in neighborhoods, communities, and schools, not just on a national or international scale. A couple of weeks ago, I spoke with some high school kids in Louisville who were exhibiting all the behaviors I associate with social entrepreneurship, but focused on recycling in the local community. They would not get an Ashoka fellowship, a Skoll Foundation award, membership in the Schwab Foundation network, or funding from New Profit, but I still see them as social entrepreneurs. I think our movement is enriched, not diluted, by opening the doors. We should embrace and encourage social entrepreneurship of different forms, degrees, and levels. » (Fulton et Dees, 2006, P. 5)

Modèle canadien

L'entrepreneuriat social est une réalité nouvelle au Canada. Quelques chercheurs ont réalisé des travaux sur cette question, dont Johnson (2000 et 2003), Lévesque (2002), Peredo et McLean (2006), Brouard (2006), Audet et Julien (2006), Riverin (2006), Anderson, Dana et Dana (2006).

Le faible développement de travaux sur ce thème dans les années 1990 tient, selon Johnson à un certain malaise présent au sein de la communauté canadienne face au concept de l'entreprise sociale : « The concept and practice of social entrepreneurship has been widely embraced in the U.S. and the U.K., but has met with less enthusiasm in Canada. » (Johnson, 2003, p. 5)

En fait, la pratique était autant présente en sol canadien qu'ailleurs dans le monde, toutefois, cette pratique ne faisait pas l'objet d'une reconnaissance spécifique sur le territoire canadien. Il existait plusieurs concepts apparentés, en termes d'entreprises communautaires, d'entreprises d'économie sociale ou encore celui de responsabilité sociale des entreprises. Ces trois termes regroupaient largement les pratiques embrassées par les définitions anglo-saxonnes de l'entreprise sociale.

Depuis quelques années, la situation a passablement évolué, plusieurs organisations, dont des fondations, travaillent au développement de l'entreprise sociale ou du leadership socioéconomique : dont les fondations Muttart, McConnel, United Ways et Centraide, le Fraser Center Valley for Social Enterprise, le Canadian Center for Social Entrepreneurship et le Enterprising Non-Profits. Preuve de l'importance du concept, cette dernière organisation réalise en janvier 2007, à Vancouver, un colloque national (Canadian Conference on Social Enterprise) sur le thème de l'entrepreneuriat social.

La Foundation Muttart, via le travail de Shelley Williams (2005), définit de cette façon l'entreprise sociale :

« Williams defines social enterprise as a venture/business activity within a non-profit organization providing financial and/or social benefits that further the mission. By her definition, social enterprises are controlled by nonprofit organizations. Some practitioners in Canada would argue that this definition is too narrow and that the concept of social enterprise should include a diversity of relationships between non-profits, communities, corporations, and small business. Within her definition, Williams identifies three models of social enterprise:

- The Business Model (profit-based only) is usually operated by a non-profit as a separate legal entity with net revenues being directed to assist the organization in realizing its mission. For example, an agency providing residential and vocational support to people with disabilities which purchases and runs a coffee kiosk in a mall.
- The Social Service Model (need-based only) is a venture directly linked to the organization's mission. It may not make any revenue; in fact, it may require subsidies in order to function. The agency believes the venture to be worthwhile because of the opportunities it offers to clients. For example, an organization providing support to people with mental health issues which operates a catering company hiring clients as employees.
- The Hybrid Model (double bottom line—profit and social benefit) is a venture that is linked to, and helps fulfill, the organization's mission while also generating net revenue which is used to support other mission-based activities. For example, an agency providing supports to immigrants which offers language interpreting services to businesses, other agencies, or the public.¹⁰

Le Fraser Center Valley for Social Enterprise utilise une définition large de ce que représente une entreprise sociale :

« Social enterprise applies an entrepreneurial approach to addressing social issues and creating positive community change. In its most narrow definition, it means non-profits acting entrepreneurially and earning some of their revenues through selling goods and services instead of relying solely on grant writing and donations. In its broader sense - the definition that the Centre embraces - social enterprise involves the business sector in mentoring or investing in social enterprise, or moving beyond corporate social responsibility to start its own social enterprises. »¹¹

Le Canadian Center for Social Entrepreneurship est partie prenante de l'Université de l'Alberta. Pour ce dernier :

Social Entrepreneurship may embrace:

- Not-for-profit sector people with a strong problem solving and results orientation who are doing one or more of the following:
 - Judiciously exploring how to diversify their not-for-profit's income using market means to generate "surplus" that can be applied to their mission and address financial sustainability, or produce collateral benefits like employment or housing;
 - Linking community well-being challenges with community economic development;
 - Creatively and innovatively seeking opportunities to fulfill their organization's mission in non-traditional ways, sensibly balancing risk/reward;
 - Selectively borrowing and experimenting with ideas and tools from the for-profit sector;
 - Seeking problem solving and supportive partnerships with the private sector.

For-profit sector people who are thoughtfully examining how business fulfills community and social responsibilities, and who are doing one or more of the following:

¹⁰ <http://www.sereporter.com/article.php?a=232>.

¹¹ <http://www.centreforsocialenterprise.com/about.html>.

- Exploring how to responsibly integrate social and environmental values into business and investment practices in ways that complement private values and produce measurable returns;
- Building philanthropic and community investment practices into their business;
- Exploring partnerships with not-for-profit organizations through cause related marketing, social marketing, joint ventures, etc.

Foundations and Grant makers who are funding various social entrepreneurship activities and:

- Grappling with how to better understand and apply social return on investment (SROI) tools for the measurement of outcomes and impact for evaluating potential grantees and for use by charities;
- Recognize the growing pattern of inter-sectoral convergence and are concerned to support effective collaborative partnership models by promoting knowledge and dissemination on challenges and best practices;
- Concerned to enhance the independence and strengthening of charitable organizations through revenue diversification.

Social investors who are employing a "venture philanthropy" model to invest in social entrepreneurship and social enterprises, and are:

- Engaged in learning more about social return on investment (SROI) as a principle and as an outcome;
- Recognizing that they can become 'brokers' between the voluntary and the private sectors by leveraging opportunities for building new instruments (e.g. capital funds), partnerships, shared learning, capital;
- Setting an example as change agents and contributing to a shift in corporate culture;
- Helping to promote the growth of philanthropy.¹²

La définition du Canadian Center for Social Entrepreneurship se veut inclusive puisqu'elle permet de regrouper indirectement et sans y faire référence explicitement à d'autres pratiques apparentées dont celle de l'économie sociale et du développement économique communautaire.

Pour l'Enterprising Non-Profits:

The Enterprising Non-Profit Program uses the term "social enterprise" to refer to business ventures operated by non-profits, whether they are societies, charities, or co-operatives. Others often use a broader definition that includes privately owned ventures that have a very strong blended financial and socially responsible return on investment.¹³

Au Québec, plusieurs travaux portent sur la question.

Mentionnons premièrement le travail réalisé par Riverin (2006), pour la Fondation de l'entrepreneurship en lien avec la Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.A. Bombardier. Riverin retient deux définitions de l'entrepreneuriat social : celle proposée par le gouvernement du Royaume-Uni que nous avons présentée précédemment et celle adoptée par

¹² http://www.csen.ca/what_is_se.htm.

¹³ <http://www.enterprisingnonprofits.ca/home1/>.

le Global Entrepreneurship Monitor.¹⁴ Pour ce dernier : « 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. » (Harding, R. 2006, page 5) L'entreprise sociale regroupe alors un ensemble d'entreprises appartenant aux secteurs privé, public ou social (au sens ou d'entreprises ou d'organisations appartenant au secteur de l'économie sociale).

Selon Lévesque, la poursuite d'activités à vocation économique est l'œuvre d'au moins trois types d'entrepreneurs : l'entrepreneur privé, l'entrepreneur social et l'entrepreneur collectif. À ces trois figures, s'ajoute une quatrième figure, celle de l'entrepreneur public présent au sein des sociétés d'État. (Bernier et Fortin, 1997)¹⁵

Sur les entreprises issues du secteur public, les travaux d'Audet et de Julien (2006) rendent compte d'un ensemble d'initiatives issues du milieu scolaire du niveau des études secondaires : les centres de formation en entreprise et récupération (CFER); centres spécialisés dans le secteur de la récupération de matières résiduelles (papier, carton, verre, peinture, etc.).

De son côté, l'entreprise CFER a une vocation commerciale, mise sur pied et opérée par l'équipe d'enseignants. Elle a la particularité d'avoir comme mission la récupération sous des formes diverses (bois, matériel informatique, cordage, peinture, etc.). De façon générale, l'élève consacre l'avant-midi à l'acquisition de connaissances en classe et l'après-midi au travail dans l'entreprise sous la supervision des enseignants. L'équipe tente d'inculquer aux élèves des valeurs essentielles pour réussir dans le monde du travail, en particulier l'autonomie, l'effort, l'engagement, le respect et la rigueur. Finalement, le programme CFER prévoit aussi le recours au journal pour la lecture quotidienne, au cartable, afin de favoriser l'organisation des notes de l'élève, et au fichier orthographique dans lequel sont inscrits les mots nouvellement appris. Évidemment, ce type de création d'entreprises s'éloigne sensiblement du modèle privé dans lequel l'entrepreneur identifie une opportunité d'affaires et démarre son entreprise afin de l'exploiter et d'en tirer des profits (Moreno et Pérez, 2003). D'une part, les professeurs n'ont pas nécessairement le profil entrepreneurial ou même les connaissances requises en affaires. D'autre part, la première raison d'être de l'entreprise est de servir de lieu d'apprentissage et d'encadrement dans un milieu autre que les salles de cours que les étudiants ont plus ou moins rejetées; la maximisation des profits n'étant qu'un objectif ou une contrainte accessoire (Horton Smith, 1988). (Audet et Julien, 2006, p. 72)

Fondamentalement nous dit Lévesque (2000), il existe peu de distinction entre un entrepreneur privé et un entrepreneur social ou collectif.

Un examen de la théorie économique classique de l'entrepreneur capitaliste laisse voir clairement que l'entrepreneur collectif ne se distingue pas formellement de l'entrepreneur capitaliste, mais s'en distingue substantivement. Comme l'entrepreneur capitaliste, l'entrepreneur collectif doit prendre des risques calculés, innover et se donner un projet d'entreprise (point de vue formel) mais il s'en distingue par la nature des risques, des moyens dont il dispose et par le projet d'entreprise qui l'anime (point de vue substantif). Dans un rapport sur l'entrepreneur social, les Britanniques Stephen Thake et Simon Zadek définissent ce concept et en montrent la pertinence. D'une part, écrivent-ils, "les individus, qui travaillent à l'amélioration sociale des communautés, trouvent souvent des solutions innovatrices aux problèmes qu'affronte leur communauté"; d'autre part, ils partagent "plusieurs caractéristiques

¹⁴ Établi à Londres : « The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) research program is an annual assessment of the national level of entrepreneurial activity. Initiated in 1999 with 10 countries expanded to 21 in the year 2000, with 29 countries in 2001 and 37 countries in 2002. GEM 2006 will conduct research in 39 countries. » (<http://www.gemconsortium.org/default.asp>)

¹⁵ Dans ce texte, nous ne développerons pas la notion d'entrepreneur public.

avec les entrepreneurs commerciaux" (Thake et Zadek, 1996). Les entrepreneurs sociaux ont le même désir de recherche des opportunités que les entrepreneurs capitalistes, le même souci d'innovation, la même capacité de mobiliser des ressources pour transformer un rêve en réalité. Par ailleurs, ils se distingueraient clairement par leur souci pour la justice sociale. De plus, ils combinent habituellement trois ensembles d'aptitudes qui sont souvent indépendantes : un activisme militant avec des compétences professionnelles; la capacité d'être visionnaire tout en étant pragmatique; une fibre éthique (conviction) avec une confiance tactique (sens des responsabilités). Devant les usines désaffectées des centres-villes, devant des ressources inutilisées, devant des personnes inemployées, ils voient des opportunités que d'autres ne voient pas. En revanche, le rapport britannique conclut que les pouvoirs publics et certains acteurs sociaux ne voient pas clairement la contribution sociale et économique qu'offrent ces entrepreneurs alors que leurs interventions peuvent être déterminantes dans une société menacée de déchirure. (Lipietz, 1996)

L'entrepreneur collectif notamment celui de type coopératif et mutualiste est plutôt le grand oncle que le cousin de l'entrepreneuriat social puisque son origine remonte au XIX^e siècle (Petitclerc, 2002 ; Desroche, 1976). L'entrepreneur collectif partage plusieurs des traits de l'entrepreneur social mais s'en distingue sous deux aspects : en premier lieu, l'entreprise collective suppose un fonctionnement démocratique pour donner son plein potentiel; en deuxième lieu, la création d'une entreprise collective suppose généralement la mise sur pied préalable d'un regroupement de personnes. Voyons rapidement ces deux spécificités. Le premier aspect met en lumière le fait que les avantages de l'économie sociale ne peuvent se concrétiser sans un fonctionnement démocratique qui devient ainsi condition sine qua non pour la réussite du projet d'entreprise. En effet, le fonctionnement démocratique est indispensable pour que les autres caractéristiques de l'économie sociale puissent donner leurs pleins résultats. Ainsi, la participation active des personnes qui y sont associées apparaît indispensable pour bien identifier les besoins non satisfaits, des besoins habituellement peu visibles comme sont les besoins sociaux. De même, « la construction conjointe de l'offre et de la demande par les usagers et les professionnels » qui caractérise les services de proximité dispensés par l'économie sociale, suppose un espace public permettant le débat, la délibération (ce qu'on appelait autrefois les assemblées de cuisine) pour bien voir comment ce qui apparaît souvent comme une somme de problèmes individuels constitue en réalité un problème social (Laville, 1994). (Lévesque, 2002, p. 9-11)

Prendre des risques, innover et se donner un projet d'entreprise sont des points communs entre l'entrepreneur privé et l'entrepreneur social ou collectif. La distinction entre les trois repose fondamentalement sur la nature du projet :

- Il y a des risques, mais ils ne sont pas du même ordre puisqu'ils ne sont pas assumés par un individu, mais par un groupe;
- Les moyens mobilisés sont différents puisqu'ils impliquent une mobilisation très large de ressources dont les ressources d'une communauté et celles de l'État;
- Le projet poursuivi combine à la fois des objectifs économiques et des objectifs sociaux, auxquels s'ajoutent parfois des objectifs écologiques.

L'entrepreneuriat privé consiste en un projet individuel motivé par des intérêts personnels d'enrichissement et d'accomplissement de soi à partir d'un modèle hiérarchique de gouvernance de l'entreprise. L'entrepreneuriat collectif repose sur un projet à la fois individuel et collectif. Il implique une production de valeur partagée équitablement entre les membres du groupe à partir d'une gouvernance collective. L'entrepreneuriat social met en scène un projet individuel et communautaire. Il est motivé par une production de valeur destinée à une communauté. Il repose sur un mode de gouvernance communautaire.

Le Tableau 1 présente les distinctions établies par Lévesque entre l'entrepreneuriat privé, social et collectif.

Tableau 1 : Typologie des formes d'entrepreneuriat

Dimension Type	Individu Collectif Communauté	Rationalité	Risque	Projet	Innovation
Privé	Plutôt individu	Plutôt formel (calcul comptable)	Financier	Plutôt individu (réalisation de soi et famille)	Sens Schumpeterien
Social	Individu Communauté	Plutôt en valeur vers la communauté (proximité)	Financier et social (réputation) Risque moindre	Plutôt engagement social Développement local (intérêt général)	Besoins non satisfaits + formes d'organisation
Collectif	Individu Collectif	Plutôt en valeur vers le collectif (membres)	Financier et social (réputation) Risque moindre	Plutôt entrepreneurial mais collectif	Besoins non satisfaits + formes d'organisation

Source : Lévesque, 2002 : p. 20.

Dans une optique complémentaire à celle de Lévesque qui a développé une matrice pour dégager ce qui distingue l'entrepreneuriat privé, social et collectif, Peredo et McLean dégagent une représentation de l'entrepreneuriat social sous la forme d'un continuum de pratiques allant d'un sens minimal (minimalist sense) à un sens moral, l'entrepreneur méritoire ou louable (entrepreneur as commendable). Dans cette typologie, nous retrouvons les cas de figure suivants :

- « The « minimalist » sense: There is a relatively unsophisticated use of "entrepreneur" especially common in the popular press. An entrepreneur is simply one who starts up and/or runs a small business. Some dictionary definitions reflect this use. The Canadian Oxford Dictionary, for instance, defines "entrepreneur" as "A person who starts or organizes a commercial enterprise, especially one involving financial risk" (Barber, 1998:467). You could call this a "minimalist" understanding of entrepreneurship. On this reading, a social entrepreneur will simply be someone who organizes and/or operates a venture or corporation, which features social goals in one of the ways explicated later in this paper. » (Peredo et McLean, 2006, p. 57)
- « The « business methods » approach: According to a somewhat enlarged, but still "popular" understanding of entrepreneurship, the entrepreneurial element in social entrepreneurship is linked closely with borrowing from the outlook and methods of market-driven enterprise. "The key to social enterprise," writes Pomerantz (2003:26), involves taking a business-like, innovative approach to the mission of delivering community services. Developing new social enterprise business ventures is only one facet of social entrepreneurship. » (Ibid, p. 58)
- « A more developed use: Students of social entrepreneurship who concentrate on its entrepreneurial facet are, however, inclined to draw more specifically on the scholarly literature on entrepreneurship and apply it to the social sphere. The result is a more demanding definition of the entrepreneurial component of social entrepreneurship. This is arguably the more appropriate approach to take to understanding entrepreneurship in general and social entrepreneurship in particular. In outlining the existing range of use of the concept, it must be recognized that social entrepreneurship is sometimes understood merely as the initiation and/or management of a social enterprise, perhaps with some explicit recognition of any risks involved in these activities. It seems

that the more exacting definition brings into play features that make the notion of entrepreneurship, including social entrepreneurship, a useful conceptual tool. (Ibid, p. 58)

- « Entrepreneurs as commendable: Perhaps the most elaborate model of social entrepreneurship is that developed by Mort, Weerawardena and Carnegie (2003). They argue that social entrepreneurship is a “multidimensional” construct formed by the intersection of a number of defining characteristics. Referring to a variety of scholarly work on entrepreneurship (e.g. Gartner, 1988; Mintzberg, 1991; Singh, 2001; Stevenson & Jarillo, 1990; Stevensonetal, 1989), they state that social entrepreneurs first of all “exhibit a balanced judgment, a coherent unity of purpose and action in the face of complexity” (Mortetal, 2003: 82).” (Ibid. p. 59)

Modèle européen

À partir des années 1990, la notion d’entrepreneur social émerge en Europe. Un premier développement est observable en Italie. Il est lié à la création d’un nouveau type de coopératives : les coopératives de solidarité sociale, lesquelles se développent aussi dans les années 1990 au Québec. Ces coopératives offrent des services sociaux ou facilitent l’insertion de leurs membres au marché du travail (coopératives sociales d’insertion) (Borzaga et Santuari, 1998). Defourny (2006) indique qu’à la fin des années 2004, on dénombrait 7100 coopératives sociales en Italie, lesquelles ont créé 220 000 emplois.

Au Royaume-Uni, l’entrepreneuriat social est reconnu par l’acteur public au début de l’année 2000. Ce dernier développe une politique d’appui ou de soutien à l’entrepreneuriat social.

Social enterprise has existed in a variety of forms for over a hundred years and, in the 1990s, was the subject of early policy initiatives through the activities of some local authorities and the European EQUAL programme. A critical juncture in the identification of a social enterprise ‘sector’ within the UK was the work of the Policy Action Teams (PAT) who published reports to inform the National Strategy for Neighbourhood Renewal in 1999. In 2000, reports by the Bank of England and the Social Investment Taskforce recognised that the promotion of enterprise in deprived areas had the potential to play a significant role in helping to address social exclusion, by providing jobs, increasing the flow of money into local economies and increasing the availability of local goods and services. Subsequently, the Social Enterprise Unit (SEnU) was launched in October 2001 in the DTI. (SEnU has subsequently moved into the Small Business Service. The Working Groups reported in February 2002, and in July 2002 the Social Enterprise Strategy was published outlining how successful social enterprises were. (Henry, Medhurst, Lyttle, 2006, p. 3 et 4)

Le gouvernement du Royaume-Uni s’est donné une double définition de l’entrepreneuriat social. Cette dernière inclut principalement des entreprises sociales, tout en accordant une place à certaines entreprises coopératives.

A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners. (Cabinet Office, Office of the Third Sector, 2006, p. 10)

Les entreprises sociales sont parties prenantes du troisième secteur, prenant place à côté des entreprises des secteurs public et privé.

Social enterprises are part of the 'third sector', which encompasses all organisations which are non-governmental, principally reinvest surpluses in the community or organisation and seek to deliver social or environmental benefits. The third sector embraces voluntary and community organisations, charities, social enterprises, mutuals and co-operatives. (Ibid., p. 10)

A co-operative is defined as an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and/or cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise. (Ibid., p. 11)

Les entreprises sociales sont regroupées au sein d'un vaste réseau d'entreprises.

The Social Enterprise Coalition (SEC) is the national body for social enterprise in the UK. Its member networks span the social enterprise movement, and bring together over 10,000 businesses that trade for a social purpose, providing them with a collective voice. Established by the social enterprise movement in 2002, with backing from the DTI, SEC has developed into an effective champion for social enterprise. It is a valued partner and adviser to Government, raising the profile of social enterprise and building capacity and encouraging *co-operation across this new and growing sector*. (Ibid. p. 10)

Ce portait des différentes représentations de ce que représente l'entrepreneuriat social, réalisé à partir de plusieurs réalités nationales, nous a permis de mesurer à quel point ce concept est présent sur les continents européens et américains, sans pour autant correspondre à la même réalité tout en poursuivant des finalités convergentes.

De ce tour d'horizon, il nous faut dégager une analyse de ce que représente, pour les besoins de notre étude, cette nouvelle forme d'entrepreneuriat.

Éléments de synthèse

La revue de littérature nous confronte à une situation très différente sur le niveau de développement de l'entrepreneuriat social en Amérique du Nord et en Europe.

En Amérique du Nord et dans les Amériques en général, c'est aux États-Unis que l'idée et la pratique sont très développées au point de vue identitaire. Les termes « entrepreneur social » et « entreprise sociale » font partie du langage courant. Il existe une identité claire sur le sens donné à ces notions. De plus, tout un système d'action appuie le développement de l'entreprise sociale et de leaders sociaux aux États-Unis. Un système fortement influencé par de grandes fondations dont la mission est vouée à la promotion de cet entrepreneuriat (fonds de développement, services-conseils, appui au réseautage, formation de leaders, etc.).

En Europe,¹⁶ c'est au Royaume-Uni, et principalement en Grande-Bretagne, que le concept et la pratique sont très développés. Là encore, une définition et une identité qualifient bien ce secteur. Un système d'action est aussi présent au Royaume-Uni, non pas issu d'organisations de la société civile à vocation privée comme aux États-Unis, mais de l'État. Le gouvernement britannique a mis en place une politique et des programmes de soutien qui facilitent non seulement la création, mais aussi le développement et le réseautage d'entreprises sociales et d'entrepreneurs sociaux. Sur le continent européen, la tendance est au développement d'un concept qui intègre à la fois une famille d'entreprises issues d'organisations à but non lucratif - entrepreneuriat social - et une famille issue de la tradition des entreprises de l'économie sociale (coopérative et mutuelles) et d'un entrepreneuriat collectif.

¹⁶ À noter la tenue d'une troisième conférence sur l'entreprise sociale organisée en Europe par le Centre for Corporate Values and Responsibility: http://www.cbs.dk/forskning_viden/konferencer/iserc3/hoejreboks/arrangementer/2007_06_18_09_00_00_3rd_international_social_entrepreneurship_research_conference_iserc

Au Canada, les écrits sur l'entrepreneuriat social indiquent qu'il s'agit d'une pratique en émergence, qui remonte certes dans le temps sous l'angle de l'économie sociale coopérative et mutuelliste et très récente pour les organisations à but non lucratif. La conduite des entrevues nous permettra d'ailleurs de mieux comprendre comment cette pratique est conçue, vécue. Les entrevues nous permettront aussi de voir s'il existe ou non un système d'action support, comme ceux rencontrés aux États-Unis ou au Royaume-Uni.

À partir des travaux consultés, nous sommes en mesure de présenter la définition suivante de l'entreprise sociale.

Par entreprise sociale, nous regroupons tant les organisations à but non lucratif (OBNL), les coopératives et les mutuelles issues de la société civile, du marché ou du secteur public :

- qui conduisent des activités socioéconomiques à partir d'une mission sociale clairement exprimée;
- qui modulent leurs actions socioéconomiques en fonction d'objectifs sociaux clairs de développement ;
- et où la spécificité sociale s'appuie sur une gestion démocratique de l'OBNL, de la coopérative ou de la mutuelle.

- which emerge from civil society, the market or the public sector;
- which carry out socioeconomic activities with an articulated social mission;
- which modulate their socioeconomic activities according to clear social development objectives; and
- which the social characteristics are based on democratic management of the non-profit, cooperative or mutual.

Social enterprise refers to non-profit organizations, cooperatives and mutuals:

Cette définition nous a servi de cadre de travail pour formuler les critères que nous avons utilisés pour sélectionner des entrepreneurs sociaux au sein d'entreprises sociales que nous avons retenues pour conduire les entrevues réalisées. Aux préoccupations liées à la représentativité géographique sur l'espace canadien par grandes régions et par types de milieu (métropolitain, urbain et rural), à une diversité de populations rejointes et de personnes interviewées, se sont ajoutés des critères plus spécifiques à la réalité de l'entrepreneuriat social : une mission sociale clairement exprimée, des actions socioéconomiques choisies en fonction d'objectifs précis de développement des collectivités, une gestion démocratique de l'entreprise sociale ayant un mode juridique coopératif, mutuelliste ou d'organisme à but non lucratif.

Présentation des résultats

Le deuxième volet de cette recherche repose sur la réalisation de onze entrevues d'entrepreneurs sociaux canadiens, dont trois Québécois. Tel que formulé dans l'appel de proposition, la recherche auprès d'entrepreneurs sociaux devait permettre de mieux comprendre la réalité de ce nouveau type d'entrepreneuriat.

Cases may represent, but are not limited to, innovative non-profit ventures, social purpose business ventures (e.g., for-profit community development banks) and hybrid economic activities mixing for-profit and non-profit activities. The social entrepreneurs interviewed for this study should:

- Be founder(s) or principal(s) of organizations working towards a dual-bottom line of social and economic returns;
- Apply innovative, creative ventures (e.g., not replicating something already in existence);
- Be based in the for-profit or non-profit sector, but some form of enterprise development must be involved.

More specifically, the interviews with entrepreneurs should provide information on:

- Circumstances leading to the creation of the social enterprise;
- Length of time as a social entrepreneur;
- Degree of "embeddedness" in the community;
- Design of "innovative" activities;
- Perceived impact of the social enterprise on the community;
- Different challenges faced;
- Human and financial resource issues;
- Legal issues faced;
- Institutional support required to accomplish specific goals;
- Partners (private and public) and partnership creation;
- Perceived level of institutionalization of partnerships;
- Capacity to implement sustainable joint activities with partners;
- Other relevant information.

Éléments pris en considération pour réaliser l'enquête

La sélection des onze candidats¹⁷ qui ont été retenus a été réalisée en tenant compte de la définition de l'entreprise sociale que nous avons élaborée à partir de la revue de littérature présentée dans la section précédente. Cette définition caractérise l'entrepreneuriat social à l'aide de trois éléments centraux : une mission sociale clairement exprimée; des actions socioéconomiques choisies en fonction d'objectifs précis de développement des collectivités; une gestion démocratique d'une entreprise sociale ayant un mode juridique de type coopératif, mutuelliste ou organisme à but non lucratif.

¹⁷ Pour une des entrevues, deux personnes de la même organisation étaient présentes au moment de l'entrevue. Bien que l'objectif ait été d'avoir dix entrepreneurs sociaux, nous avons convenu de retenir onze personnes et dix organisations.

Le choix de ces derniers a également tenu compte de besoins exprimés dans l'appel à proposition en termes de représentation :

Géographique : des répondants ou répondantes de différentes régions du Canada, dont le Québec (trois sur dix), et de différentes réalités spatiales (réalités urbaine et rurale);

Sociodémographique : des personnes issues de différents horizons identitaires;

Sectorielle : des personnes qui permettront de couvrir différents types d'entreprises sociales - issues d'associations sans but lucratif, de coopératives ou de collectifs - en lien avec différentes traditions issues des secteurs privé, public et social.

La revue de littérature nous a permis de saisir en quoi le contexte est important pour comprendre l'émergence et le développement d'une entreprise sociale. Nous avons retenu un premier groupe de questions pour qualifier la situation de travail dans laquelle se situent les répondants. De plus, nous avons identifié des répondants et des répondantes qui comptent plusieurs années d'expériences dans le domaine. N'ont pas été retenus des entrepreneurs sociaux en début de carrière. Ceci représente certes une limite à notre enquête.

La revue de littérature nous a permis de voir comment l'entreprise sociale est à la fois à l'image et très différente de l'entreprise classique, nous avons retenu des personnes dont la trajectoire de vie nous permet de mettre en évidence les motivations qui animent le choix de s'investir dans la mise en place, le développement, la consolidation ou l'expansion d'une entreprise sociale. Enfin, la revue de littérature indique clairement en quoi le rôle de leader, et plus particulièrement de leader collectif, est vital au sein d'une entreprise sociale. Nous avons donc identifié des personnes qui sont reconnues pour le leadership qu'elles assument au sein de leur secteur. Par contre, nous n'avons pas intégré dans notre échantillon des leaders de grands réseaux entrepreneuriaux sociaux : telles des personnes à la direction des réseaux de développement économique communautaire, de l'économie sociale, du secteur bénévole, du secteur coopératif ou mutuelliste ou encore de l'action communautaire autonome.

Méthodologie utilisée

Pour identifier les répondants ou les répondantes, nous avons constitué deux groupes de travail informels, dits groupes aviseurs. Ces derniers étaient chargés de la sélection des répondants et répondantes. Ces groupes aviseurs étaient composés de personnes clés agissant au sein des différents réseaux concernés par l'entrepreneuriat social.

Pour le choix des répondants québécois : Jean-Marc Fontan et Denis Bussièrès de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale; Marie-Hélène Méthé du Chantier de l'économie sociale. Le Chantier de l'économie sociale regroupe la grande majorité des réseaux concernés par l'entrepreneuriat social au Québec ;

Pour le choix des répondants dans les autres régions du Canada : Rupert Downing, directeur du Réseau canadien de développement économique communautaire; Mike Toye, ex-Directeur des programmes du Réseau canadien de développement économique communautaire; Mike Lewis, Directeur du Centre for Community Enterprise; Michelle Colussi, Center for Community Enterprise; Sara-Jane Brocklehurst, Making Waves magazine; Ana Maria Peredo, et Ian MacPherson, professeurs à l'Université de Victoria; et Annie McKittrick, coordinatrice du Centre canadien de recherche partenariale en économie sociale.

Nous avons par la suite constitué une liste de personnes et d'organisations en fonction des critères indiqués dans l'appel à proposition et en fonction de l'intérêt que représentaient des entrepreneurs sociaux et des entreprises sociales canadiennes, eu égard à la question de l'entrepreneuriat social en général. La revue de littérature nous fournissait aussi des clés à prendre en considération. Nous devons nous assurer d'avoir accès à des leaders reconnus

dans leurs domaines. Nous devions aussi nous assurer, en fonction des populations décrites dans la revue de littérature, de choisir des personnes provenant d'au moins trois grands milieux.

1. Celui de l'action bénévole ou communautaire;
2. Celui de l'économie sociale et du développement économique communautaire;
3. Celui de personnes ayant un profil ou provenant de milieux moins sociaux au départ et plus économiques ou traditionnels.

Approche des répondants

Nous avons constitué deux listes de répondants. Ces derniers ont été ordonnés en fonction des critères choisis et aussi pour éviter un recoupement des types retenus entre les personnes pressenties au Québec et celles des autres régions du Canada. Une fois la sélection faite, nous avons pris contact avec les répondants potentiels pour vérifier leur intérêt et leur disponibilité. Une fois cette opération complétée, le processus d'enquête sur le terrain a débuté.

Des informations de base sur les entrepreneurs sociaux et l'entreprise sociale ont été récupérées. Les protocoles éthiques ont été rédigés et communiqués aux répondants, ainsi que la liste des questions des entrevues. Nous leur demandions aussi de nous faire parvenir des informations complémentaires sur leur organisation.

Grilles d'entrevue et démarche éthique

Les grilles d'entrevue - individuelle et de groupe - ont été élaborées en fonction des objectifs de recherche poursuivis et des besoins indiqués dans l'appel de proposition.

Afin de respecter la démarche éthique propre à la réalisation d'une enquête qualitative auprès de répondants, nous avons conçu une démarche et une lettre de consentement qui respectent les normes universitaires de travail.¹⁸

Prise de contact avec les répondants

Une première prise de contact avec les répondants a été effectuée par téléphone. À la suite de ces appels, nous leur avons fait parvenir un document écrit leur expliquant succinctement le projet de recherche. Les entrevues individuelles ont été réalisées entre la fin du mois de novembre et la première semaine du mois de décembre 2006. Les deux entrevues de groupe ont été réalisées entre la deuxième et la troisième semaine du mois de janvier 2007.

L'administration des entrevues était divisée en deux temps. Premièrement, les répondants étaient informés sur le déroulement de la rencontre, ils étaient invités à lire et à signer la lettre de consentement. Les entrevues ont duré entre 1 h 30 et 2 heures.

Transcription des entrevues

À partir des enregistrements des entrevues, nous avons transcrit les propos des répondants pour chacune des questions de la grille. Les informations transcrites ont été validées auprès des répondants, au besoin, des corrections ont été apportées. Les informations (bandes d'enregistrements audio et numériques) seront détruites une fois le projet terminé.

¹⁸ Ces documents sont situés dans la section « Annexes » du présent rapport. Les grilles d'entrevue anglophone et francophone sont regroupées dans les annexes A et B, et les lettres de consentement sont en annexe C et D.

Limites de l'enquête

L'enquête que nous avons menée comporte des limites en raison des objectifs de la recherche et des ressources qui ont été mobilisées pour la conduire. La diversité des situations qui sont rencontrées sur le territoire canadien ; l'hétérogénéité des secteurs d'intervention ou des familles souches à partir desquelles émergent des entreprises sociales; le nombre relativement restreint de personnes rencontrées; et les conditions mêmes de réalisation de l'enquête, font en sorte que les résultats que nous avons obtenus sont exploratoires. Ils indiquent de grandes tendances qui demanderaient à être approfondies ou complétées.

À titre indicatif, mentionnons que notre échantillon ne tient pas compte des actions à vocation économique développées par de jeunes militants ou de jeunes groupes militants dans des créneaux en émergence, dont : la mouvance du libre (logiciels « open source » par exemple) ; les activités culturelles non traditionnelles (les médias alternatifs par exemple); ou encore les expériences de réoccupation de villages en zones rurales (l'expérience des écovillages), etc.

De plus, l'appel de proposition du ministère et l'étude réalisée se voulant exploratoires, des entrevues individuelles ont permis de dégager un ensemble de points de vue « personnels » de la part d'entrepreneurs sociaux sur l'univers canadien de l'entrepreneuriat social. Une telle étude pourrait être complétée par la réalisation d'entrevues auprès de personnes qui ne sont pas des entrepreneurs sociaux et qui gravitent autour des entreprises sociales ou qui entrent en interaction avec eux et leur entreprise sociale (bénévoles, fournisseurs, subventionnaires, réseaux d'affaires ou de services collectifs, etc.). Une telle enquête permettrait de croiser différents points de vue sur ce type d'entrepreneuriat.

Notre recherche permet de brosser un état exploratoire de la situation. Ce travail constitue une première étape d'un chantier très prometteur de recherche. Il serait donc pertinent, à partir de travaux complémentaires, de compléter les points de vue colligés dans notre étude en abordant certains des thèmes qui n'ont pu être traités dans l'enquête que nous avons réalisée :

- Sur des secteurs en particuliers de l'entrepreneuriat social;
- Sur de jeunes entrepreneurs (entrepreneuriat social émergeant);
- Sur les réseaux supports aux entreprises sociales;
- Sur les conditions de travail ou les relations de travail;
- Sur les modalités de gestion; et surtout,
- Sur la nature profondément collective du leadership exercé dans une entreprise sociale : rôle des instances, place à la démocratie directe, à la gestion participative, fonctionnement de la démocratie en organisation et par projet, liens avec la communauté.

Sur ce point, un partenariat pourrait être tissé entre le ministère Développement social, Ressources humaines Canada et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour développer un programme de recherche partenariale sur le thème de l'entrepreneuriat social.

L'enquête auprès des répondants a été effectuée en deux temps. Le premier temps est constitué des entrevues individuelles. Le deuxième temps a permis de réunir des répondants anglophones et francophones en deux groupes de discussion distincts. Dans cette section, nous regroupons par thème les réponses des personnes interviewées individuellement à partir des questions qui leur étaient adressées.

Profil des répondants : niveau de formation et profil des organisations

Profil des répondants rencontrés

Nous avons rencontré onze personnes qui oeuvrent au sein de dix entreprises sociales. Sur les onze personnes, huit sont des femmes et trois sont des hommes. Les personnes sont âgées de 35 à 54 ans (7 sur 11), une est âgée de 19 à 34 ans, deux ont 55 ans et plus. Tous les répondants occupent des postes de cadre dans leur entreprise sociale.

Les répondants ont majoritairement une formation universitaire de premier cycle. Les domaines initiaux de formation sont très éclatés et sont, à l'exception de deux répondants, peu reliés au domaine des affaires. Par contre, la majorité des personnes sont allées chercher des formations d'appoint de niveau maîtrise (minorité) ou des cours d'appoint en formation continue dans des domaines reliés au monde des affaires.

Profil des entreprises sociales des répondants

Les entreprises sociales retenues sont localisées dans six provinces : trois en Colombie-Britannique, trois au Québec, une dans chacune des provinces suivantes : l'Alberta, le Manitoba, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario. Les entreprises sociales ont une histoire plus ou moins longue. La plus ancienne a été mise sur pied en 1948; deux ont été créés dans la décennie des années 1970; cinq dans la décennie des années 1980, dont une extension d'une entreprise sociale existante; trois à la fin des années 1990, dont une extension d'une entreprise sociale existante; enfin, une a été créée en 2003. Huit des dix entreprises sociales sont incorporées comme OBNL et deux le sont sous la forme coopérative.¹⁹ Sur les huit OBNL, trois disposent d'un numéro de charité. Un de ces derniers est reconnu aux États-Unis.

Les entreprises sociales sont :

- Très petites (1 cas avec deux employés);
- Petites (6 cas avec de 5 à 22 employés);
- Moyennes (3 cas entre 25 et 70 employés).

Toutes, sauf deux entreprises sociales, recourent à du bénévolat (entre 8 et 100 bénévoles et plus).

Les domaines d'activités des entreprises sociales étudiées sont très éclatés :

- Consultation sociale en relocalisation environnementale;
- Livraison de courrier;
- Média écrit;
- Recyclage de bouteilles;
- Regroupement coopératif offrant une variété de services aux membres;
- Ressources multiservices en informatique;
- Services communautaires en milieu urbain pour personnes autochtones;
- Structure villageoise de planification et de développement par la société civile;
- Tourisme social et culturel;
- Vêtements recyclés.

Ces domaines prennent tout leur sens lorsqu'ils sont liés aux populations desservies ou rejointes par chaque entreprise sociale. Si les entreprises sociales développent des activités ou des services s'adressant en principe à la population en général, elles travaillent en fait avec des segments particuliers de cette dernière. Les personnes

¹⁹ À noter qu'une des deux coopératives a une double incorporation : comme OBNL et comme coopérative de travailleurs et travailleuses.

rejointes sont souvent confrontées à des problèmes sociaux ou économiques de nature diversifiée : violence conjugale, drogue, santé mentale, pauvreté, exclusion sociale, exclusion technologique.

- Des femmes (2 cas);
- Des Autochtones (2 cas);
- Des jeunes personnes à risque (1 cas);
- Des ex-psychiatrisés (1 cas);
- Des personnes immigrantes (1 cas);
- Des personnes sans emploi (1 cas);
- Des personnes préoccupées par l'environnement (1 cas).

Ces entreprises sociales sont établies :

- En milieu métropolitain (4 cas);
- En milieu urbain de petite ou moyenne importance (3 cas au sein de villes de 10 000 à 99 999 personnes);
- En milieu rural (3 cas, population inférieure à 10 000 personnes).

Le chiffre d'affaires des entreprises sociales où oeuvrent les entrepreneurs sociaux rencontrés oscille, pour la dernière année budgétaire, entre 225 000 et trois millions de dollars.

- Trois entreprises ont un chiffre d'affaires de 225 000 à 400 000 dollars;
- Cinq ont un chiffre d'affaires de 500 000 à 750 000 dollars;
- Deux entreprises ont un chiffre d'affaires de 1,5 à trois millions de dollars.

Présentation des résultats des entrevues individuelles

Les résultats des entrevues individuelles sont regroupés en deux volets. Le premier rassemble les informations recueillies auprès de répondants anglophones et le deuxième présente les informations qui se dégagent des répondants québécois. Les résultats sont présentés en fonction des grands thèmes qui ont été abordés lors des entrevues.

Entrevues auprès de huit répondants anglophones

Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de répondants, parmi les huit personnes interviewées, auquel s'appliquent les énoncés.

Education and training

There are a variety of levels of education that have been achieved by the respondents. Four of them mention training sessions, seminars or some other courses that do not lead to a diploma; subjects include management, leadership, crisis intervention, employment specialist training, and "others". Two of them have a diploma that seems to be a one-year certificate, in business information systems and marketing. Four of them have at least one BA, one of which has two. Subjects of these degrees are social work, fine arts, music and Russian, and two that are undefined. Another respondent has studied 3 years, without completing her undergrad degree, in criminology. Five respondents have earned at least one master's degree; two of them have two masters. The subjects of these degrees are design of the environment, journalism & communication, business, community development, business administration and two that are undefined.

From this, one can conclude that respondents are, in general, very educated people, most of whom have post-graduate education. They have a strong tendency to continue taking courses once their formal education is over. Those who did not have a business background tend to take short training in that field with courses, a certificate or even a MA which they do part-time as they work. They come from a fairly wide variety of backgrounds, for their undergrad degrees, but tend to specialize in business-related in masters and other certificates. Thus their work as a social entrepreneur leads them to choose business training.

Definition of social entrepreneur

Three of the respondents define themselves as social entrepreneurs; three others didn't use that definition at first, but think it suits what they do; finally, two define themselves otherwise. Many other self-definitions are used by the respondents, some using more than one: business or employee manager, community developer, humanitarian, manager of a human services association, executive director, capitalist with a conscience and psychiatric survivor.

Almost all definitions that are given emphasize both the social aspect (either generally or with regards to their specific mission) and the business aspect. Some respondents do not mention commercial business directly (3 respondents): one refers to finding ways to meet the needs of a community, the other talks simply of "creating new things or opportunities", while the third doesn't mention the business aspect at all.

Other elements that are mentioned in the self-definitions given by the respondents are: the importance of a community (4 respondents); the multiple targets that need to be achieved, such as social, community and individual capacity building (1 respondent); the fact that anyone who works in the non-profit sector has to be entrepreneurial, since it is part of the "culture of the organization" to have to go and "get things done" (1 respondent); the development of social capital (1 respondent).

Development

Four respondents come from very "social" backgrounds, out of which three were government employees (child welfare, social work, teacher), who came in contact with non-profits and decided or "naturally" went to work in the non-profit sector when the opportunity came up. The other one was involved socially with his native community, partly as a government employee. One respondent has always worked in the non-profit sector, combining business and a social mission, since starting a daycare in her home town. Two respondents come from a business background: one (who also was a teacher) had a spontaneous liking for the business world; the other did her MBA and learned about social enterprise that way. Finally, three come from "other" backgrounds: artist, computer programmer, psychiatric survivor.

Other factors have influenced the development as a social entrepreneur. Two respondents mention childhood poverty as a factor in their development, but differently: one as an example of how people cope outside of the "real" economy, the other as an incentive to fight poverty for herself ("*my life will be different*") but also for others.

Generally, the social entrepreneurship comes from need in one way or another; to find employment for oneself; to respond to the needs of a community; to find politically independent, reliable funding for one's organization; to create a structure to "do something that needs to be done". Many respondents also talk of a general desire to help others and do something meaningful in their work, especially those who work with disabled people, psychiatric survivors, previously homeless women, etc. That mission is at the heart of their motivation, and entrepreneurship is a way to do it.

Two respondents are more business-oriented and really like that part of their work, but do not want to do it for profit. One likes both aspects of her work equally. Others have learned the business skills in order to achieve their

social mission, but do not necessarily get a thrill from managing a business. Two respondents had to completely change their career orientation to do what they are now doing.

Key motivations, values, turning points

The values that are mentioned are varied: social justice (business-related activities have to have a social component, a social purpose); a desire to help disabled people work and become independent; recycling; concern for the future of the environment, of the planet; giving value to psychiatric survivors' work, time and abilities; many insist that they are *not* in there to make a profit, even if their other motivations differ.

The motivations that are given by respondents include the following: getting out of poverty, helping others and communities do it and gaining the ability to participate in power structures that impact on one's life; a desire to have a healing center for the community; gaining the independence of generating an organization's own revenues (spending less time on grant applications, not having to conform to someone else's ideas of how to do your work, and being able to spend the money according to the real needs of the organisation).

Some respondents saw their career path as more or less continuous, while others had some turning points. One respondent started a daycare in a community that didn't have one, and liked the idea of having a project that answers the needs of a community and that is sustainable on its own. For another respondent, the turning point was hearing other psychiatric survivors' stories and realizing the larger issues, that the problem is not individual. Finally, a third respondent was hired to work on a social enterprise project and thus discovered the work of a social entrepreneur.

Challenges

There are different types of challenges that were mentioned by the respondents. At the personal level, respondents mentioned: childhood poverty, since it makes it harder to get an education, to move to a city; the change from being a patient/recipient to being an active employee; the difficulty of getting rid of a negative "label" once you have been stigmatized; and the difficult for an aboriginal group to work outside of the reserve system to which they were accustomed.

Some challenges are specific to the non-profit sector, and these are numerous. They are, in no specific order: the small number of jobs available; having to establish a good reputation and go beyond people's prejudices about non-profits; building a strong social network to support you; balancing both the income generating activities and the social mission; facing labour shortages in Alberta; competing with for-profit businesses for contracts, without being able to factor in the social mission; facing the decrease in public funding while not having access to all the advantages offered to the private sector. Also, human resources constantly came back as a major challenge: firstly, employees hired to integrate them to the job market (people who have been homeless, people with disability, with mental illness, unemployed youth) are generally more difficult to manage than "normal" employees. Also, the administrators and many employees are constantly overstretched and often do not get paid for all their hours of work.

Other difficulties relate to business-related aspects of the work of a social entrepreneur, especially those who started with a social background. Many mention, at some point in the interview, the difficulty to find financing to develop and sustain their enterprise, as well as the fact that non-profit and charity structures are sometimes prohibitive, and make it difficult to manage an enterprise. Some find it difficult to acquire business skills, others need professional help with issues such as taxation and accounting. Finally, one of the enterprises is located in a very remote location, which makes it difficult to operate the business because of the costs of transportation that make everything more expensive.

Some challenges mentioned relate to what can be called “cultural” issues, which spring from the outside world and pose problems for social entrepreneurs. A majority of respondents find that the general public doesn’t know about social enterprise, and therefore doesn’t understand it. Two of the respondents, who work together, insist that Canadian culture and structures are genuinely anti-entrepreneurial. More generally, respondents find that misconceptions abound from both sides: there is suspicion in the non-profit culture towards revenue-generating ventures, and towards the business framework in general, while at the same time for-profit businesses have misconceptions and animosity toward non-profit businesses, and think they are entirely funded by government, that “life is easy for them”. Finally, there are misconceptions about employees that are being reintegrated into the job market, such as people with disability, with addiction, etc.

The last kind of challenge mentioned by the respondents relate to public policy: in general, there is a complaint that public policies are not always inclusive of the non-profit and cooperative sector, and that the sector is not recognized by Industry Canada. Also, the different ministries have different policies, which make it difficult to deal with all of them when one’s mission includes different social issues. More specific issues included the recognition of an enterprise’s social mission, and the fact that legislation does not encourage psychiatric survivors/patients to work on their own.

Emerging conditions and key factors

Different factors were cited that were important in leading the respondents to social entrepreneurship. Often, the respondent identified a need that was not answered in another way. Another case was one in which a respondent was drawn to a specific organization or a specific cause/mission which shaped the rest of their career.

As for conditions that made it possible for them to continue in this line of work, they are many. More than one respondent mentioned the ability to work in teams, to partner with other people, while others talked about being single-minded and having “chutzpah”, also mentioned as “*the will to get things done*”. Creativity was mentioned, as well as having an open-mind as to how things are done, even if it changes old habits. One respondent insisted particularly on understanding “how the system works”, on thinking and acting like a business person, and being able to “deliver results”. That same respondent also put a heavy emphasis on cultivating good relationships with different kinds of people, not limiting them to the non-profit sector, but also with public officials, government agencies, business leaders, etc.

Relationships do seem important, since many people mentioned networks, organizations and people that have helped them considerable. Most networks that were mentioned were related to the specific area of activity (ex: recycling, people with disabilities, psychiatric survivors, relocalization network, etc.), more than general social enterprise or CED networks. In one instance, the network was the strongest at the neighbourhood level, with different community groups and agencies worked together on projects. In the case of the enterprises involved in conservation efforts, large American foundations were cited as major help and main source of funding. CCEDNet, both at the provincial (BC) and national level, have provided support that wasn’t there in the local community, where most people were against the project.

Policy

Answers to that question also related to non-governmental policies; it can be noted that some respondents did not seem to be well aware of what level of government was responsible for what, while other respondents knew the detail of every law with which they were concerned. One of the respondents indicated that that she already is making policy in her province, where she works closely with the MLAs. Here are the suggestions for policy that came from the respondents, in no particular order, with the numbers indicating when more than one respondent put the idea forward.

Government

- Tax breaks for social entrepreneurs and CED projects;
- Support and tools for new social entrepreneurs, a “kit” to help them get started;
- Government recognition for the non-profit sector and the part it plays in the overall economic fabric (2). In NS, the government has spoken out publicly about cooperatives and it has resulted in the growth of the number of coops;
- Generally, that the non-profit sector be included when government crafts policies, that elected officials and civil servants be educated about the third sector (2);
- Easier access to business consultation, to business training (2);
- Access to long-term, ongoing funding (2);
- Access to all programs available for small/medium enterprises;
- 30% tax credit for investors who invest in social enterprises;
- An update of charitable status, to account for the organizations that deal with many issues at the same time [and that find it hard to fit in one category];
- General rules for all enterprises about the treatment of employees, especially employees with disability [+/- related to the topic];
- Making regulations more simple, making longer-term contracts [for providers of in-community care for children with disability] - overall, that regulations be made bearing in mind the people and groups that provide services.

Financial

- Financial institutions need to develop tools to take into account the social mission of social enterprises who ask for funding (2);
- More community-based financial tools, more localized funding (2);
- Making it easier to get initial funding, so that entrepreneurs don't have to sell their house to start their business.

Education

- More curriculum about social entrepreneurship: specific programs, and also that it be included in “normal” management programs;
- Easier access to training for social entrepreneurs.

Others

- Connecting people regionally;
- Changing the whole Canadian culture.

Other organizations

Aside from their current partnerships, respondents were asked if other organizations could help them in their work. This question triggered varied answers: one mentioned other community groups in his local area, another one thought that a mentoring network for social entrepreneurs would be nice. In the same vein, two respondents suggested using groups of retired business people who do free consulting/mentoring (2). A respondent suggested opening up to private-sector businesses that are sympathetic to a specific cause.

Universities, an institution that was suggested by the interviewer, were popular with respondents. One cited a case where a computer science student had made their website, while another respondent suggested that business students could do case studies, to suggest new ideas for businesses and to make them learn about social enterprise. One respondent was of the opinion that students and academics can do research, but that they can't help with the actual development of a social enterprise.

Another type of organization that was mentioned were credit unions - about half the respondents thought that there was a need for community-based financial tools, or even financial tools that are specific to non-profits and their mission and needs. One respondent said that credit unions should be in charge of CED, of helping social entrepreneurs since they are best equipped to do it, being themselves involved in it.

Research

Most respondents had a bit of difficulty responding to that question; the interviewer generally suggested research that puts a number on the value of the social work done by non-profit, to which most agreed. Two for the respondents, dealing with conservation and with psychiatric survivors, have both had significant partnership with researchers in the past.

In one line of answers, respondents suggested goals for research projects. According to them, research should aim to help young entrepreneurs getting started (2); push for community economic development and social entrepreneurship to be recognized as specific sectors; show that "it works", that social enterprise has a positive impact; help small social enterprise do their management training; help non-profits make the transition to having an entrepreneurial side, help with the problems that arise and the "cultural change" that is required

In a second line of answers, respondents suggested specific research subjects. According to them, research should be about: putting numbers on the value of social bottom lines (2); measuring the impact of enterprises that provide employment to people with disability, by comparing to what the alternative would be; measuring both social and financial indicators, since each appeals to a different type of person; the disincentives for people with disability to work, exactly what they are and how a business can get around them.

Entrevues auprès de trois répondants québécois

Éducation

Une seule des trois répondantes possède un diplôme universitaire (baccalauréat en comptabilité). Un des répondants possède trois diplômes de niveau collégial, de durée variée (sciences humaines, photographie, développement d'entreprise). Une des répondants possède un diplôme d'études secondaires ainsi qu'un diplôme professionnel non relié à ses activités d'entrepreneure sociale.

Deux des répondants font de la formation continue de façon régulière; pour l'un d'entre eux, il s'agit d'une « valeur » qui fait partie de la mission de son organisme. Une des répondantes a acquis pratiquement toute sa formation en gestion d'entreprise sous la forme de formations individuelles avec un consultant en entrepreneuriat. La répondante qui ne possède pas de diplôme universitaire a dit que son manque de formation académique lui a donné de l'insécurité, elle doutait de ses propres capacités à être une *leader*. Une fois qu'elle a accepté ce rôle, elle a pallié à ses manques avec l'aide d'un consultant.

Définition de l'entrepreneuriat social

Les trois répondants semblent s'identifier à l'entrepreneuriat social, mais le concept est relativement nouveau pour eux. L'une d'entre eux s'identifie avant tout comme directrice d'un centre d'amitié autochtone, et utilise aussi le terme « gestionnaire ». Une autre s'identifie comme une entrepreneure « collective » sociale.

Deux d'entre eux donnent une définition personnelle :

- L'entrepreneur social a un souci de l'environnement social; du bien commun; de l'identité collective. Il fait son travail en collaborant avec d'autres personnes, mais en assumant une partie du leadership (4 critères).
- L'entrepreneuriat social doit comprendre un aspect collectif, la création et la gestion d'une entreprise ayant un but social et la présence d'une équipe de travail solide (3 critères).

Dans deux des trois cas, l'ancrage dans la communauté locale entre dans la définition même du travail qu'ils font. C'est le cas des répondants qui œuvrent en milieu rural ou en région éloignée.

Développement comme entrepreneur social

Aucun des trois répondants ne possède réellement d'expérience dans un autre « secteur » - tous ont commencé dès le début de leur vie professionnelle à travailler dans le secteur social à but non lucratif. Leurs expériences sont toutefois très différentes : services aux personnes autochtones, café bar autogéré, garderie populaire, projets de développement local axé sur une petite localité. L'une d'entre elles a obtenu son poste en partie à cause de sa scolarité; les deux autres en sont venus à jouer des rôles de premier plan malgré une absence de formation « formelle » en gestion d'entreprise, qu'ils ont acquise plus tard.

Aucun d'entre eux n'a fait le choix d'œuvrer en économie sociale, il s'agit plutôt de « beaux accidents de parcours » comme le dit une des répondantes. Dans deux des cas, l'entrepreneuriat social s'est avéré nécessaire pour travailler à développer leur communauté, qui était leur motivation principale. Dans l'autre, c'est le fonctionnement général (autogestion, OBNL, entreprise sociale) qui était la motivation, et la mission spécifique de l'entreprise était secondaire. Dans les trois cas, le travail d'équipe a été une motivation importante de leur carrière en entrepreneuriat social - c'est un élément qui revient souvent et qui semble très apprécié.

Motivations, valeurs, moments clés

Un des répondants mentionne l'influence de ses parents qui étaient attachés à leur milieu, et qui avaient une préoccupation sociale forte. Un répondant mentionne le triptyque de Fernand Dumont comme guide théorique à son action : mémoire, utopie, valeurs et éthique.

Motivations

Deux des répondants mentionnent qu'ils possèdent une personnalité fonceuse, un désir d'innovation. Pour l'une d'entre elles, la motivation première est de contribuer au mieux-être des Autochtones : lutter contre le racisme et les discriminations, transmettre aux jeunes la « fierté autochtone » et les valeurs collectives de leur peuple. Le désir de rester dans la communauté est aussi important pour deux répondants.

La réponse à des besoins s'avère importante, et les besoins sont multiples : trouver des alternatives aux programmes de subvention offerts, s'autofinancer; offrir un hébergement abordable aux Autochtones en transit dans la ville; permettre aux « gens ordinaires » (en accordant une attention particulière aux femmes) de s'approprier les technologies informatiques; lutter contre la décroissance d'une communauté rurale; offrir un lieu de rencontre intergénérationnel; être en mesure de prévoir, voire de prévenir, les crises plutôt que d'y réagir.

Valeurs

Plusieurs valeurs sont mentionnées par les répondants : justice sociale, bien commun, égalité hommes-femmes; encourager la créativité dans son milieu; lutte au racisme, à la discrimination envers les Autochtones; cohabitation harmonieuse dans une petite communauté; création d'une communauté « *innovante, apprenante et solidaire* »; transfert des connaissances, partage des meilleures pratiques.

Moments clés

Un des répondants identifie huit moments clés dans son parcours, depuis sa décision de vivre dans son village natal alors qu'il étudiait à l'université (1981), jusqu'au dernier projet en cours dans son organisme (2006). Pour les autres répondants, les moments clés sont présents, bien que moins nombreux. Une autre répondante présente aussi plusieurs moments clés : son implication dans une coopérative autogérée; son embauche par un OBNL (en raison de son expérience précédente); la crise vécue par cet OBNL et le besoin d'y adjoindre une coopérative de travailleurs et de passer en mode d'économie sociale. Par exemple, une répondante a assisté à une présentation sur l'économie sociale donnée par Nancy Neamtan, qui lui a permis de raccrocher un concept à ses pratiques, d'identifier une forme de développement qui est plus que du communautaire et de la relation d'aide, et qui peut rejoindre l'ensemble de la communauté. Les crises, en général, sont identifiées comme des points tournants, bien que l'un des répondants déclare qu'il cherche à les devancer pour éviter leurs aspects négatifs. L'autre répondante les mentionne, mais y voit surtout des effets positifs pour l'organisation, grâce au travail d'équipe qui mène à leur dénouement. Dans deux des cas, c'est l'organisme entier qui a décidé de passer en mode économie sociale, l'inscrivant dans sa mission ou dans sa planification, d'une façon ou d'une autre.

Difficultés, défis

D'ordre personnel

Certaines difficultés vécues par les répondants étaient d'ordre personnel. Deux d'entre eux ont mentionné l'adaptation au changement : il est essentiel, mais parfois difficile pour les leaders, de s'assurer que tous les membres de leur équipe comprennent et acceptent des changements importants dans l'organisation ou dans la communauté. L'obligation de travailler avec le facteur politique, et avec ce qui est qualifié de culture « hypocrite », présente aussi des problèmes.

Certaines caractéristiques personnelles posaient des difficultés, par exemple une des répondantes est mère monoparentale, ce qui a limité ses choix en début de carrière. Pour la répondante autochtone, il y a des difficultés tant dans les milieux autochtones (prendre sa place, assumer un leadership qui n'est pas traditionnel, susciter des discussions sur des enjeux nouveaux) que non autochtones (combattre l'indifférence et les préjugés, s'intégrer dans les réseaux existants, faire le pont entre les deux cultures).

Une des répondantes dit avoir eu de la difficulté à assumer qu'elle était la *leader* de son organisation, et ce, car elle estimait ne pas avoir les qualifications nécessaires. Elle a dû l'entendre de la bouche des autres avant de pouvoir l'assumer. Elle estime que c'est un phénomène qui arrive typiquement aux femmes. De plus, le rôle de leader implique de devoir être toujours dans l'innovation : une fois un projet bien maîtrisé, il est passé à d'autres collègues, et le *leader* se retrouve une fois de plus en terrain inconnu. Une répondante trouvait cette situation assez difficile à vivre, jusqu'à ce qu'elle en comprenne mieux le mécanisme.

Un des répondants n'est pas en mesure de toucher un salaire fixe pour son implication en économie sociale, il doit donc vivre comme travailleur autonome, en faisant divers contrats. C'est une situation de vie très instable, qu'il a choisie, mais qui n'est pas toujours facile à vivre.

Finalement, les répondants trouvent parfois difficile de trouver la patience et la persévérance nécessaires pour voir aboutir les projets. Un effort est aussi requis pour créer un « noyau » de passionnés, et pour veiller au partage et à la transmission de sa passion à d'autres personnes.

Externes

Plusieurs problèmes auxquels font face les entrepreneurs sociaux viennent de facteurs externes avec lesquels ils doivent composer. D'une part, il y a les changements de gouvernement et les changements de politiques et de programmes qui viennent avec, et qui affectent autant les programmes des organismes que la clientèle à faible revenu qui est desservie. Les répondants sont unanimes sur le fait que l'économie sociale mérite et profiterait d'une meilleure reconnaissance par la société, par le gouvernement - une reconnaissance qui s'exprime concrètement dans des programmes adaptés à la réalité des entreprises sociales.

Plusieurs critiques sont adressées aux programmes existants. D'abord, il existe peu de moyens pour le développement de l'entrepreneuriat social en comparaison avec l'entrepreneuriat privé, la difficulté d'accès aux ressources financières est assez grande. Aussi, les répondants dénoncent le « localisme » dont font preuve les programmes de services à la population : il n'est pas possible de « sortir des limites de son code postal ». Bien que le développement local ait des avantages, une telle approche a aussi ses limites, surtout en ville. La rigidité des programmes est aussi problématique, et les projets proposés en viennent à répondre aux demandes du programme plutôt que de répondre à de réels besoins dans le milieu. Les programmes font peu de place aux idées novatrices qui ne cadrent pas avec ce qui existe déjà - ce qui est précisément la définition de l'innovation. Finalement, s'il est relativement facile de démarrer une entreprise, il est beaucoup plus difficile de la voir durer. Ainsi, la pérennité des entreprises d'économie sociale n'est pas prise en compte dans le financement gouvernemental (excepté la nouvelle politique de la ruralité du Québec).

Une autre difficulté se pose au niveau de l'économie sociale : les répondants se disent fatigués des jeux de pouvoir au sein des organisations représentant l'entrepreneuriat collectif. Aussi, ils dénoncent le développement « en silos » d'anciennes organisations d'entrepreneuriat collectif. La nécessité serait plutôt de travailler en réseau.

Finalement, sur le plan des ressources humaines, il est difficile de former la relève et de concilier les besoins de main-d'œuvre compétente avec la mission sociale (exemple : engager de jeunes Autochtones alors que ceux-ci ont pratiquement tous des problèmes sociaux et scolaires). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont plus complexes et donc plus coûteuses qu'elles ne le seraient pour une entreprise normale. Finalement, il est nécessaire, et parfois difficile, de formuler une mission qui rejoigne la communauté visée, car cela implique une bonne connaissance du milieu, des attentes et des moyens qui peuvent être mobilisés.

Spécifiques à un secteur, à une entreprise

Chaque répondant a mentionné des difficultés propres à son secteur d'activité. Dans le milieu des services aux personnes, le répondant indique surtout que les crises économiques sont difficiles.

Dans le milieu des technologies de l'information et de la communication (TIC), il y a un manque de volonté politique vis-à-vis l'Internet. La montée de la compétition des secteurs public et privé est forte. Beaucoup de ressources doivent être dépensées pour répondre aux rapides avancées technologiques.

Dans le milieu autochtone : il est difficile d'expliquer la double réalité d'être à la fois une entreprise d'économie sociale et un organisme de service aux Autochtones; les programmes des deux secteurs ne cadrent pas. Il est aussi difficile d'être un organisme autochtone hors réserve.

Conditions d'émergence, facteurs clés

Les répondants sont unanimes pour affirmer que le travail d'équipe et l'harmonie dans le groupe de travail sont d'une importance cruciale; le travail collectif, l'implication de tous les acteurs dans le processus d'innovation, permet d'y arriver. Aussi, le travail en réseau, qui permet de partager les expériences avec des gens de la communauté et avec des gens à l'autre bout du monde. Le branchement à l'Internet a permis beaucoup de projets. Les répondants mentionnent aussi l'importance pour l'entrepreneur de se fier à son intuition, même si cela signifie de sortir des sentiers battus, même si ça semble « fou ». Finalement, l'un d'entre eux affirme que le développement, ça prend trois choses : des gens, des idées, du financement.

Réseaux, relations

Différents éléments relationnels contribuent à l'émergence et à la pérennité des entreprises sociales. Pour l'une des répondantes, c'est l'importance d'un « regard externe » qui permet à l'organisme de ne pas se replier sur lui-même, de rester en contact avec son environnement. Ainsi, son entreprise a bénéficié d'un petit groupe de personnes qui soutiennent le projet au départ et qui restent impliquées dans la vie de l'organisation, même si c'est sur une base peu régulière. Le temps est aussi un facteur important, et il faut prendre le temps de construire une coopérative : définir le projet, les attentes de chaque personne, choisir l'équipe en fonction de la correspondance entre la mission et les attentes. Deux des répondants mentionnent l'écoute des besoins de la communauté, l'importance de tisser des liens locaux comme facteurs déterminants de leur réussite.

Parmi les réseaux spécifiques mentionnés par les répondants, on trouve : la coopérative de développement régional (CDR, région Montréal-Laval), le réseau des CDEC, le RISQ et les fonds locaux d'économie sociale, le Chantier, les tables de concertation en développement local, le réseau Femmes autochtones du Québec, le réseau des Centres d'amitié autochtone du Québec, les centres d'amitié du Canada et l'Assemblée des Premières nations du Québec et du Labrador.

Politiques publiques

Les répondants ne manquent pas de suggestions pour des politiques publiques, tant générales que particulières. De manière générale, ils demandent que le gouvernement soutienne l'entrepreneuriat social autant que l'entrepreneuriat privé, qu'il rende les programmes accessibles aux entreprises d'économie sociale et qu'il tienne compte de l'économie sociale dans tous les programmes. D'autres suggestions incluent : faciliter l'accès au financement de base et à la capitalisation; établir les objectifs, et donc évaluer les rendements, sur une période de dix ans; faciliter la connexion des communautés rurales éloignées à l'Internet haute vitesse; miser sur le développement durable. On demande aussi, dans les milieux ruraux, d'opérer une vraie décentralisation, avec un financement adéquat et flexible, propre aux régions, qui permette l'émergence d'une nouvelle gouvernance. Finalement, ils aimeraient que le gouvernement travaille à améliorer la perception qu'ont les gens de l'économie sociale et travaille activement à sa reconnaissance.

Innovation

Plusieurs suggestions de politiques publiques touchent à l'innovation et à la grande capacité des entreprises d'économie sociale pour innover. Les répondants demandent de faciliter l'innovation grâce à des programmes souples, moins normés que ceux qui sont disponibles actuellement, afin de laisser plus de liberté aux innovateurs. Dans cet esprit, ils suggèrent d'instaurer chez les fonctionnaires (la gouvernance en général) et tous les acteurs du développement social une culture de l'innovation afin qu'ils soient en mesure d'aider les porteurs de projets novateurs, qui ne correspondent pas nécessairement aux cadres établis. Il y a aussi une suggestion de faire en sorte que les ministères cessent de traiter les demandes et les projets « en silos », alors que certains secteurs (exemple :

TIC, l'environnement, etc.) touchent plusieurs « catégories ». On demande aussi de faciliter la recherche et le développement dans les entreprises sociales, par exemple avec des crédits d'impôt. Finalement, on suggère de soutenir la formation continue, entre autres par la recherche-action et le transfert des connaissances, et surtout en finançant adéquatement l'application des résultats de recherche sur le terrain.

Pérennité, accompagnement, réseaux

Trois éléments sont identifiés pour consolider les entreprises sociales.

- Financer la pérennité des organismes, au-delà de leurs premières années de vie; ne pas laisser les entrepreneurs à eux-mêmes une fois le démarrage effectué. L'aide à l'émergence est bien développée, il faut maintenant miser sur l'accompagnement et le support continuels aux entrepreneurs;
- Faciliter, reconnaître et financer le développement de réseaux afin de briser l'isolement des entrepreneurs (entre autres exemples : club d'entrepreneurs sociaux). Encourager et soutenir le mentorat, mettre à contribution les retraités et les semi-retraités qui ont à la fois du temps et de l'expérience;
- Financer le travail d'animation des agents ruraux.

Autres organisations

En plus des réseaux mentionnés dans les conditions d'émergence, les répondants ont souligné l'importance des organisations suivantes : le Forum socioéconomique des Premières nations (octobre 2006); les centres de recherche comme l'ARUC-ÉS et le CEFRIO; les réseaux de l'économie sociale et de la société civile québécoise.

Au-delà des organisations qui existent déjà, les répondants estiment que certaines pourraient jouer un plus grand rôle. Par exemple, des fondations existantes pourraient financer l'économie sociale. Aussi, une des répondantes pense qu'il faudrait soutenir les groupes d'entrepreneurs sociaux, de soutien par les pairs, qui existent, mais ne sont pas regroupés ou organisés. Une répondante estime que les organisations de soutien sont là, mais ne sont pas suffisamment développées.

Recherche

Les répondants proposent plusieurs idées ou sujets de recherche. Ils sont unanimes sur la nécessité de mesurer les impacts sociaux et économiques des entreprises sociales, afin d'inciter l'investissement et de démontrer l'importance de leur participation au développement économique. D'autres suggestions proposées incluent : adapter à la réalité québécoise les modèles étrangers qui fonctionnent bien; documenter les pratiques, les innovations qui ont lieu au sein des entreprises sociales, puisque les entrepreneurs eux-mêmes n'ont pas le temps ni les ressources pour faire cela; ne pas étudier uniquement les initiatives qui créent de l'emploi, parce que les emplois ne sont pas la seule source de richesse; particulièrement dans les petits milieux régionaux.

Une des répondantes note que « tout est à faire » en ce qui a trait aux pratiques autochtones en économie sociale. Un autre insiste sur le fait qu'il faut rapprocher la recherche des acteurs de terrains, se préoccuper du transfert des connaissances. Finalement, un répondant souligne qu'il faut inclure les milieux ruraux dans les recherches qui sont produites, puisque les études effectuées en milieu urbain ne sont pas toujours adaptables.

Présentation des résultats des entrevues de groupes

La réalisation des entrevues individuelles a permis de dégager un premier niveau d'information. Afin d'approfondir certaines questions, nous avons convoqué des répondants à une deuxième rencontre, collective cette fois. Deux groupes de discussion ont été formés. Un premier était composé de trois des huit entrepreneurs sociaux anglophones. La discussion fut organisée sous la forme d'une conférence téléphonique. Un deuxième groupe a réuni à Montréal deux des trois entrepreneurs sociaux francophones.

Nous avons adressé le même questionnaire aux deux groupes, lequel se retrouve dans la section Annexes de ce rapport de recherche. Les sous-sections qui suivent présentent des données regroupées pour chacune des questions qui ont été adressées aux répondants.

Entrevue de groupe auprès de trois des répondants anglophones

1. How did you acquire the businesses skills required to be a leader in social enterprise?

Respondent 1 - Basically he didn't and he will probably be doing that for the rest of the time he is involved. What business savvy he has gleaned has been by being affiliated with various kinds of consultants and trainees setting up business. He has tended to rely on outside experts to give the business side of things. It is a constant battle because the social side of himself does not get a long well with business side of himself. This is exemplified by the battle of pricing for lodge and other items. He does not find that it is necessarily in his benefit to have business skills although it is a little more stressful without them. By not having business skills as a dominant side he has been able to keep the social side a focus. They are a different type of operation. The business needs to meet the social goals. The business is supporting relatively unrelated social goals. Eco tourism side is to raise the money to support the social healing side of it.

Respondent 2 - She grew up on a farm so learned a lot about managing business from her parents and 4H. It was a simple start. Her background not direct business, it is in nursing. She has been sent on a course called Managing Small Business. She always surrounded herself with people who are a lot smarter than her. This helped her realize her short fall. She was glad she had the practical skill and was familiar with setting up books and knew the right questions to ask. She has always had a strong emphasis as to what the purpose is. Business training is helpful with the tax world etc... The Bottle Depot is self-sufficient. However it is coming under tax laws. It will still be self-sufficient and could go on its own.

Respondent 3 - Her background was as the Chamber of Commerce Manager for 6 years which provided an introduction into the non-profit world. It introduced her into the poverty mentality that exists in non-profit - she feels people think they should just be given money. She left the Chamber after 6 years and moved to the skills center. They had money to get started but by the end of 5 years had to be self-sufficient. She has a MBA through distant learning. In her research she came across social enterprise and was excited by the concept. She realized that non-profits could be profitable. They are now going into their fifth year of operation of hiring youth at risk. There is tension between social and business goals. The question is how to figure that out. They deal with it on a case-by-case, crisis-by-crisis, and basis. Right Stuff is also a program. They don't have charitable status. They could survive without the parent company.

2. What kind of training curriculum should be developed to help you, or others, be a better social entrepreneur?

Respondent 3 - They discuss this a lot at the skills centre. There is always the need for the basic business side of things but there are other issues that make a social enterprise unique. There is a need to develop curriculum that deals with the cultural tension between business and social goals. There could be curriculum about partnerships between private, non-profit and public - how to get people out of those silos.

Respondent 1 - Training is difficult for them because they have difficulty accessing it. So the cost of going out for meeting and training loses its value. They need access to the kind of training that can come to them and or training they can access on an ongoing basis i.e. call in info advice where they can ask questions that will educate them and help them do their jobs but doesn't require them to go somewhere. Haas School of Business from the University of California sent 4 people, who are doing their MBA up to Bella Bella, which allowed them to tap into that business expertise and advice. It is that type of process that allows them to learn and to change their thinking. Everyone's situation is different. He has to work to do the social enterprise, because all the positions are voluntary, so the idea of dropping everything to take training is difficult. It is more helpful for them if someone comes on site. They need to make sure there are new people coming into this field. It is not so much the training as the people with the training and the expertise, being around people who think with a business mentality. They have also had a tourism marketing consultant who has been assigned for a year - Coast Sustainability Trust - hands on is much better and having opportunity.

Respondent 2 - She has had training that has benefited her and has taken over a period of time. But conditions change and the type of knowledge needs changes. The labour situation is critical in Alberta, learning about attracting and retention and immigration is what is important right now. As well as safety - occupational health and safety and marketing/advertising. More recent skills that they have been developing prior to that have included leadership training. Need to keep going back to the values to make sure that the values and what they are doing are the same.

3. What kind of support are you expecting from the government to be able, as a social entrepreneur, to improve the development of your organization? (Note - there may be 2 policy or program aspects to this: related to non-profit or charitable organizations and/or related to social business or social enterprise)

Respondent 1 - They are not expecting anything from the government in terms of support except maybe clarity around tax issues. But they don't want support from government. That's why they are doing what they do, so that they don't need the government.

Respondent 2 - Both provincially and federally, although more provincial, the tax issue is a kink. It takes time to understand and they needed to hire lawyer to look into it. The Bottle Depot itself is subject to many changes in regulation. It would be better to know how to connect and speak to government. Changes affect other business operations. There is over regulation at any level. They are not looking for support but would like to ask the government to please not stand in their way. They have some contracts that are not so interfered with whereas other contracts they have to justify right down to the minute. Unreasonable.

Respondent 3 - Businesses have a lot of opportunity to get going and sustain themselves as far as training, programs, equity and capital. What social enterprise needs is an environment where it can survive. It is hard to do anything where they don't have the money. If the business is coming under a non-profit, why should it be taxed? They are not given the benefit of being a social enterprise. Non-profits are a business but don't recognize it because they are chasing contracts all the time like a business would. Businesses get to submit a bid and are not then micro-managed on how to manage finances. They provide services to a community that for-profit won't. Contracts have been interfered with. They have to chase money to get everything to fit.

4. How can we accelerate the development of new leadership in the social enterprise sector?

Respondent 1 - We are going to develop the new leadership as people get a better understanding of what everything is. He was very taken with the Haas program, the effect of what happened when they came up to help them get the enterprise going was to change the MBA student's point of view. Their experience has changed the direction of where the Haas School has gone with their business program. When he was taking community development, he had to take several courses in community development at business school. That's the kind of mixing and matching that needs to happen. Why not have UBC or U of Calgary doing the same kind of things. A way of opening the doors.

Respondent 3 - Private, non-profit, public dialogue needs to be happening. Get them talking together. Help each other. It would be wonderful to have an organization that would promote social leaders. CEDNET does that. So many non-profit groups represented in that organization. There is an emerging leaders group coming out of that. Given that social enterprise is new, there are a lot of things happening all over the country, and there is a large group of people about to retire and no one to replace them, but they have the added challenge because social enterprise is also a new field as far as being formalized. They need to find ways to produce more successful enterprises. They need to work on formalizing and getting that established.

Respondent 2 - Think the opportunity for students to do "practicums" in the community is really important. It opens doors but also gives them experience. They have also worked with the University of California - their professors can only work for so long before they have to get out into the community. It is not so much the students but it is the faculty and boards that need to get out and talking to the community. There is a College in Calgary which has studies in managing not-for-profits. Another thing that needs to happen is to look at the integrity of the work that is being done. People want to know that they are working for a good organization. The appetite is there. Imagine Canada is another organization that is far reaching.

5. What could be done to promote a better understanding of and support for your enterprise or business work in the view of the public in general?

Respondent 1 - It is very clear to him that he's familiar with CEDNET and various programs around social enterprises but the general public doesn't access those. He would like to see a social enterprise located in BC more for social values than business values. What they're doing in the Bella Bella should be focused on in publication. They don't have much of an image. Cooperatives have an image - community driven, friendly, safe. As social enterprise they don't have that kind of image. They need to get in other kinds of magazines, articles and emphasize the social side of it. People out there would rather come to businesses that support social rather than Boards of big companies. That's the turn that needs to be made to get the public understanding what they are. The public would increase their use of their businesses if they knew of their choices. Educating the consumer so that they can make an educated choice.

Respondent 2 - Agree - better publicity and let people know what they are about. Their heads are down too much and they don't work to raise their profile. It is important that they get information out and let people know. For example the City of Calgary has a policy that when they are purchasing supplies they want to know who is making those supplies. If you can let the consumer know they can make informed choices. Bottle Depot draws people because they know what the business is about.

Respondent 3 - The Chamber of Commerce has a small business week. It is a provincial body that creates a platform for each community to jump off and do what they need to do for their own community. Those in each community responsible for social enterprise, could do a similar thing. One thing done a year to promote the Right Stuff. It would be most effective if it was a lead organization that leads a specific point in time and has all subgroups doing their

thing at the same time and it happens annually. People are hearing it even if they don't want to hear. Happens over a period of time.

Respondent 1 - It would help all social enterprises to be branded as such by some centralized agency. This helps the public to get the message that the services or products they are purchasing or using are somehow contributing to humanity in general and not an individual(s). This example comes from the new movement in the forest/timber market place that came out of the environmentalist push to have companies log responsibly. The Forest Certification Resource Centre (Forest certification is designed to send a market signal to buyers that the products they purchase are derived from forests that are managed to particular environmental and social standards) is emerging as the main place for this designation. It would be helpful for us if we could label what we do in the same way and it would be a quick signal that we are socially responsible. It would also allow us to connect to others who share that label, create greater public awareness and be a great reason d'être for some central agency who works to promote social enterprise. Meeting the criteria for that designation would help define such agencies and allow for greater leverage with government, industry and educational institutions. As was pointed out during the discussion many people will give back to that business because it makes them feel good both to use it and to support it. People then also become ambassadors and advocates because they have supported it. So someone who comes to Koeye Lodge in part because it is a social enterprise may well make a tax deductible donation to the other work or at a minimum, put out the word that it is an excellent way to spend your money for your pleasure and to contribute to the greater good. In our case this applies to groups as well, like enviros, who choose to bring people there because we are socially responsible. Everyone wins. If we could put the label CSE (certified social enterprise) on our marketing, letterhead and email it would certainly begin to raise awareness that such a thing exists.

Entrevue de groupe auprès de deux des répondants québécois

1. Comment avez-vous acquis les compétences reliées au monde des affaires ?

Répondante 1 - « Si on avait su, on l'aurait jamais fait... » C'est sa « naïveté » - son manque de connaissance du fonctionnement du monde des affaires - qui lui a permis d'avoir accès à certains services, qui pourtant ne s'adressaient pas aux OBNL. C'était en 1991, le secteur de l'économie sociale n'existait pas formellement, il n'y avait pratiquement pas de structures pour aider les entreprises collectives.

L'importance d'un mentor, d'un « accompagnateur ». Elle a pu développer ses compétences d'affaires grâce à l'aide d'un consultant (un des meilleurs au Québec, mais elle ne le savait pas) qui s'est intéressé à leur cas et les a supportés, même s'il ne connaissait pas le secteur des OBNL;

Apprendre en développant des outils. Le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) qui lui a conseillé de s'organiser en coopérative de travail, et qui lui a fourni l'aide du consultant. Elle n'avait jamais fait de plan d'affaires, le consultant lui a expliqué et lui a montré concrètement comment procéder. Elle considère qu'elle a appris en le faisant, « sur le tas », mais avec l'aide précieuse de cet accompagnateur. En lien avec les CDEC de Montréal, et avec l'aide du consultant, ils ont eu du financement pour développer la planification en gestion stratégique des OSBL - elle ne savait même pas ce que c'était à ce moment-là. Ce consultant l'a aidée à développer des outils nouveaux, à partir d'outils pour les grandes entreprises, spécifiquement destinés aux OBNL : planification en gestion stratégique, clubs entrepreneurs sociaux. Exemple : comprendre et appliquer le concept de coût de revient, ensuite faire une formation pour les autres OSBL sur le coût de revient. Les CDEC ont acheté les outils ainsi produits, mais malheureusement les ont repris très techniques alors qu'ils étaient faits dans une perspective plus holiste;

Apprendre à gérer le changement. Elle considère que ce qu'elle a appris de plus important ce ne sont pas les compétences elles-mêmes, mais plutôt leur introduction dans un mode de fonctionnement, comment gérer le changement que cela apporte. Il s'agissait de faire un virage vers l'économie de marché, de développer l'aspect économique, c'est un changement majeur;

Les clubs d'entrepreneurs sociaux. Les clubs d'entrepreneurs sociaux sont des groupes pour les porteurs de projet d'entreprise sociale. La Puce a participé à un des groupes formés en planification stratégique, d'une durée de huit mois à un an; lorsque ces formations se terminaient, les participants cherchaient à se revoir comme « groupes de vie » et non comme « groupe de tâches » - qui visent à renforcer la personne. Pendant les cinq à six ans durant lesquels ces formations ont été données, au moins 15-20 clubs d'entrepreneurs sociaux ont été formés. C'étaient des lieux pour se retrouver avec des personnes relativement semblables, risquant de rencontrer les mêmes problèmes. La répondante 1 ne sait pas ce qu'il est advenu de ces clubs, et aimerait le savoir. Il n'y a jamais eu de support public pour ces clubs. Elle aurait aimé mettre sur pied un réseau solide de clubs, pour aider les personnes qui entreprennent.

Répondant 2

Premières expériences. Projets de jeunesse : on voit si on aime ça. Les entrepreneurs ont, à la base, une urgence d'action, de se réaliser dans les projets;

Mentorat. Certaines personnes sont importantes dans ce développement : pour lui, ce sont des personnes plus âgées qui peuvent enseigner à partir de leur propre expérience : prise de décision, gestion de risque, quand passer à l'action. Les mentors transmettent des compétences et des savoirs qu'on ne peut pas trouver dans les livres. Ce « service » est ensuite passé aux plus jeunes, il y a un devoir de les accueillir même si le projet est fou;

Formation. Très important dans son parcours. Cours de création d'entreprise de niveau collégial d'un an, temps complet intensif, incluait la création d'un plan d'affaires. Ce cours a solidifié les choses qui étaient faites plus ou moins intuitivement auparavant, enseigne le « bon » vocabulaire. Ex. : notion de « marketing mixte », permis de mettre le nom sur ce qu'il faisait déjà. Il est important pour lui de continuer d'aller à l'école, de se former dans différents domaines. Ex. : Ils ont mis sur pied des cours d'éthique appliquée, en collaboration avec l'Université de Sherbrooke (Faculté théologie et philosophie), donnés dans les locaux du P'tit Bonheur. Ces cours sont donnés à plusieurs acteurs de terrain de la communauté locale (directeur du centre de santé, agents de développement, maires, conseillers municipaux, présidente de l'âge d'or, etc.). Occasion de réfléchir ensemble, philosopher et sortir de l'urgence du quotidien et des réunions;

Lectures, recherches. Il a un grand souci de se garder à jour à propos des recherches théoriques, universitaires. Au-delà de la recherche théorique, il essaie de les appliquer à son milieu, de les traduire sur le terrain. Passer de la théorie à la pratique. Ex : Théorie : technologies de l'information et leurs impacts potentiels. Pratique : Projet de recherche-action Écoles en réseaux, avec le ministère de l'Éducation, piloté par le CEFRIO. La recherche porte sur la relation « école communauté ». C'est un bel exemple de projet qui donne les ressources financières pour que les acteurs s'y impliquent, que les transferts puissent se faire, que ce ne soit pas fait sur du temps « bénévole »;

Témoignages, rencontres. Chaque fois qu'il explique ce qu'il a à faire, le répondant dit en apprendre un peu plus. Les témoignages sont faits pour des médias, des groupes, des recherches. Les échanges d'expérience avec d'autres personnes ou groupes qui cherchent à améliorer leurs pratiques. Le fait de se préparer force à revenir sur son expérience;

Communautés de pratique intentionnelles. Grâce aux technologies de l'information, il est plus facile que jamais de former des communautés de pratique intentionnelles. Les distances sont moins importantes, et on peut travailler avec d'autres personnes qui font le même genre de projet partout à travers le monde. Ces technologies sont cruciales pour connecter les gens situés en milieu éloigné. Les groupes ont toutefois besoin d'un budget considérable

pour bâtir les réseaux, pour former et payer les animateurs. Difficulté à trouver des budgets pour démarrer des projets qui préparent le terrain à long terme, mais ne donnent pas de résultats concrets immédiatement. Exemple : communautés liées par l'Internet haute vitesse, la vidéoconférence, « Écoles en réseaux ». Autre exemple : pas de réseau en TIC, même s'il y a de nombreux organismes qui œuvrent dans ce domaine, le réseautage ne se fait pas. Les petites coopératives non plus ne sont pas bien réseautées. Souffrent d'isolement. Conséquence : pas de voie commune au Chantier, pas de partage des expériences - mais il faudrait que quelqu'un le fasse, y mette le temps, mais personne n'a ce temps. Le réseautage se fait de manière ponctuelle, mais sans pouvoir le poursuivre au-delà des projets.

2. Quels types de formations devraient être mis sur pied pour appuyer le développement de l'entrepreneur social? Quelles compétences, habiletés sont nécessaires à un entrepreneur social?

Répondante 1 - Ne croit pas que la formation elle-même puisse produire le leadership : « Je ne crois pas qu'il y a des leaders qui sortent de l'école, il y a des leaders qui vont à l'école ». Les formations peuvent faire des bons gestionnaires, des administrateurs, mais ne vont pas donner l'impulsion de l'entrepreneur - on l'a ou on ne l'a pas. Cette conclusion vient d'une réflexion assez longue et de sa propre expérience : sans être allé à l'école d'administration, elle est une bonne administratrice.

Les leaders sont des gens qui ont des « idées folles », et il faut créer un milieu dans lequel ces idées vont être accueillies et soutenues, mises en commun pour bâtir de vrais projets. L'école ne peut pas apprendre à avoir des idées. Présentement, elle estime que les idées neuves sont d'abord freinées avant d'être considérées sérieusement. La formation consisterait à apprendre aux gens à ne pas hésiter à rêver leurs rêves jusqu'au bout, à les faire avancer même s'ils semblent impossibles.

Sur ce point, elle ne fait pas de différence entre les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs à but lucratif - sauf que c'est encore plus difficile pour les premiers, dû au manque de reconnaissance et de moyens. La « déstructuration », le chaos, les catastrophes mènent parfois certaines personnes à se découvrir des qualités entrepreneuriales qu'elles n'avaient pas auparavant. Besoin de formation en évaluation - apprendre aux entrepreneurs à prendre le temps de prendre du recul, de regarder en arrière, de réfléchir à ce qui a été accompli. La question de l'éthique est aussi importante lorsqu'on travaille avec des personnes. Dans le cadre de législations, ce genre de travail pose plusieurs questions d'éthique qui demandent un temps de réflexion. Besoin d'un lieu de réflexion sur les pratiques, qui sont souvent changées et renouvelées par les technologies : éthique appliquée, avec du *counselling* sur une base individuelle, en travaillant sur des cas spécifiques rencontrés par l'entrepreneur pour l'aider à prendre les bonnes décisions.

Répondant 2 - L'approche de l'université est située sur le plan des valeurs - le cours dont il parlait plus tôt est « La prise de décision éthique en situation complexe ». Répond aux recherches de balises des gens dans le contexte de « crise identitaire sociale ».

Formation en « rêverie créative » - Cours de Conciergerie créative : tout le monde impliqué dans une entreprise sociale doit s'occuper du nettoyage, et c'est un temps de réflexion et de créativité qui peut être mis à profit. Il faut commencer par rêver et continuer à le faire quand c'est commencé. Suivre son intuition. Oui, la crise est mobilisatrice, mais idéalement on ferait les choses autrement, on n'attendrait pas nécessairement l'avènement d'une crise. Certaines personnes ont le goût de changer les choses, il faudrait créer un environnement dans lequel ils passent à l'action sans attendre une crise. Il y a un manque de recherche sur le rôle essentiel du capital social, sur le développement de réseaux dans les communautés.

Se connaître soi-même, bien s'entourer en conséquence - Les formations doivent surtout être accessibles, facilement adaptables selon les gens : le leadership et la créativité de l'entrepreneur sont indispensables, mais ça prend aussi un comptable sérieux à ses côtés pour chiffrer et être réaliste. Même s'il n'aime pas particulièrement la

comptabilité, il maîtrise bien la matière, car il a dû l'apprendre et l'appliquer au quotidien. C'est un aspect nécessaire à toute organisation. Il est important, au-delà de la créativité et des idées innovantes, que l'entrepreneur soit aussi en mesure de bien défendre son projet auprès de son institution financière, afin d'établir sa crédibilité. Les rêves doivent être rendus opérationnels pour devenir des entreprises. Il est donc important d'établir une balance entre, d'une part la valorisation de la créativité, des idées, et d'autre part, l'opérationnalisation de ces idées dans un « format » réalisable.

Répondante 1 - Il est important de bien se connaître soi-même - Quel type d'entrepreneur suis-je? De qui dois-je m'entourer? Quel type de personne va le mieux m'accompagner? Elle a mis du temps à le reconnaître, donc à s'entourer de manière appropriée. Besoin d'un bras droit, mais pas n'importe lequel, il faut que ce soit balancé. Besoin aussi des « intrapreneurs », qui entreprennent à l'intérieur même de l'organisation.

3. Quel type d'aide attendez-vous du gouvernement fédéral pour vous permettre, en tant qu'entrepreneur social, d'améliorer la croissance de votre organisation?

Répondante 1

Recherche et développement - Il y a un manque de reconnaissance et d'argent pour la recherche et le développement de réponses sociales à des problèmes sociaux ou de développement d'entreprises sociales. La Puce effectue des activités de recherche et développement à partir de ses propres ressources financières. Ne pas investir, c'est suivre difficilement les standards du secteur; investir, signifie couper ailleurs dans les budgets de l'entreprise sociale! Il s'installe alors un paradoxe qui précarise les entreprises sociales.

Documentation des expériences - Il n'y a rien d'écrit sur leur expérience, difficile de partager leur expérience avec d'autres groupes, ici et à travers le monde, si elle n'est pas documentée. Ce transfert lui semble très important pour amener La Puce plus loin. Pour le faire, il faudrait qu'elle arrête toutes ses activités pour mettre par écrit les 25 ans de La Puce - évidemment, c'est impossible. Cela devient un frein à leur développement.

Support au réseautage - Permettre de créer et d'animer un regroupement « sain » en nouvelles technologies, sur des bases solides. Un tel regroupement pourrait être un partenaire des gouvernements, travailler avec tous les paliers de gouvernement à lutter contre l'exclusion de certaines populations par rapport aux nouvelles technologies.

Mentorat - Le mentorat est important, il aide à préparer la relève, à transférer des connaissances et des expériences aux nouveaux venus. Elle estime qu'il est crucial pour le futur des entreprises sociales. Elle craint une perte pour le secteur à cause du manque de relève, ou du mauvais encadrement de la relève. Le mentorat se fait souvent à une micro-échelle, sur des bases individuelles, mais il serait avantageux de le généraliser.

Répondant 2

Politique prioritaire - Ex. : au Vermont, il y a une politique qui fait des aidants naturels une priorité. Il estime que l'entrepreneuriat social devrait aussi être une priorité, pas seulement comme enjeu électoral, mais comme outil de développement essentiel aux régions rurales entre autres. Il souhaite une politique, un plan d'action et les ressources financières appropriées. Ex : Politique de la ruralité, elle a eu des effets très concrets dans la réalité.

Recherche et développement - Il est d'accord avec la répondante 1. Il faut documenter les effets, les impacts des entreprises sociales - démontrer l'importance de l'économie sociale dans le développement économique général. Il y a beaucoup d'investissements faits dans la recherche, mais il faut que la recherche et ses résultats se rendent sur le terrain - comment les appliquer. Le financement doit tenir compte de tous les aspects de la recherche, y compris l'application de ses résultats.

Calculer les retombées sociales - Important pour les entreprises de quantifier autant que possible les retombées de leurs projets, en tenant compte du capital social. Calcul du coefficient du capital social - tenir compte des effets

indirects. Ex. : des familles qui s'installent dans le village. Qu'est-ce que ça amène dans la communauté? Les freins à l'innovation sont bien connus, bien documentés. Il exprime l'idée de quantifier le coût de ne « rien faire » : comparer les résultats des projets avec les scénarios probables si aucun projet n'avait vu le jour. Mode de prise de risques : dans leur cas, c'est du codéveloppement, tous les acteurs (municipalité, de la société civile) assument une partie du risque d'entreprendre.

Faciliter le financement - Tout le temps passé par les organismes et entreprises dans la gestion quotidienne, dans les dossiers urgents, est du temps qui n'est pas consacré à développer l'innovation. Il y a une course perpétuelle au financement qui est épuisante et stressante, et qui empêche beaucoup de réalisations.

Assurer la relève - Il y a beaucoup de jeunes passionnés, mais il faut que les organismes puissent les accueillir, les encadrer, leur donner des emplois et des salaires qui sont plus que pour quelques mois, sans quoi ces jeunes ne pourront pas se permettre d'être la relève.

4. Y a-t-il des irritants de la part du gouvernement?

Répondante 1

Rendre des comptes - La reddition de compte est énorme compte tenu de la taille et des moyens des organisations. Elle ne conteste pas l'idée même de rendre compte des activités, mais elle est faite uniquement en fonction des besoins politiques de transparence et de non-fraude du gouvernement. Elle ne reflète aucunement la qualité des services ou les impacts réellement visés par les activités, reliées à la mission. Elle comprend pourquoi il faut le faire, mais ça l'irrite, surtout en l'absence d'intérêt pour les effets positifs des projets - sent que c'est de la reddition de compte qui n'est pas faite pour le bien commun - même si elle comprend l'importance de bien gérer les fonds publics. Ce qui l'enrage encore plus c'est que, selon son expérience, les entrepreneurs privés n'ont pas autant de comptes à rendre pour le même genre de projet. On demande plus de vérification du communautaire que du privé, alors que le privé a, objectivement, un historique plus important de fraude.

Suivi gouvernemental - Inquiétude par rapport à la mouvance qu'elle constate dans les institutions : « rationalisation », départs à la retraite, etc. Elle craint une perte du suivi dans les dossiers s'ils changent trop souvent de mains, ou si les fonctionnaires se retrouvent avec trop de cas à gérer. Elle estime que c'est une stratégie pour « laisser échapper » des projets intentionnellement, et que c'est très pratique pour les gouvernements que certains projets soient perdus en cours de route.

Répondant 2

Attention aux réalités rurales - Programmes qui font du « mur à mur », qui ne tiennent pas compte des réalités du milieu rural. Beaucoup des présentations sur l'économie sociale se font à partir d'exemples urbains - et les problématiques d'autofinancement sont tout autres lorsqu'on s'adresse à une population de 450 personnes ! Comment monter un plan d'affaires et devenir rentable en trois ans dans un milieu comme Saint-Camille? Le soutien à la recherche et développement doit tenir compte de ces réalités. Au-delà de l'autofinancement, ils travaillent à l'occupation du territoire, qui a son importance aussi. Exemple : faire de la pizza une fois par semaine - ça fait du sens dans leur contexte, ces revenus permettent de défrayer seulement une partie des frais fixes.

Répondante 1

Lie cela à ce qui se passe au niveau des coopératives - Leur projet de fusion de regroupements de coopératives de travail avait bien été reçu par le ministère parce qu'il répondait à un de leurs besoins - mais le projet ne rentrait dans aucun programme existant. Lorsqu'on apporte des solutions réelles et innovatrices, évidemment on ne correspond pas à ce qui existe déjà puisque c'est nouveau.

Sectoriel - Lorsqu'on travaille avec une masse critique suffisante, on s'arrange. Le petit multi sectoriel est beaucoup plus difficile à gérer - la politique devrait faire un espace d'innovation avec des budgets non normés précisément pour trouver des innovations qui répondent à des problématiques multiples dans des milieux à petite échelle. Ex : enveloppe pour les petits projets en région rurale, sans autres normes attachées.

Répondant 2

Relations avec les agents des ministères - De façon réaliste, comme toutes les entreprises, il y a subventions, donc relations inévitables et nécessaires avec le gouvernement et ses ministères. Or, ces bonnes relations dépendent des bonnes relations avec des agents spécifiques du côté du gouvernement. Il y aurait de l'innovation à faire en ce sens. La plupart des agents sont dynamiques, créatifs, bien renseignés et accueillent les projets avec enthousiasme - tandis que d'autres connaissent moins bien le processus d'innovation. Les organismes doivent se faire des alliés dans la fonction publique.

Le gouvernement doit être conscient du processus d'accueil de ses fonctionnaires, et devrait prioriser leur formation pour qu'ils accueillent mieux les projets non traditionnels axés sur le capital social. Les deux côtés de la relation doivent avoir eu une bonne formation pour bien se comprendre et porter des projets avec succès.

5. Comment le gouvernement fédéral peut-il faire en sorte d'accélérer l'apparition de nouveaux types de *leadership* dans le secteur de l'entrepreneuriat social? Comment faire émerger des leaders?

Répondante 1 - Elle estime qu'il n'y a pas de problème sur ce plan : surtout dans le milieu communautaire, il y a beaucoup de leaders, de projets et de porteurs de projets. On ne manque pas de leaders, mais on ne crée pas de condition pour que les leaders puissent réaliser leurs projets. Elle parle d'une culture « éteignoir », qui empêche l'innovation lorsque les leaders proposent des projets - et les leaders finissent par partir du milieu communautaire. Ces freins au leadership sont : certaines politiques, la non-reconnaissance de projets, l'essoufflement, les conditions « épouvantables » dans lesquelles le leadership social s'exerce.

Répondant 2 - Le but devrait être double : accélérer l'apparition du leadership, et permettre l'émergence, non pas tant de nouveaux leaders, comme de nouveaux types de leadership.

Nouveaux types de leadership - Cela passe par la reconnaissance que le leadership peut être trouvé dans bien des endroits, et peut être partagé entre plusieurs acteurs : chercheurs, acteurs de terrain, politiciens, etc. Si l'on veut des changements sociaux - économiques - environnementaux, le leadership doit être partagé.

Accélération - Il peut avoir des projets pilotes dans le cadre de recherches-action. Ex. : la recherche-action d'Écoles en réseaux a permis au P'tit bonheur de devenir un réel partenaire avec l'école de la communauté - dépasser le simple échange de service et en venir à réfléchir ensemble, à partager un plan d'action, à travailler ensemble dans un but commun. Ce genre de projets pilotes peut rapidement être mis en place, et ils doivent être soutenus, bien évalués et partagés au niveau du pays entier afin que les meilleures pratiques soient connues de toutes les personnes impliquées. Il y a urgence à améliorer le partage, le transfert de connaissances sur les meilleures pratiques.

Rémunération/Reconnaissance des leaders - On sait que les entrepreneurs sociaux ne font pas beaucoup d'argent : leurs motivations sont reliées plus au bien commun qu'au salaire. Toutefois, il faut qu'ils aient un salaire pour vivre et souvent ils ont un ou plusieurs autres emplois pour joindre les deux bouts, et doivent faire leur travail d'entrepreneuriat social sur leur temps bénévole. Une meilleure rémunération montre l'appui du gouvernement, permet aux leaders de s'impliquer plus intensément dans leurs projets - car ils créent de la richesse économique et sociale. Cette richesse est loin d'être négligeable, et les investissements sociaux génèrent beaucoup de revenus.

Que faire pour que la population en général comprenne et soutienne davantage le travail de votre organisation? La pression populaire peut avoir une influence sur les politiques des gouvernements, il semble donc crucial qu'elle comprenne l'économie sociale.

Répondante 1 - Il y a peu d'événements « grand public » - la foire et la saison sont un premier essai, pour une première fois cela a été un succès. Mais est-ce qu'une foire où on vend des produits peut vraiment éveiller l'intérêt des gens, faire comprendre les principes de l'économie sociale? Elle pense que oui, cela peut éveiller une curiosité et, dans un sens, il s'agit d'aller chercher le grand public là où il est : dans la consommation d'objets. Exemple : deux entreprises d'insertion vendent leurs produits au Marché Maisonneuve. Le problème est double. Il y a un espace pour l'activité économique, mais l'aspect social n'est pas affiché. C'est un débat : l'afficher est-il bon ou mauvais pour la « *business* »? Les gens vont-ils penser que les produits ou services sont moins bons parce qu'il s'agit d'entreprises d'insertion? La perception initiale des gens par rapport aux produits et services des entreprises d'insertion est négative : la qualité serait moins bonne. Toutefois, elle estime que c'est en train de changer, que les entreprises sociales commencent à être mieux perçues. Ce changement est dû notamment à la question environnementale, qui est réellement transversale dans la société et affecte tout le monde.

Répondant 2

L'information - Il est crucial d'informer la population des retombées sociales et économiques. Pour faire passer le message, ça prend de bonnes communications - et pourtant, ce sont des postes budgétaires très limités, qui sont les premiers à être coupés lorsque le budget est serré. Si le gouvernement décide que l'entrepreneuriat social est important, il doit donner des ressources spécifiquement pour les communications.

Élaborer un discours - Il faut donc documenter ces effets d'une part, et d'autre part, il est nécessaire de développer et de conceptualiser le discours pour que les gens comprennent les produits et services de l'économie sociale. Un produit n'est pas qu'un produit - il faut raffiner la compréhension qu'ont les gens de ce qu'est un produit, de la richesse multiforme qui est créée par eux. Exemple : Le P'tit Bonheur vend de la pizza et des billets de spectacle - mais son action est beaucoup plus large que la simple vente de produits. Le gouvernement fait un bon travail de communication pour faire connaître les investissements effectués dans les OBNL et projets sociaux dans la communauté. Cela montre qu'il y a eu une volonté gouvernementale de faire un bilan de l'ensemble des retombées des activités bénévoles. Idée d'un concours, organisé par le gouvernement, qui pourrait démontrer la variété et la qualité des produits et services de l'économie sociale, mais aussi le développement qu'elle permet.

L'innovation - Il pense que pour faire connaître et accepter l'économie sociale, il est essentiel de lier celle-ci à un concept, à une filière qui va résonner avec les décideurs (politiciens, gens d'affaires) ainsi qu'avec la population. Selon lui, c'est le concept d'innovation qui correspond le mieux à ce besoin. Certains mots ont une connotation positive, notamment le mot « entrepreneur », ce qui amène les gens à considérer d'un nouvel œil le travail des OBNL, des coopératives, comme agents d'innovation et de dynamisme économique.

Liens avec le privé - Les entrepreneurs traditionnels doivent reconnaître l'apport des entreprises d'économie sociale pour leurs entreprises, par exemple elles apportent une qualité de vie à travers la culture et les services aux personnes, ce qui aide les travailleurs des petites, moyennes et grandes entreprises. Si les gens d'affaires du secteur privé avaient, en plus, un incitatif fiscal à investir dans les entreprises sociales, cela pourrait aider les entreprises sociales à acquérir une reconnaissance, à moins dépendre du gouvernement. Pour l'instant, chaque entreprise sociale doit elle-même tenter d'établir des liens avec des investisseurs potentiels, et c'est un travail de longue haleine.

7. Éléments complémentaires abordés lors de l'entrevue

Répondant 2

Le transfert - Par rapport au projet « Écoles éloignées en réseau » (CEFRIO), il constate que les endroits où il y a eu une interface avec la communauté, sont ceux qui ont eu des avancées rapides dans le développement de la relation « école communauté ». Il estime qu'il est nécessaire qu'il y ait des postes budgétaires pour qu'une ressource humaine travaille dans la communauté à déployer le transfert, ce qu'il appelle un agent de liaison. Il faut donner les moyens aux communautés de s'approprier les connaissances, d'avoir quelqu'un sur place qui soit en lien avec les centres de transfert. Si on souhaite un réel transfert, il faut les sous pour accueillir les chercheurs et les formateurs. Souvent les gouvernements demandent la contrepartie : ils investissent 80 %, l'organisme doit mettre le 20 % manquant. Ça devrait être le contraire : le gouvernement devrait considérer un 20 % d'extra pour aider avec les frais administratifs, la gestion, la vie de l'organisme.

Tout comme les entreprises de consultants, les organismes sont des experts en leur domaine, ils ne devraient pas avoir à payer pour mettre en œuvre leur expertise - au contraire, le gouvernement devrait être prêt à payer pour cette expertise, comme ils le font dans le secteur privé. C'est une reconnaissance des processus qui favorisent l'innovation : on ne peut pas être créatif dans un environnement paralysé par le manque de ressources. Les ministères aussi doivent se montrer créatifs dans la manière de gérer les fonds.

Répondante 1 - Elle est d'accord et ajoute que désormais, cette contrepartie ne peut plus être apportée par les organismes sous forme de temps de travail, ce qui rend les choses très difficiles.

Analyse des entrevues

Cette section pose un regard analytique sur les entrevues individuelles et de groupes qui ont été réalisées.

Analyse des entrevues individuelles

L'analyse est présentée en fonction des grands thèmes abordés dans les entrevues individuelles.

Définition de l'entrepreneuriat social

Les termes « entrepreneur social » et « entreprise sociale » sont connus par la majorité des répondants. Bien que la moitié des répondants s'identifient directement comme des entrepreneurs sociaux, l'autre moitié utilise une diversité de termes pour qualifier leur situation : le terme gestionnaire d'organisme communautaire est souvent utilisé pour indiquer une situation de direction d'un projet social et économique à vocation communautaire.

Il est intéressant de noter que malgré l'utilisation de termes variés, un esprit commun traverse la façon de décrire la fonction assumée par les répondants : le fait d'innover en mettant en scène un projet combinant les aspects sociaux et économiques. Une innovation qui découlerait d'une combinaison de besoins directement liés à la nécessité de venir en aide une communauté, à une collectivité et donc à la société en général. Les notions d'intérêt communautaire et d'intérêt général sont sous-jacentes aux discours présentés par les répondants.

Enfin, pour le Québec, le terme économie sociale est utilisé par les trois répondants. L'économie sociale serait le concept économique général dans lequel s'insèreraient les concepts d'entrepreneur social et d'entreprise sociale.

Trajectoire des entrepreneurs sociaux de notre échantillon

La trajectoire professionnelle des répondants indique des profils différents d'insertion dans l'univers de l'entrepreneuriat social.

Un premier groupe, constitué par la majorité des répondants, a toujours été impliqué dans le domaine social (organisations à but non lucratif ou liées à l'État), mais pas forcément dans des organisations qui s'identifiaient comme des entreprises sociales.

Deux éléments caractérisent la militance de ces personnes :

Le fait de pouvoir travailler au développement de la communauté;

Le fait de travailler dans un cadre où les relations de travail obéissent à des règles de fonctionnement plus démocratiques que la situation rencontrée dans les entreprises privées ou les entreprises publiques.

Un deuxième groupe de répondants, celui-là minoritaire, est issu d'un curriculum de formation classique qui les a conduits à œuvrer dans des entreprises classiques ou collectives, telle une organisation coopérative. Au sein de ce groupe, le fait de travailler dans une entreprise sociale a représenté pour deux de ces personnes une réorientation de carrière. Un troisième groupe, très éclaté, présente des profils professionnels peu liés au monde des affaires à vocation sociale (secteur culturel artistique et programmation informatique).

Enfin, une minorité de répondants indique provenir d'un milieu socioéconomique marginalisé ou pauvre. Un milieu d'origine qui, selon les répondants, a été déterminant dans le fait de se consacrer au développement d'une entreprise sociale.

Motivations et valeurs des entrepreneurs sociaux

Motivations

Les motifs invoqués par les répondants pour expliquer leur implication dans une entreprise sociale sont pluriels. Nous les avons regroupés autour de trois pôles de considérations.

- **Considérations personnelles**
 - Se trouver ou créer son emploi;
 - Sortir de la pauvreté;
 - Aider des personnes démunies à se prendre en charge;
 - Être en mesure, par l'entreprise sociale, de demeurer dans sa communauté;
 - Pouvoir innover - et se réaliser par l'innovation.
- **Considérations collectives**
 - Répondre aux besoins d'une communauté;
 - Mettre en place un lieu de rencontre intergénérationnel;
 - Mettre en place une organisation pour combler des besoins non pris en compte en faisant ce qui est socialement nécessaire pour la communauté visée;
 - Mieux se préparer pour faire face aux crises;
- **Considérations organisationnelles**
 - Avoir accès à un mode de financement alternatif au financement de l'État ou de fondations pour leur organisation;
 - Participer à des structures qui peuvent changer les choses;
 - Œuvrer au sein d'une organisation collective, reposant sur un travail où les décisions se prennent en équipe.

Valeurs

Les valeurs invoquées recourent différents spectres éthiques.

- **Considérations humanistes et solidaires**
 - La justice sociale : réaliser des activités économiques pour une cause sociale :
 - Venir en aide aux démunis afin de les rendre moins dépendants;
 - Valoriser le travail de personnes exclues de fait de la société.
 - Entraide : œuvrer à une plus grande intégration ou insertion d'individus ou de communautés marginalisés :
 - Travailler à l'habilitation d'individus psychiatisés;
 - Cohabitation sociale harmonieuse;
 - Rendre accessibles les nouvelles technologies de l'information.

- Équité sociale :
 - Entre hommes et femmes;
 - Entre des communautés culturelles.
- Développement de la personne du milieu social :
 - Encourager, susciter la créativité individuelle ou collective;
 - Faciliter le développement d'une communauté apprenante et solidaire.
- **Considérations écologiques**
 - Enjeu du développement futur de la planète;
 - Tenir compte de l'environnement :
 - Le recyclage;
 - La relocalisation - reconversion à vocation environnementale.
- **Considérations économiques**
 - Réaliser des activités économiques dans un contexte où la finalité première consiste à créer de la richesse sans le faire dans la perspective du profit pour le profit, mais de générer si possible des surplus pour mieux desservir la communauté.

Conditions d'émergence et de développement de l'entrepreneuriat social

Facteurs préalables

Par facteur préalable, nous entendons des éléments qui diffèrent des motivations qui poussent le répondant à s'impliquer dans une entreprise sociale. Donc, une fois le motif pris en compte, quel facteur apparaît important pour faire émerger son potentiel d'entrepreneur social? Deux facteurs se dégagent.

- **Détecter un besoin non comblé** : ce qui en termes classiques serait perçu sous l'angle de la détection d'une opportunité d'affaires. Les répondants parlent de besoin non comblé; d'une intervention nécessaire pour aider des individus, une communauté. L'idée d'avoir un projet collectif à proposer apparaît aussi. Ils font aussi ressortir l'importance de suivre son intuition, de se faire confiance.
- **Se percevoir comme acteur du développement** : plusieurs personnes parlent en termes d'émergence d'une vocation entrepreneuriale : par la sensibilisation, par l'action, ou encore par défaut, c'est-à-dire, du fait que l'on est identifié par d'autres personnes du groupe comme le leader devant retrousser ses manches pour rendre possible une démarche collective. Ce faisant, on se découvre entrepreneur social par le leadership collectif assumé au sein d'une équipe, d'un collectif ou d'un groupe communautaire.

Éléments facilitateurs du développement de l'entreprise sociale

Différents éléments sont mentionnés. Nous les regroupons de la façon suivante tout en indiquant très clairement que les éléments organisationnels et collectifs prennent plus d'importance dans les réponses apportées par les répondants que les éléments individuels.

- **Éléments individuels :**
 - Être capable de travailler en équipe : souplesse, écoute, leadership;
 - Être déterminé;
 - Ouverture à la formation continue.
- **Éléments organisationnels :**
 - Entretien de bons liens avec d'autres organisations et réseaux : réseaux des entreprises privées, réseaux de fonctionnaires;
 - Ouverture aux nouvelles idées et façons de faire suggérées par d'autres;
 - Bien comprendre le fonctionnement du système économique, en arriver à penser comme un entrepreneur classique;
 - Être efficace : socialement et économiquement;
 - Être en mesure de faciliter le travail de tous;
 - Former un petit groupe de personnes pour appuyer le développement du projet, même si ces dernières se rencontrent sur des bases irrégulières;
 - Savoir recourir à un regard extérieur pour appuyer son développement, dont des consultants privés ayant une ouverture aux questions sociales.
- **Éléments collectifs :**
 - Être membre ou être actif au sein de réseaux d'entreprises sociales ou d'organisations vouées à la promotion et à la défense d'entreprises sociales. Parmi les réseaux mentionnés :
 - Le Community Economic Development Network;
 - Le Chantier de l'économie sociale;
 - Réseaux autochtones;
 - Structures de développement local (Centre local de développement (CLD) - Société d'aide au développement des collectivités (SADC))
 - Organisations de finance solidaire (exemples du Réseau d'investissement social du Québec; de Vancity).
 - Être actif au sein de réseaux communautaires locaux : la majorité indique être en lien étroit avec d'autres organisations communautaires locales. En fait, les entrevues indiquent clairement qu'il y a présence d'une toile de relations étroitement tissée avec d'autres organisations de la communauté.
 - Enfin, deux répondants indiquent avoir été en lien direct avec des organisations non canadiennes (États-uniennes dans ces cas-ci) qui les ont aidés dans leur développement. Sur ce point, le

questionnaire n'abordait pas explicitement la question des relations à l'international. Une dimension qui demanderait à être explorée dans des études ultérieures.

- Le support apporté par des regroupements nationaux, provinciaux ou locaux (exemple des tables locales de concertation), en lien avec les activités de l'entreprise sociale, est jugé crucial dans le développement et l'évolution des entreprises sociales.
- Former une communauté d'apprentissage par l'intermédiaire des nouveaux outils de communication, dont Internet.

Difficultés et défis rencontrés par les entrepreneurs sociaux

Les difficultés relevées par les répondants ont été regroupées par grands types de problèmes.

Difficultés de niveau individuel ou personnel

- Tant du point de vue de l'entrepreneur que de la population (ressources humaines) avec laquelle l'entreprise sociale œuvre - travailleurs, bénévoles ou bénéficiaires -, on observe des difficultés en termes de capital humain et social :
 - Pauvreté et enfance difficile;
 - Problèmes comportementaux et intégration difficile aux études ou au marché du travail;
 - Jugements négatifs d'autrui et exclusion sociale à l'égard de populations marginalisées (exemple, population autochtone à l'extérieur des territoires dédiés).
- De capital humain et social lié à la fonction d'entrepreneur, laquelle mobilise et exige des compétences que l'on doit avoir sans avoir été préparé ou formé à cet effet.
- Accepter qu'on a le potentiel d'être un leader et les responsabilités que ça implique.
- La difficulté de bien vivre de l'entrepreneuriat social.

Difficultés au niveau de l'entreprise, du secteur ou du marché

- Difficultés liées à la réalisation au sein de l'entreprise sociale d'objectifs sociaux et économiques;
- Accès très difficile au financement;
- Difficultés liées aux systèmes de taxation mal adaptés aux réalités de certaines entreprises sociales (exemple du recyclage pour Vancouver);
- Difficultés d'accéder à des ressources lorsque l'entreprise sociale est située en région éloignée de grands centres;
- Avoir à prendre en compte les caractéristiques de la culture politique : agenda politique volatil en fonction des gouvernements qui se succèdent et des priorités qui changent;
- Faire reconnaître au sein du secteur social la pertinence pour des organisations communautaires de développer des activités à vocation économique, de faire des affaires;
- De se retrouver dans une société où les secteurs et les regroupements sont en concurrence.

Difficultés au niveau de la société

- Le peu de moyens dévolus par la société pour appuyer le développement et surtout la croissance à long terme de l'entrepreneuriat social;
- Difficulté de trouver une relève (ressources humaines) pour les besoins de l'entreprise;
- Méconnaissance du milieu des affaires à l'égard de l'entreprise sociale. Le fait que des entreprises sociales reçoivent un financement public fait dire à des entrepreneurs classiques que gérer une entreprise sociale est une chose facile, que la vie est facile pour ces entrepreneurs;
- Manque de cohérence au sein de l'État fédéral et des gouvernements provinciaux à l'égard des entreprises sociales : manque de vision globale vis-à-vis l'entreprise sociale.

Rapports avec d'autres instances de la société

Nous aborderons cette section sous deux angles : les liens avec le politique et les liens avec le monde de la recherche.

Liens avec le politique

La majorité des commentaires adressés à l'État porte sur le besoin de reconnaître à part entière le secteur des entreprises sociales et leur apport au développement de la société. De faire reconnaître la contribution des OBNL issus des communautés, des coopératives et des mutuelles qui visent ou appuient le développement de l'économie canadienne. Les exemples sont relativement précis en termes financiers ou autres.

Besoins financiers

- Des avantages fiscaux ou de taxation;
- Meilleur accès à du financement à court et à long terme;
- Accès facilité et adapté à la réalité des entreprises sociales de tous les programmes gouvernementaux d'appui aux entreprises;
- Crédits d'impôt pour ceux et celles qui investissent dans des entreprises sociales, pour la recherche et le développement au sein des entreprises sociales;
- Rendre les modalités de régulation plus simples et plus claires;
- Consulter les entrepreneurs sociaux lorsque des lois sont élaborées;
- Reconnaître officiellement l'importance de ce secteur;
- Procéder à une décentralisation des ressources vers les régions et les localités canadiennes de façon à doter ces régions de meilleurs moyens pour appuyer le développement socioéconomique sur leur territoire.

Besoins autres

- S'assurer que la question de l'entrepreneuriat social soit intégrée dans les curriculums de formation :
 - De base;
 - Spécialisés en entrepreneuriat ou en économie.

- Dès lors, faciliter un changement d'attitude au sein de la culture canadienne vis-à-vis l'engagement social et économique représenté par le secteur des entreprises sociales en particulier, du développement économique communautaire et de l'économie sociale en général.
- S'assurer que des formations professionnelles soient développées pour les métiers reliés à l'entrepreneuriat social.
- Faciliter l'accès aux moyens de communication Internet à haute vitesse pour les régions éloignées des grands centres.
- Appuyer le volet développement durable des entreprises sociales.
- Faciliter l'innovation au sein des entreprises sociales :
 - Accorder aux fonctionnaires plus de marge de manœuvre à l'égard des entreprises sociales.
- Développer des politiques transversales qui permettent une prise en compte d'objectifs pluriels au sein des entreprises ou des projets aidés : objectifs sociaux, économiques et environnementaux.
- Utiliser des modalités d'évaluation sur la longue durée et bien adaptée au secteur.
- Faciliter le développement de secteurs au sein de l'entrepreneuriat social.
- Appuyer le développement du mentorat :
 - À partir de personnes retraitées ayant des compétences en la matière;
 - À partir de différents réseaux de gens d'affaires privées, sociales ou publiques.

Liens avec le monde de la recherche

Les liens possibles avec le milieu universitaire sont mentionnés sous différentes formes.

- Des études de cas à produire sur des entreprises sociales.
- La construction souhaitée d'un système d'information Internet sur l'entreprise sociale.
- La production d'indicateurs pour mieux mesurer ou évaluer l'impact des entreprises sociales.
- Des études qui démontreraient toute la valeur apportée par l'entreprise sociale - sous la forme d'études d'impact, d'évaluations :
 - Sur les produits ou les services;
 - Sur le lien avec la communauté;
 - Sur le fait de travailler auprès de populations exclues;
 - Sur le développement de la société en général.
- Des analyses et des synthèses à faire sur les modalités employées par des entreprises sociales pour travailler auprès de personnes marginalisées afin de démontrer aux entreprises privées la faisabilité et la pertinence de telles pratiques.
- De l'encadrement auprès d'entrepreneurs sociaux pour les aider dans la gestion de leurs projets :
 - Sous la forme de services d'incubation extra murale;
 - Sous la forme d'ateliers de formation;

- Sous l'angle du service-conseil pour appuyer le développement du volet économique de l'entreprise sociale.

Un des répondants a mentionné l'importance de faire de la recherche certes, mais de la faire sous la forme « recherche-action ». D'une recherche qui implique une participation pleine et entière de l'entreprise sociale à la définition et à la réalisation de l'enquête à réaliser.

Analyse synthèse

Plusieurs éléments d'analyse se dégagent des informations regroupées dans les sous-sections précédentes.

Le profil des entrepreneurs sociaux interviewés et des entreprises sociales concernées est varié et représente une diversité de types d'entreprise : en termes de durée d'existence, de profil entrepreneurial, de secteurs couverts, de populations desservies et de chiffres d'affaires. S'il est clair que nous sommes confrontés à des petites et moyennes entreprises sociales, il est tout aussi clair que ces dernières représentent bien la réalité d'un monde qui navigue entre la très petite entreprise et la moyenne entreprise sociale.

Le profil des personnes nous montre aussi trois traditions d'entrepreneurs. Une première qui est issue du domaine du développement social ou politique; une deuxième, qui est issue du développement coopératif; et, enfin, une troisième qui est liée aux modalités traditionnelles du développement économique. Bien que les trois domaines d'émergence diffèrent, il importe de mentionner l'utilisation d'un langage commun par les entrepreneurs sociaux rencontrés : en termes de vision, de valeurs et du sens profond donné à l'entrepreneuriat social. Ce qui nous fait dire, qu'au-delà des différences d'âge, d'origine identitaire ou culturelle, une unité commune regroupe ces personnes en une même famille d'entrepreneurs sociaux, en une même culture.

Premièrement, il est clair que la culture de l'entreprise sociale est différente de celles de l'entreprise privée ou de l'entreprise publique.

La différence entre l'entreprise sociale et l'entreprise privée tient essentiellement à la spécificité de l'entreprise sociale. Elle se construit en réponse à des besoins portés par un collectif ou à des besoins portés par une collectivité ou une communauté. Dès lors, la mission première est avant tout sociale et secondairement économique. Par contre, la réalisation de la dimension sociale repose fortement sur le fait d'être performant économiquement. Il s'agit là d'une tension dynamique pour l'atteinte d'objectifs qui ne sont pas en soi convergents.

S'il y des différences, nous avons pu observer aussi des points de convergence importants, notamment sur des questions liées à la gestion du projet économique : en termes de financement, de régulation étatique, de main-d'œuvre bien formée, de réseaux sectoriels ou territoriaux, de R&D, etc.

Deuxièmement, l'entreprise sociale, et sur ce point les différences sont importantes par rapport à l'entreprise privée, n'émerge pas de la même façon que l'entreprise privée. Elle ne résulte pas d'une étude de marché, bien que des études de marché soient nécessaires éventuellement pour assurer sa croissance. Dès lors, le profil et les motivations de l'entrepreneur social démontrent des caractéristiques particulières.

Les porteurs de projet sont certes des leaders, mais ils assument un leadership soit collectif, parce qu'il prend forme au sein d'une équipe qui travaille en collectif, soit communautaire, du fait que l'entrepreneur social devient la personne autour de laquelle est rendue possible la réalisation d'un projet pour appuyer le développement de la communauté. Dès lors, dans un cas comme dans l'autre, il y a présence d'un fort réseau social autour du projet économique porté par l'entrepreneur social. Ces réseaux sont certes importants pour appuyer le démarrage du projet. Ils présentent aussi plus de compétences en matière de développement social et de lobby politique qu'en matière de développement économique.

Ces observations nous font dire que, pour une entreprise sociale et pour un entrepreneur social, la démarche d'ensemble du projet repose fortement sur un processus social de mise en relation étroite entre :

- Un collectif (un groupe de travail);
- Une communauté;
- Différents réseaux ; et, enfin,
- Des ressources publiques ou privées traditionnelles en matière de développement d'un projet économique.

Que cette mise en relation exige le développement de nouvelles ressources ou de nouvelles compétences pour être en mesure de bien appuyer le développement de l'entreprise sociale dans les phases d'expansion et de croissance qui suivent le démarrage de cette dernière.

Troisièmement, les entrepreneurs sociaux sont aux prises avec des difficultés similaires et différentes de celles rencontrées par des entrepreneurs privés. Les similitudes dans les problèmes rencontrés sont propres au développement de tout projet économique : en termes de gestion de projet, de sa rentabilité, etc. Les différences portent sur le fait que le projet d'entreprise sociale doit travailler dans un environnement où il lui faut composer avec des personnes peu habilitées et ayant de faibles compétences par rapport à la gestion d'un projet économique ; par le fait que les travailleurs ou les bénévoles peuvent présenter des profils moins compétitifs que les travailleurs embauchés dans des entreprises privées. En d'autres mots, il y a un environnement qui rend la gestion du projet et sa rentabilité plus précaires.

Par contre, de tels projets sont en mesure de mobiliser des ressources de l'État. Ce faisant, les entrepreneurs sociaux peuvent bénéficier de ressources publiques. Les entrepreneurs sociaux sont aussi confrontés à la dure réalité de devoir défendre des projets sur le plan politique qui font appel à des agences ou à des ministères publics qui ne travaillent pas nécessairement ensemble et qui peuvent imposer des objectifs et des types de rentabilité différents à l'entreprise sociale, ajoutant en cela des éléments contraignants, parfois contradictoires.

Quatrièmement, dans la société en général, au sein des différents paliers de gouvernement et sur le marché, l'entrepreneur social et l'entreprise sociale sont mal connus et peu compris. L'entreprise sociale est peu ou pas reconnue dans la société. Les ressources qui sont mises à la disposition des entrepreneurs et des entreprises classiques sont peu ou mal adaptées aux besoins et aux réalités portées par les entrepreneurs sociaux.

Cinquièmement, malgré les difficultés et le manque de reconnaissance, l'ensemble des entrepreneurs rencontrés trouvent légitime et pertinent de voir se développer ce type d'entrepreneuriat. De plus, ils souhaitent des changements d'attitude importants de la part du marché et de l'État à l'égard de ce type d'entrepreneuriat. Ils souhaitent être considérés avec les mêmes égards et la même attention que les projets portés par les entreprises classiques.

Analyse des entrevues de groupes

L'analyse est structurée en fonction des questions qui ont été posées.

Modalités d'acquisition de compétences propres au monde des affaires (Comment avez-vous acquis les compétences reliées au monde des affaires ?)

La majorité des répondants disposent initialement d'un faible niveau de capital humain en termes de formations diplômantes ou de compétences propices au développement d'une entreprise sociale. Au contraire, ces personnes disent avoir appris de façon autodidacte. Plusieurs ont compté sur l'appui de personnes de leur entourage qui ont été des mentors dans le développement de leur capacité ou de leur potentiel entrepreneurial. D'autres ont eu à développer leurs propres outils (planification stratégique) pour faciliter leur démarche entrepreneuriale

L'impression qui se dégage est celle de personnes très à l'écoute, réceptives et capables d'apprendre beaucoup des différents milieux où elles ont cheminé avant de devenir entrepreneur social. Une fois bien en place au sein d'une entreprise sociale, elles ont su composer avec des ressources existantes pour aller chercher, au besoin, de la formation d'appoint.

De plus, à l'image de situations rencontrées dans d'autres domaines, l'entrepreneuriat social peut donner lieu à la formation de groupes de pairs de soutien. Ce cas a été mentionné au Québec avec la création des clubs d'entrepreneurs sociaux. Ces derniers regroupent une dizaine de personnes qui se rencontrent sur une base régulière et qui échangent sur leurs univers respectifs. Ces groupes sont à la fois des lieux d'échange et de transfert des connaissances. Au besoin, les personnes peuvent appuyer ou soutenir un ou une collègue du groupe.

Nous avons demandé s'il existait une association qui regroupait ces clubs au Québec. La réponse est négative. Il n'existe pas plus d'étude sur cette expérience. Il n'existe pas de répertoire qui permettrait au moins de savoir combien de clubs sont encore en opération.

En fonction des réponses apportées, nous avons identifié plusieurs modalités d'acquisition des compétences.

- Revisiter les expériences passées : garder en mémoire et puiser dans son propre curriculum pour trouver des éléments de compétences ou des habiletés passées qui pourraient s'appliquer au temps présent.
- Avoir recours au mentorat : savoir constituer un petit réseau de personnes dotées d'habiletés et de compétences variées, dans les domaines économiques, sociaux et politiques, qui pourront être des guides et appuyer le développement des compétences de l'entrepreneur social.
- Se former : avoir toujours un lien avec la formation continue, formelle ou informelle.
- Lire et surtout se voir en situation continuelle de recherche de nouvelles informations, de nouvelles façons de faire.
- Être à l'écoute de témoignages (dans les médias, par exemple), bien bénéficier des différentes rencontres effectuées auprès de différentes personnes pour améliorer ses pratiques.

Formations pour appuyer le développement de l'entrepreneuriat social

(Quels types de formation devraient être mis sur pied pour appuyer le développement de l'entrepreneur social? Quelles compétences, habiletés sont nécessaires à un entrepreneur social?)

Une première réaction commune aux personnes interviewées tient au fait que les entrepreneurs sociaux jugent que le leadership collectif et la vocation entrepreneuriale sont une donnée naturelle. On ne produit pas des leaders collectifs ou des entrepreneurs sociaux, on appuie plutôt leur développement. À l'image d'un athlète, l'entrepreneur dispose d'un héritage qu'il peut actualiser ou non. Les formations et l'encadrement peuvent seulement aider l'éclosion de ce potentiel. Sur ce point, il existe peu de différence entre le leader d'une entreprise classique et celui d'une entreprise sociale. Les deux utilisent ou puisent dans les aptitudes qu'ils possèdent pour se réaliser comme entrepreneur. Les deux ont besoin d'action et veulent se réaliser dans des projets. Ce sont en quelque sorte des artistes du développement.

Dès lors, comment peut-on faciliter cette éclosion ?

1. En profitant des possibilités découlant du processus de solutions de problèmes, de moments de tension ou de rupture, de crises. Ces moments sont des éléments qui facilitent l'expression ou l'identification du potentiel d'un leader. Le fait que le réseau social soit à l'écoute des disponibilités de leaders potentiels va faciliter le « coming out » de ces derniers. Selon les répondants, l'entrepreneur social potentiel présentera des idées relativement non traditionnelles ou « folles » pour résoudre un problème ou une crise; il présentera au groupe une solution créatrice plutôt qu'une idée toute faite.
2. En développant un système de mentorat.
3. En structurant des réseaux qui faciliteraient la mise en relation ou la proximité entre entrepreneurs sociaux (à l'image des Clubs d'entrepreneurs sociaux du Québec).

Quelles compétences sont nécessaires au bon développement d'un entrepreneur social?

Un premier élément mentionné tient au fait d'apprendre à laisser place au rêve et à l'imagination. Un deuxième tient au fait d'apprendre à se donner du recul par rapport à des situations ou à des prises de décision. Un troisième est lié au besoin de bien s'entourer, dès lors, de bien comprendre ses forces et ses faiblesses comme entrepreneur social, d'être à l'écoute des besoins de l'entreprise sociale de façon à être entourée de personnes ayant des compétences complémentaires. Apprendre à développer au sein de l'entreprise une équipe qui présente collectivement un capital social et humain approprié aux défis posés par le projet.

Une des façons de faire pour développer cette connaissance sur soi et sur son entourage est de suivre des cours, d'avoir un contact régulier avec le monde de l'éducation supérieure. De suivre des cours liés au monde des affaires ou qui facilitent la réflexion et l'analyse critique. Par exemple, un répondant mentionne toute l'importance de suivre des cours en éthique appliquée.

Les cours fournissent certes de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de faire qui demeurent somme toute théoriques et généralistes. Par contre, le moment de formation comme tel représente un moment réservé ou l'entrepreneur social est forcé de s'arrêter sur sa propre expérience pour revisiter son projet ou son entreprise sociale sous l'éclairage proposé par le formateur ou la formatrice.

Cette façon de procéder s'applique autant aux lectures, aux rencontres, aux témoignages, du mentorat qu'aux formations formelles ou informelles. Toutes ces façons de faire permettent ou donnent l'occasion à l'entrepreneur de confronter sa réalité à une idée, des conseils, un point de vue, un regard ou un aspect critique qui lui permettront de cheminer s'il désire aller dans cette direction.

Aide du gouvernementale pour appuyer l'entrepreneuriat social

Deux types de réponse et d'attitude se dégagent des entrevues.

Un premier type est très critique à l'égard de l'État. Il appartient au type de critique adressée traditionnellement par des entrepreneurs privés à l'égard de l'État qui trouvent ce dernier trop présent, trop interventionniste. Certains répondants vont jusqu'à dire que l'État ne devrait pas intervenir. Il ne devrait pas leur mettre de bâtons dans les roues. D'autres font état d'un certain nombre d'irritants émanant des relations entretenues avec l'État. Par exemple, sur la question de la reddition de compte. Non pas sur l'idée même de reddition qui est tout à fait pertinente. Plutôt sur la somme de travail qui est exigé pour rendre des comptes : les méthodes de reddition sont lourdes, inadéquates et mal conçues en fonction des montants et surtout des objectifs poursuivis par les entreprises sociales.

Un deuxième type de commentaires est beaucoup plus nuancé. L'aide étatique est perçue comme importante, mais elle est mal adaptée à la réalité de l'entreprise sociale. Lorsqu'ils sont favorables à une intervention gouvernementale, les entrepreneurs sociaux disent oui pour :

- La recherche et le développement;
- Mieux connaître la réalité de ce secteur et donc en documentant les bonnes pratiques;
- L'appui au réseautage entre les secteurs émergents de l'entrepreneuriat social;
- Développer le mentorat ou des mécanismes appropriés de liaison et de transfert (à l'image des Centres québécois de liaison et de transfert);
- Développer des indicateurs, donc des outils de mesure ou d'évaluation, pour mieux comprendre et rendre plus évidentes les retombées sociales de cet entrepreneuriat;
- Mettre à la disposition des entrepreneurs sociaux des fonds appropriés aux projets qu'ils mettent en place - donc des fonds qui tiendraient compte de la double ou triple reddition de compte des entreprises sociales (sociale et économique, d'une part ; ou sociale, économique et environnementale, d'autre part); que des efforts soient faits pour faciliter le développement d'une relève.

Enfin, les relations avec l'État se déclinent très concrètement par des relations avec des fonctionnaires. Pour les répondants, la qualité de la relation avec les fonctionnaires dépend de la possibilité de ces derniers de disposer de marges de manœuvre dans l'application des règles et des normes associées aux programmes qu'ils gèrent.

Comment appuyer l'émergence de leaders d'entreprises sociales

L'émergence de porteurs de projet ne semble pas poser un problème pour les répondants. Dès lors, il s'agit moins de travailler à développer ou à voir émerger du leadership collectif que de s'assurer, une fois qu'on a des leaders et des entrepreneurs sociaux, que ceux-ci puissent réaliser leur projet avec plus de facilité.

Il s'agit présentement moins d'un problème lié à l'émergence d'entrepreneurs sociaux qu'un problème de voir ces entrepreneurs sociaux se développer dans un milieu ou un environnement qui ne reconnaît pas à sa juste valeur leur implication et leur travail. Dès lors, ce point touche directement les types de relation que l'État tisse avec eux. Il s'agit de travailler à lever les obstacles qui se posent et qui freinent la capacité de développement de l'entrepreneuriat social.

Lorsque des liens se développent avec l'État, ces liens se font souvent à partir d'ententes de services, du type ententes contractualisées à la pièce, lesquelles ne tiennent pas compte de la valeur réelle du travail social investi dans ce type d'entreprise. L'État marchande souvent à rabais le service contractualisé avec une entreprise sociale.

Ce faisant, l'entreprise sociale est affectée dans son développement puisque le travail produit est déqualifié par rapport à sa juste valeur.

Lorsque l'État développe des ententes, il le fait souvent par des subventions qui prédéfinissent le rapport salarial et les conditions de travail au sein de l'entreprise sociale. Les salaires affectés sont alors calculés en dehors du prix du marché, encore là, la croissance de l'entreprise sociale est fortement affaiblie par ce mode de mise en lien entre l'entreprise sociale et des objectifs de développement définis par l'État.

Comment sensibiliser la population à l'entrepreneuriat social?

Il importe de développer une visibilité grand public sur l'entrepreneuriat social. L'idée de réaliser des foires ou des saisons, telle la Saison de l'économie sociale tenue au Québec en 2006²⁰, est un bon moyen pour se rapprocher du public pour mieux faire connaître la réalité de cet entrepreneuriat. Dans la même veine, une norme ISO ou une marque de commerce (label) faciliterait le travail de reconnaissance de ce secteur.

Il importe aussi de mieux informer la population sur les retombées générales de l'entreprise sociale. D'où l'importance de documenter ce type d'entrepreneuriat.

Enfin, une percée est à réaliser auprès du secteur privé. Ce dernier est au cœur du principal moteur de création de richesse économique. Dès lors, amener le secteur privé à mieux apprécier le rôle des entreprises sociales permettrait peut-être que ces derniers supportent, par des investissements, le développement de ce type d'entreprises. Sur ce plan, des avantages fiscaux pourraient être envisagés.

Analyse synthèse

La deuxième ronde d'entrevues permet de cerner la sorte de « zone inconfortable » dans laquelle se trouve l'entrepreneur social.

Premièrement, l'entrepreneur social est issu de processus très différents de ceux mis en scène par l'entrepreneuriat classique. L'entrepreneur social dispose certes d'un capital social fortement lié à l'action communautaire, à l'action citoyenne, à l'action bénévole, à l'action environnementale ou à l'action collective de type économie sociale ; par contre, il dispose d'un faible capital humain lié à la fonction d'entrepreneur opérant sur le marché. Pourquoi?

- Parce que peu ou pas de formation collégiale ou universitaire existe sur ce type d'entrepreneuriat;
- Parce que l'ensemble du discours managérial et gestionnaire est fondamentalement structuré en fonction d'entreprises répondant uniquement à une finalité économique. Les manuels et les guides d'entreprises, d'une part ; et, d'autre part, les exigences pour démarrer un projet d'entreprise (plan d'affaires, étude de marché, étude de faisabilité) utilisent fondamentalement un vocabulaire et des indicateurs économiques pour statuer sur le bien-fondé d'une activité économique et sur la rentabilité à venir du projet;
- Parce que les réseaux d'entrepreneurs sociaux sont encore faiblement structurés et disposent de peu de ressources pour appuyer leur développement.

Deuxièmement, l'entrepreneur social apprend à faire avec les compétences dont il dispose. Il s'appuie fortement sur des ressources humaines présentes dans son environnement pour trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre. Au sein de ce réseau, l'entrepreneur social doit souvent défendre le fait qu'il travaille aussi à la réalisation d'objectifs économiques, une réalité qui n'est pas toujours acceptée dans les réseaux sociaux qui supportent son action.

²⁰ Voir le site du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier-qc.ca/>.

Troisièmement, les répondants distinguent entre les qualités du créateur de projet d'entreprise sociale et celles propres à la réalisation de l'idée avancée (son actualisation, sa gestion).

Pour le premier niveau, plus imaginatif et créatif, il y a peu de choses autres à faire qu'être à l'écoute et d'être ouvert aux personnes et aux projets puisant dans l'imagination et la création.

Pour le deuxième niveau, plus technique, il y aurait des interventions à faire disent les répondants de notre étude. Contrairement à ce que nous aurions pensé, ce n'est pas nécessairement sur les bancs d'école ou d'universités qu'il faut agir à court terme puisque le moment où l'entrepreneur social s'éveille à l'entrepreneuriat social il se trouve généralement dans l'action et il n'a pas le temps de se retrouver sur les bancs d'une institution d'enseignement (pour des cours sur une période régulière et assez longue dans le temps autour de contenus souvent plus théoriques qu'appliqués). Dès lors, il est fortement suggéré de mettre à la disposition de l'entrepreneur social des ressources mobiles qui pourront le suivre et l'accompagner dans le développement de son projet. Il est alors question de :

- Mentorat;
- De services-conseils;
- D'enseignement à distance (Télé université);
- D'outils de communication souples, du type système d'information par Internet (meilleures pratiques, système expert, etc.);
- De cours enseignés dans le milieu, avec déplacement des formateurs;
- De réseaux d'échange et de discussion.

Ceci implique aussi que des actions à moyen et long terme soient entreprises pour développer, au sein des curriculums des collèges et des universités, des cours sur l'entrepreneuriat social.²¹

Quatrièmement, il est clair que les liens avec les différents paliers de gouvernement sont révélateurs de l'inconfort que ressentent les entrepreneurs sociaux à l'égard de leur situation ou de leur projet.

Il y a un manque de reconnaissance évident du fait que les politiques publiques ne sont pas pensées en fonction de projets qui s'inscrivent à la fois dans des créneaux sociaux et économiques, qui ont des visées sociales et environnementales, tout en créant de la richesse économique. De plus, ce type d'entrepreneuriat s'inscrit dans des familles de pratiques qui sont souvent mal reconnues par l'État : le développement économique communautaire, l'économie sociale, le tiers secteur bénévole, le développement d'une économie environnementale.

Les fonds publics sont formatés en fonction de finalités claires : santé et services sociaux, éducation, emploi, économie. Lorsqu'un projet chevauche différents créneaux, il entre dans une zone inconfortable qui est très loin de faciliter l'émergence et le développement de ce type de projets.

Cette situation d'inconfort conduit même des répondants à dire : on voudrait que l'État ne se mêle pas de notre secteur tant il est malhabile dans ses façons de faire.

Par contre, si l'État désire investir dans ce domaine, qu'il le fasse de façon appropriée en étant à l'écoute des valeurs, des principes et des finalités propres de l'entrepreneuriat social. **Une politique qui reconnaîtrait à sa juste valeur l'entrepreneuriat social** et les différentes familles au sein desquelles ce dernier a historiquement pris forme et s'est développé : développement économique communautaire, économie sociale, action bénévole et volontaire.

²¹ À l'image du travail qui a été réalisé par Jan Haskings-Winner, Cynthia Lushman et Daniel Schugurensky, une équipe du Social Economy Center de l'Université de Toronto (OISE), sur la place accordée à l'économie sociale dans les manuels scolaires. Une autre recherche est en cours pour évaluer la place consacrée à l'économie sociale dans les manuels de gestion. Voir le site web : <http://sec.oise.utoronto.ca/english/index.php>.

Une politique qui investirait de façon telle que les entrepreneurs sociaux pourraient faire financer à sa juste valeur le volet social de leur intervention.

Cinquièmement, la zone d'inconfort s'étend au fait que ce type d'entrepreneuriat est mal connu et peu compris par la population en général. Sur ce point, il est clair qu'un débat de société sur la transformation du cadre de vie de la société canadienne bénéficierait à avoir lieu. À cette fin, il importe de mobiliser le monde des médias et de l'éducation pour assurer que la perception de ce que représente maintenant le fait d'intervenir dans la création de richesse économique inclut le fait, qu'à la création de richesse économique, doit aussi correspondre une création de richesse sociale et culturelle.

Cet effort de changement sur ce que « développer notre société » signifie implique toutes les forces vives de la société canadienne et donc plus de partenariat, de concertation entre les grands acteurs de la société (marché, État, société civile) et de mise en commun des ressources que ce que nous faisons présentement.

Cet effort signifie aussi que l'on prenne conscience que les changements requièrent de nouvelles innovations sociales, lesquelles permettraient l'apparition de nouvelles combinaisons, règles ou comportements. Concrètement, ces innovations s'ancrent dans de nouvelles formes organisationnelles - l'entreprise sociale - et dans de nouvelles figures entrepreneuriales : l'entrepreneur social.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Dans cette section, nous aborderons trois points. Premièrement, nous dégagerons quelques constats. Deuxièmement, nous établirons des liens avec la recension des écrits que nous avons réalisée sur l'entrepreneuriat social. Troisièmement, nous identifierons un certain nombre de pistes d'action et de recommandations.

Grands constats

1. Les entrevues nous ont permis de noter que les répondants sont à l'aise avec les termes « entrepreneur social » et « entreprises sociales » en autant que cette terminologie se greffe à la famille d'intervention dans laquelle ils s'inscrivent :
 - a. Le développement économique communautaire;
 - b. L'économie sociale;
 - c. L'action bénévole;
 - d. L'action socioéconomique à vocation environnementale.
2. Aussi, l'identité ou le label « entrepreneur social » est intimement associée à deux idées :
 - a. Le fait de combiner des objectifs sociaux et économiques au sein d'un projet à vocation entrepreneuriale;
 - b. Le fait que l'entreprise sociale soit au service d'une communauté.
3. Les entrevues nous ont aussi permis de cerner en quoi le processus d'émergence au Canada de l'entrepreneuriat social est fondamentalement lié aux aspirations et besoins non comblés portés par des communautés. Il ne s'agit donc pas d'un phénomène conjoncturel, d'une mode qui passe.
4. L'entrepreneuriat social est une réalité récente qui se développe lentement et progressivement au Canada sans que ne soient coordonnés les efforts pour en assurer la croissance. Il se développe au sein de grandes familles d'intervention, en fonction des dynamiques propres à chaque famille (histoire, état de développement, outils de développement), et aussi en fonction des réalités propres à chaque grand territoire, en l'occurrence les grandes régions du Canada.
5. Dès lors, si nous observons tant la présence d'entrepreneurs sociaux que d'entreprises sociales au Canada, force est de constater qu'il n'existe pas de portrait global de ce secteur, que les familles qui en assurent présentement le développement n'ont pas les outils à leur disposition pour en présenter un portrait détaillé. Il s'ensuit une situation de développement isolé de l'entrepreneuriat social, sans identité unitaire autre que celle liée aux secteurs d'appartenance auxquels ces entreprises sociales sont affiliées.
6. De concert avec le fait que cet entrepreneuriat se trouve à la marge des activités principales des activités dominantes de l'économie canadienne, il existe peu de ressources pour en assurer le développement. Cet entrepreneuriat hérite en quelque sorte des problèmes rencontrés dans les secteurs sociaux : sous-financement, manque de reconnaissance, précarité quant à leur développement à moyen et à long terme, exigences élevées au plan de la reddition de comptes, etc.

7. L'entrepreneuriat social dépend de différentes sources de financement :
 - a. En réalisant des activités marchandes. Il est alors soumis aux règles du marché privé.
 - b. En bénéficiant de subventions gouvernementales. Il est alors soumis aux cadres réglementaires propres à chaque subvention et à chaque ministère en fonction de politiques et d'agendas politiques en continuelle redéfinition : une sorte de marché public.
 - c. En recevant des subventions de fondations, dont des fondations états-uniennes. Il est alors soumis aux objectifs spécifiques portés par chaque fondation.

Cette réalité de financement provenant de différentes sources exerce des pressions fortes en termes de gestion de l'entreprise sociale puisqu'il faut continuellement rendre des comptes pour justifier ou rendre compte du travail qui est fait : en fonction de différents critères, sous différents formats et pour des périodisations qui ne correspondent pas nécessairement les unes par rapport aux autres.

8. Enfin, l'entrepreneuriat social met en scène un mode de gouvernance collectif et exige un leadership collectif pour être efficace. Dès lors, plusieurs modalités démocratiques sont rencontrées dans ce type de projet :
 - a. De représentation : conseil d'administration, comités de travail interne ou externe à l'entreprise sociale ;
 - b. De délibération : assemblées générales, assemblées publiques ;
 - c. Directe : absence de médiation et participation directe ;
 - d. De consultation : auprès des bénéficiaires, des bénévoles, des clientèles.

Liens entre la recension des écrits et les entrevues réalisées

Les informations recueillies lors des entrevues sont en conformité avec la littérature consultée sur l'entrepreneuriat social.

Sur le plan des conditions d'émergence et de développement de cet entrepreneuriat, les mêmes paramètres se retrouvent dans les propos recueillis et dans ceux retrouvés dans les écrits. L'entrepreneuriat social constitue une innovation sociale qui prend place en raison de la présence d'aspirations ou de besoins comblés pris en charge par des organisations sociales ou par des entreprises collectives en vue de développer des activités au bénéfice d'une communauté.

Notre travail fut limité dans l'ampleur du survol effectué. Par contre, l'impression d'ensemble qui se dégage est que l'entrepreneuriat social est très hétérogène en termes de types couverts d'activités. Là encore, tant la revue de littérature que notre propre exploration via les entrevues que nous avons réalisées nous indique qu'il s'agit d'un secteur très hétérogène.

Le profil des leaders socioéconomiques présentés dans des textes consultés de la revue de littérature et le profil des répondants rencontrés dans notre enquête embrasse tant la militance, la capacité d'innover, de rêver que d'entreprendre au sens classique du terme. Encore là, il y a conformité entre ce que nous avons observé dans notre enquête et les propos rapportés par d'autres chercheurs.

Le fait que peu de ressources soient à la disposition d'entrepreneurs sociaux, que le secteur soit faiblement reconnu, que les liens avec l'État soient en redéfinition, ces différents éléments sont présents tant dans les entretiens que dans la revue de littérature.

Il est aussi important de noter que l'analyse de la littérature nous a permis de dégager des modèles d'intervention par rapport à l'entrepreneuriat social : états-unien, européen et britannique. Existerait-il un modèle canadien ? Ce dernier serait-il similaire ou différent des autres modèles repérés dans la revue de littérature que nous avons effectuée ?

En fonction des données que nous avons colligées, nous pouvons dire qu'il existe un modèle en devenir pour le Canada. Nous observons la mise en place d'un modèle hybride d'entrepreneuriat social. D'une part, nous retrouvons des éléments de la filière européenne, laquelle lie l'entreprise sociale au grand domaine de l'économie sociale. D'autre part, nous retrouvons aussi des éléments de la filière états-unienne pour qui l'entreprise sociale émane principalement d'une extension des organisations de développement social, lesquelles sont amenées à se doter d'activités marchandes.

Le modèle canadien présenterait une position hybride entre ces deux réalités. Cette hypothèse peut être retenue bien que, comme nous l'avons noté dans la revue de littérature, le champ de l'entrepreneuriat social étant relativement récent (les années 1980), il est encore en évolution continue. Pour le Canada, cette émergence est tout aussi récente, hormis la filière de l'économie sociale qui remonte au 19^e siècle. L'évolution du secteur est encore en mouvance.

Contexte sociétal, pistes et recommandations sur l'entrepreneuriat social

Dans cette section, nous aborderons deux points. Le premier fera un retour rapide sur le contexte sociétal actuel et la nouvelle question sociale auxquels les Canadiens sont confrontés. Cette section nous permettra de voir en quoi l'entrepreneuriat social constitue une innovation intéressante pour le développement des régions canadiennes. Le deuxième dégagera un certain nombre de pistes et de recommandations qui seront adressées à différents acteurs.

Contexte sociétal

Le Canada, à l'image des autres pays membres de l'OCDE, est confronté à trois grands enjeux directement liés à l'émergence d'une nouvelle question mondiale.

Premièrement, malgré des avancées importantes dans la façon de générer la richesse économique, force est de constater que l'enrichissement social n'évolue pas à une vitesse aussi rapide. Un écart grandissant sépare la grande richesse de la grande pauvreté.

Deuxièmement, le cadre même du vivre ensemble et de la création de richesse est confronté au grand défi de la dégradation des systèmes écologiques. Une expression de cette dégradation a pris la forme du spectre très médiatisé que représente le réchauffement de la planète et les conséquences désastreuses anticipées de ce réchauffement sur les communautés humaines.

Troisièmement, le développement social de la société canadienne repose de plus en plus sur un nouveau contrat social devant tenir compte de la diversité culturelle et de nouvelles exigences sociales. Ces exigences s'expriment de façon diverse : en termes de décentralisation et de participation citoyenne, de démocratie locale, de diversité culturelle, de diversité sexuelle, etc.

Ces trois éléments se combinent et exercent des pressions sur les organisations et les institutions canadiennes. Concrètement, ces enjeux indiquent des besoins non comblés, des urgences à rencontrer, des exigences et des aspirations à prendre en considération. Les organisations et les institutions sont questionnées et sont appelées à s'adapter pour satisfaire les nouvelles demandes portées par la population.

L'entreprise sociale, eu égard aux enjeux nommés précédemment et dans la veine des traditions issues des mouvements sociaux, de l'action communautaire et de l'économie sociale, offre une capacité d'innovation plus grande que l'entreprise classique. Elle favorise l'innovation parce qu'elle donne droit de parole ou droit de gérance à un ensemble de parties prenantes directement impliquées dans la solution des problèmes rencontrés ou dans la réalisation des aspirations envisagées. L'entreprise sociale tient compte de la volonté de citoyens de s'impliquer et de participer à la résolution des problèmes rencontrés par différentes communautés.

C'est donc dans la marge de manœuvre citoyenne qu'offre l'entreprise sociale, comme outil bien adapté à la réalisation d'objectifs sociaux et économiques, que se retrouve la condition essentielle recherchée par les répondants pour justifier leur choix de s'investir dans l'entreprise sociale, plutôt que dans l'entreprise classique.

L'entreprise sociale permet d'internaliser différents types d'enjeux :

- Un rapport solidaire à la création de richesse.
- Un rapport démocratique à la gestion de projet.
- Un rapport écologique à l'environnement.
- Un rapport équitable à la diversité culturelle et aux différences de genre.

Certes, et nous l'avons vu à travers les entreprises sociales retenues, ces dernières ne couvrent pas l'ensemble de ces enjeux. Toutefois, elles touchent à la plupart d'entre eux et ont le potentiel de toucher la totalité, telle est la caractéristique fondamentale de ce type d'entrepreneuriat.

L'actualisation, avec plus ou moins d'emphase, de l'un ou l'autre de ces enjeux repose sur la qualité et la quantité des ressources mobilisées au sein et autour de l'entreprise sociale. Elle dépend donc de l'environnement support dans lequel se déploie ce type d'entreprises. Dès lors, il importe d'améliorer ou de faciliter tant l'émergence que le développement de ce type d'entrepreneuriat. Il importe de reconnaître à sa juste valeur cette forme d'entreprise.

Pistes de travail et recommandations

Pour présenter les pistes de travail et les recommandations qui émanent de l'enquête que nous avons réalisée, nous les adressons à différents types d'acteurs que nous avons regroupés autour de trois grands groupes : la société civile, le monde des affaires et les différents paliers de gouvernance politique des territoires.

LA SOCIÉTÉ CIVILE

Grandes familles de l'entrepreneuriat social

Au sein de chaque grand secteur d'intervention - de l'action bénévole aux différents secteurs du développement social en passant par l'économie sociale et le développement économique communautaire - il importe de voir se développer une réflexion critique sur l'entreprise sociale. Une réflexion sur la définition, les caractéristiques, les spécificités, les potentiels et les limites de cet entrepreneuriat en fonction de leur propre secteur.

Entre les grandes familles, il importe de voir se développer un label commun qui permettrait de bien circonscrire les frontières de l'entreprise sociale (valeurs, principes, modalités organisationnelles, etc.). L'établissement d'une chartre commune permettrait de clarifier le « label » et de poser clairement la distinction entre l'entreprise sociale et la responsabilité sociale des entreprises.

Fondations

L'intervention des fondations canadiennes se fait principalement auprès des grandes familles d'intervention énoncées dans le point précédent. Toutefois, comme aux États-Unis, nous voyons au Canada monter en importance la « philanthropie à risque » (venture philanthropic). Pour ce type de philanthropie, l'entreprise sociale représente une voix intéressante d'intervention. Il importe donc que les fondations, à l'image du travail réalisé aux États-Unis sur la question, clarifient aussi ce qu'elles entendent par ce type d'entrepreneuriat. Qu'elles en évaluent les forces et les faiblesses, eu égard aux objectifs qu'elles poursuivent.

LE MONDE DES AFFAIRES

Entrepreneuriat classique

- Depuis les vingt dernières années, le Canada voit le monde des affaires s'ouvrir aux questions sociales d'une façon autre que le mode d'intervention de type « mécénat traditionnel » représenté par des dons pour les bonnes œuvres ou pour les bonnes causes. Le nouveau mécénat se veut plus actif. Il se développe dans le partenariat et évidemment par l'allocation de ressources. Dès lors, une des voies privilégiées est la responsabilité sociale de l'entrepreneur classique. Sans nier l'importance de cette option, il serait adéquat que le monde des affaires considère aussi l'option du soutien à l'entreprise sociale (partenariat, mobilisation de ressources, etc.). Sur ce point, les organisations patronales ont avantage à présenter de façon claire les différentes avenues d'intervention pour le mécénat d'affaires.

Monde de l'éducation

- Les collèges et les universités canadiennes ont tout avantage à revoir leur curriculum d'enseignement dans les domaines des sciences humaines et des sciences de la gestion pour ouvrir les contenus à toute la dimension économique du développement social et à toute la dimension sociale du développement économique. Comme l'ont montré les travaux réalisés au Social Economy Center de l'Université de Toronto, cette réflexion pourrait conduire à des modifications importantes dans le matériel académique et dans le contenu même de certains cours.
- Dans la même veine, des efforts importants sont aussi à développer au niveau des curriculums scolaires des niveaux d'études primaires et secondaires. Tant dans le matériel scolaire que dans les visites réalisées dans la communauté, il importe de mettre en évidence l'existence d'un autre type d'entrepreneuriat, d'un autre type de création de richesse, de modes différents de distribution de la richesse et de modes alternatifs de consommation.

LES DIFFÉRENTS PALIERS DE GOUVERNANCE POLITIQUE DES TERRITOIRES

État fédéral

- Acteur clé dans la régulation des principaux processus et mécanismes ayant une influence sur le vivre ensemble, l'État est l'acteur privilégié pour coordonner des actions de reconnaissance, de soutien et de promotion de l'entrepreneuriat social. L'évolution des modalités de gouvernance des sociétés développées conduit l'État à devenir stratège dans les alliances qu'il peut tisser avec des organisations du marché ou de la société civile, d'une part, et les citoyens, d'autre part, pour mobiliser efficacement les différentes ressources qui travaillent à l'enrichissement social, économique et culturel de nos communautés.

Pour appuyer le développement de l'entrepreneuriat social, l'État a tout avantage, via les ministères concernés et à partir d'une approche transversale de travail, à développer une politique d'appui au développement de l'entrepreneuriat social. Pour ce faire, il importe de bien consulter et de travailler de concert avec les différentes familles d'entrepreneurs sociaux.

Une telle politique pourrait s'inspirer de celle mise en place pour le développement de l'économie sociale. Cette dernière a permis une intervention plurielle de l'État en favorisant :

- La création de fonds de capital de risque;
 - La coopération des ministères concernés pour mettre à contribution les ressources gouvernementales offrant des services aux entreprises;
 - L'octroi d'un fonds au CRSH pour lancer un programme de recherche partenariale.
 - Le législateur public pourrait s'inspirer de cette expérience pour allouer des ressources publiques à la reconnaissance et au soutien de l'entrepreneuriat social.
 - Une politique qui favoriserait non seulement la reconnaissance et qui appuierait le développement de l'entrepreneuriat social répondrait aux besoins énoncés par les répondants de cette enquête.
- Il reviendrait donc à l'État de présenter une politique claire qui, tout en reconnaissant la diversité des familles d'entrepreneurs sociaux, accorderait à ces dernières les ressources nécessaires pour favoriser une croissance par et dans le développement de l'entrepreneuriat social, sans le faire au détriment d'une famille par rapport à l'autre.

Il importe aussi de revoir la façon avec laquelle l'État développe des ententes ou des contrats avec des entreprises sociales. Les propos recueillis dans cette enquête ont montré en quoi les exigences en termes : de reddition de comptes, des formulaires de demande de subvention, les délais rencontrés et les changements d'orientation de politiques sont autant d'irritants pour les entrepreneurs sociaux pour le développement de leur entreprise sociale. Les propos des répondants cadrent bien avec les principaux résultats du rapport Lankin - Clark sur les subventions et contributions de l'État canadien à des organisations et des entreprises.

Our first conclusion is that there is a need for fundamental change in the way the federal government understands, designs, manages and accounts for its grant and contribution programs. Our second conclusion is that, not only is it possible to simplify administration while strengthening accountability, it is absolutely necessary to do the first in order to ensure the latter. Our third conclusion is that making changes in an area of government as vast and multi-faceted as grants and contributions will require sustained leadership at the political and public service levels. (Lankin & Clark, 2006, From Red Tapes to Clear Results, The Report of the Independent Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs, Ottawa, pp. VII et VIII)

Agences ou ministères fédéraux

Le Conseil de recherche du Canada en sciences humaines

Le Conseil de recherche du Canada pourrait initier, en consultation avec les parties prenantes appropriées, un programme de recherche sur l'entrepreneuriat social. Il pourrait aussi considérer favorablement le développement d'une chaire de recherche du Canada sur ce thème. Enfin, de concert avec d'autres instances de financement de la recherche, il pourrait identifier des éléments de stratégie pour assurer que cette question soit prise en considération dans l'octroi de bourses, de fonds ou de subventions de recherche.

Ressources humaines et Développement social Canada

Le Ministère pourrait jouer un rôle stratégique en vue d'initier une intervention du gouvernement fédéral sur la question de l'entrepreneuriat social. Ce travail pourrait porter sur différents éléments, dont celui de la reconnaissance de ce type d'entrepreneuriat. Le Ministère pourrait aussi travailler à la consolidation des actions entreprises à date par la société civile canadienne pour faciliter le développement de cet entrepreneuriat. Ceci pourrait se traduire par le lancement d'une table nationale de travail sur la question, une table qui convierait au dialogue les parties prenantes concernées. Ceci pourrait aussi se traduire par l'interpellation d'autres ministères du gouvernement fédéral en les invitant à travailler à la mise à niveau de leurs politiques, programmes, mesures et structures d'intervention pour tenir compte de la réalité et des besoins portés par des entreprises sociales et des entrepreneurs sociaux.

Gouvernements provinciaux

Les politiques des gouvernements provinciaux à l'égard du développement social et du développement économique présentent des particularités. Toutes ne soutiennent pas de la même façon les interventions en développement social, toutes n'accordent pas une importance égale à l'économie sociale, à l'action communautaire et à l'action bénévole. Il serait approprié que les différents gouvernements provinciaux, à l'image d'une action qui serait entreprise en ce sens par le gouvernement fédéral, se penchent sur la diversité des approches qui sont rencontrées et qui conduisent à la création d'entreprises sociales, en vue d'élaborer une politique de reconnaissance et de soutien à l'entrepreneuriat social.

Municipalités

Les municipalités ont une mission claire d'appui au développement des communautés locales. Une mission qui est en concordance avec la philosophie d'intervention des entreprises sociales. S'il est vrai que les municipalités ont des ressources limitées par rapport à celles à la disposition des paliers supérieurs de gouvernement du territoire canadien, il est tout aussi vrai qu'une stratégie canadienne de décentralisation de responsabilités des ressources est en cours. Il serait donc approprié que les municipalités et leurs structures fédératives et de concertation sises aux échelles provinciales ou nationale prennent position sur la question de l'entrepreneuriat social. Que cette prise de position donne lieu à une reconnaissance de l'entreprise sociale et à des politiques de soutien. Sur ce point, il est à noter le travail réalisé actuellement à la Ville de Montréal pour énoncer une politique d'intervention à l'égard de l'économie sociale. Cette dernière constituera une première en sol canadien.

Territoires autochtones

Toutes les communautés sont concernées par la question du développement socioéconomique et certaines le sont plus que d'autres. Il en est ainsi des Premières nations qui sont confrontées à des conditions de développement difficiles et pour qui l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat constituent l'une des voix d'intervention à privilégier. Nous recommandons une prise en considération de cette stratégie d'intervention par les instances appropriées de ces communautés pour qu'elles en facilitent le développement auprès de leurs populations.

Bibliographie

- Alter, K., (2002004), "Social Enterprise Typology", Virtue Ventures, 106 p., [online], <http://virtueventures.com/setypology>.
- Alvord, S.H., Brown, D.L., Letts, C.W., (2004), *Social Entrepreneurs and Social Transformation, an Exploratory Study*, The Hauser Center for Non profit Organization and The Kennedy School of Government, Harvard University, 26 p.
- Amin, Ash, (2005), "Local Community on Trial", *Economy and Society*, vol. 34, no. 4, Durham, UK, 612-633.
- Anderson, R.B., Dana, L.P. et Dana, T.E. (2006), "Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: "Opting-in" to the global economy", *Journal of World Business*, vol. 41, no 1, p.45-55.
- Ashoka, (s.d.), *The State of Social Entrepreneurship Learning, A survey of course work and extracurricular activity*, The Global Academy for Social Entrepreneurship at Ashoka : Innovators for the Public, 1-42.
- Audet, J., Julien, P.A., (2006), « L'entrepreneuriat social au Québec. L'exemple des Centres de formation en entreprise et récupération », *Recherches sociographiques*, XLVII, 1, 2006 : 69-94.
- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J., (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, 1-22.
- Bernier, L., Fortin, J.P., (1997), « L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec », *Revue organisation*, Réflexion et action sur la gestion des organisations, volume 6 no 1, hiver, 13-24.
- Birch, D., (1979), *The Job Generation Process*, Cambridge (Mass.), MIT Press.
- Boncler, J., Hlady-Rispal, M., (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en Économie Sociale*, Éditions de l'ADREG, 140 p.
- Bornstein, D., (2004), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C., Santuari, A. (eds.), (1998), *Social enterprises and new employment in Europe*, Autonomie Region Trentino-Südtirol, University of Trento, April.
- Boschee, J., and McClurg, J., (2003), "Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions" Social Enterprise Alliance.
- Bouthillier, S., Uzunidis, D., (1995), *L'entrepreneur: une analyse socio-économique*, Éditions Économica, Paris.
- Brouard, F., (2006), *L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept*, 23^e Colloque annuel of The Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, Trois-Rivières.
- Burrini, A., Gardin, L., Laville, J.L, avec la collaboration de Pezzoti, P., (1996), *Les coopératives sociales italiennes*, 74 p. Tome VII de *Les initiatives locales en Europe, bilan social d'initiatives locales de développement et d'emploi en Europe*, Paris, CRIDA, étude réalisée pour la Commission des Communautés européennes, DGV.
- Cabinet Office, Office of The Third Sector (2006), *Social Enterprise Action Plan, Scaling new Heights*, London.
- Caffagi, F., (2000), *Pour une nouvelle législation sur les entreprises sociales en Europe*, Projet Digestus, Fondazione Europa Occupazione, Université de Trento.

- Canadian Centre for Social Entrepreneurship, (2001), *Social Entrepreneurship Discussion Paper no. 1*, 1-8.
- Casson, M., (1982), *Entrepreneurship and Business Culture*, Edward Elgar, Aldershot.
- Christie, M., Honig, B., (2006), "Social Entrepreneurship: New Research Findings", *Journal of World Business*, 41 (2006), 1-5.
- Clement, H., Gardin, L., (2000), *L'entreprise Sociale*, Les notes de l'Institut Karl Polanyi, Thierry Quinqueton Éditeur, 55 p.
- Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée (2003), *Référentiel Européen de l'Entrepreneur Social*, Le Cahier de l'Université Coopérative Européenne, février.
- Dees, J.G., (2001), *Enterprising Nonprofits, a toolkit for social entrepreneurs*, Toronto: John Wiley and sons, Inc., 330 p.
- Dees, J. G., (1998 & 2001 (2^e version), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Graduate School of Business, Stanford University [online], [accessed 25/5/04, <http://www.catalystalliance.org/about/Meaning%20of%20SE.pdf>].
- Defourny, J., (2006), *L'émergence de l'entreprise sociale: concepts et réalités*, Université libre de Bruxelles, Chaire Franqui, 22 p., (présentation powerpoint).
- Defourny, J., (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflète et Perspectives*, XLIII, 2004/3, 9-21.
- Defourny, J., Nyssens, M., (2001), "Belgium: Social Enterprises in Community Services", in Borzaga, C., Defourny, J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, 47-64.
- De Smet, M., (2005), « Enfin, de nouvelles sources de financement sous peu: Les entreprises d'économie sociale représentent un poids économique et social considérable », *Journal Les Affaires*, 26 février, cahier A, p. 1.
- Desroches, H., (1976), *Le projet coopérative*, Éditions Ouvrières.
- Drayton, W., (2002), "The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business", *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, 120-132.
- Drucker, Peter, (1990), *Managing the non-profit organization- principles and practices*, New York, Harper Collins Publishers.
- Drucker, Peter (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, Hachette.
- Drucker, Peter F., (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row Publishers.
- Dunne, T., Roberts, M., et Samuelson, L., (1989), « Patterns of firm entry and exist in U.S. manufacturing industries », *Rand Journal of Economics*, 19, 4: 495-515.
- Evans, D.S., (1987), « Test of alternative theories of firm growth », *Journal of Political Economy*, 95 : 657-674.
- Fondation Roi Baudouin, (1994), *Développer l'entreprise sociale*, Belgique.
- Fontan, J.M., (1992), *Les Corporations de développement économique communautaire montréalaises: du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, Montréal, Université de Montréal, thèse de doctorat.
- Fowler, A., (2000), "NGDOS as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?", *Third World Quarterly*, Vol.21, no.4, 637-654.

- Fraser Valley Centre for Social Enterprise, (2006), "Social Enterprise and Business Structures in Canada", 1-94.
- Fulton, K., Dees, G., (2006), *The Past, Present, and Future of Social Entrepreneurship*, Centre for the advancement of Social Entrepreneurship, New Profit inc, 9 p.
- GHK, (Document non daté), "Review of the Social Enterprise Strategy", [online], <http://www.ghkint.com>.
- Harding, Rebecca, (2006), *Social Entrepreneurship Monitor: United Kingdom 2006*, London, London Business School, 27 p.
- Hemingway, C., (2006), "Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 60, No. 3, 233-249.
- Henry, N., Medhurst, J., et Lyttle, J., (2006), *Review of the Social Enterprise Strategy*, London, Final Report, SEnU/SBS - SES Review.
- Henton, D., Melville, J. et Walesh, K. (1997), *Grassroots Leaders for a New Economy: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Hodgson, Lesley, (2004), "Manufactured Civil Society: Counting the cost", *Critical Social Policy*, Centre Civil Society Studies, U Glamorgan, Pontypridd, Wales, 24, 2(79), May, 139-164.
- Horton Smith, D., (1988), « The impact of nonprofit voluntary sector on society », dans : Tracy Daniel Connors (dir.), *The Nonprofit Organization Handbook*, New York, McGraw-Hill.
- Johnson, S., (2003), *Young Social Entrepreneurs in Canada*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 27 p.
- Johnson, S., (2000), *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship, 16 p.
- Julien, P.A., (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P-A., (1994), « L'entreprise partagée: contraintes et avantages », *Gestion*, vol. 19, no. 4, déc. : 48-58.
- Julien, P.A., Mustar, P. et Estimé, M.F., (2001), « Les PME à forte croissance », numéro thématique international sur les gazelles ou les PME à forte croissance, *Revue Internationale PME*, 14, 3-4 : 7-15.
- Kramer, M.R., (2005), "Measuring Innovation: Evaluation in the field of Social Entrepreneurship", *The Skoll Foundation*, Foundation Strategy Group.
- Laville, J.L., (2000), *L'économie solidaire: une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1ère édition 1994.
- Laville, J.L., (1995), « Les ressources de l'économie solidaire », *Économie et humanisme*, no.334, oct. : 20-24.
- Laville, J.L. (dir) (1994), *L'économie sociale, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L. et Nyssens M. (2001), « The Social Enterprise : Towards a Theoretical Socio-Economic Approach », in Borzaga C. & Defourny J., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, 312-332.
- Leadbetter, C., (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, London, Demos.
- Lévesque, B., (2002), *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*, CRISES, Montréal, cahier I-02-2002.

- Lipietz, A., (2000), *L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale*, Rapport final, 2 tomes, octobre 2000.
- Lipietz, A., (1999), L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, Rapport d'étape, 27 janvier.
- Lipietz, A., (1996), *La société en sablier, Le partage du travail contre la déchirure sociale*, Paris, La Découverte.
- MacPherson, I., (1979), *Each for All: A History of the Co-operative Movement in English Canada, 1900-1945*, Toronto, MacClelland&Steward (Carleton Library Series).
- Mair, J., Marti, I., (2006), "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight", *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Malo, Marie-Claire, (2001), *La coopération et l'économie sociale*, Montréal, CRISES, 40 p.
- Manoury, L., (2002), *L'entrepreneur social et l'enjeu de sa professionnalisation*, Présentation, Université coopérative européenne, Séminaire d'Aix-en-Provence, février, 8 p.
- Melville, H.D., et Walesh, K. (1997), *Grassroots Leaders for a New Economy: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Moreno, M., et Pérez, A., (2003), *La innovació a les petites empreses catalanes. Les cooperatives de treball*, CIDEM, Barcelona, Generalita de Catalunya.
- Nadai, Eva et Maeder Christoph (2006), *The Promises and Ravages of Performance, Enforcing the Entrepreneurial Self in Welfare and Economy*, University of Applied Sciences, Northern Switzerland, School of Social Work.
- OCDE, (1998), *Les entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE*, Service du développement territorial, Rapport pour le secrétariat.
- Ortiz, H., Munoz, I., (eds), (1998), *Globalizacion de la solidaridad, sunpicio internacional*, Grupo internacional Economica solidaria, CEP, Lima, Perou.
- Painter, A. (2006), "L'économie sociale au Canada - Concepts, données et mesure", *Horizons*, vol. 8, no 2, p.30-34
- Peredo, A. M., McLean, M., (2006), "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept", *Journal of World Business*, 41 (2006), 56-65.
- Pestoff, V. A., (1998), *Beyond the Market and State, Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate, Aldershot - Bookfield UQA, Singapore, Sydney.
- Petitclerc, M., (2002), *Une forme d'entraide populaire : histoire des sociétés québécoises de secours mutuels au 19e siècle*, Thèse de doctorat, UQAM, Montréal, 381 p.
- Programme Leonardo Da Vinci, (2002), *Référentiel européen*, Séminaire d'Aix-en-Provence.
- Restakis, J., (2006), *Defining the Social Economy- The BC Context*, BC Social Economy Roundtable.
- Riverin, N., (2006), *L'entrepreneuriat social, une force tranquille*, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.Bombardier, HEC Montréal, 13 p.
- Robinson, J.A., Lo, J., (2005), *Bibliography of Academic Papers on Social Entrepreneurship*, Nyustern, Management ad Organizations Department, 12 p.

- Say, J.B., (1803 / 1972), *Traité d'économie politique (1803) ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses*, Paris, Calmann-Lévy.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, (2005), "5 Year Evaluation Report, 2000-2005".
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, (2006), *Fostering social entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal Regulatory and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA*, World Economic Forum, Davos, 1-8.
- Shane, S. et Venkataraman, S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 25, 1 : 217-226.
- Sharir, M., Lerner, M., (2006), "Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs", *Journal of World Business*, 41, 6-20.
- Spear, R., (2006), "Social entrepreneurship: a different model?", *International Journal of Social Economics*, Vol. 33, No. 5-6, 399-410.
- Sullivan, M.G, Weerawardena, J, Carnegie, K. (2003). "Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization", *International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, No. 1: 76-88.
- Thake, S. et Zadek, S., (1996), *Practical People, Noble Causes. How to Support Community-Based Social Entrepreneurs*. London, New Economics Foundation, 60 p.
- Thompson, J., (2002), « The world of the social entrepreneur », *The International Journal of Public Sector Management*, 15, 4-5: 412-431.
- Thompson, J., Alvy, G., Lees, A., (2000), *Social Entrepreneurship- a new look at the people and the potential*, Management Decision, MCB University Press, 328-338.
- Torrès, O., et Julien, P.A., (2005), « Specificity and denaturing of small business », *International Journal of Small Business*, 23, 4 : 412-43.
- Tounes, A., (2002), *L'entrepreneur: l'odyssée d'un concept*, IAE de Rouen, CREGO, Faculté de Droit, de Sciences Économiques et de Gestion, no.03-73, 1-22.
- Vanek, J., (1989), "De l'entreprise capitaliste à l'entreprise coopérative: problèmes et méthodes", in B. Lévesque et ali (Sous la dir.), *L'autre économie: une économie alternative?*, Québec, PUQ, pp.235-244.
- Vienney, C., (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste
- Vienney, C., (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 125 p.
- Weerawardena, J., Mort, M.G., (2006), "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model", *Journal of World Business*, 41.
- Williams Shelley, (2005), *Social Enterprise: The Three P's: Philosophy, Process and Practicalities*, The Muttart

Annexes

Annexe A: English Interview Framework

DRAFT Social Entrepreneur Interview Framework

- Please be aware that all efforts will be made to fill out the information below from perusal of websites, etc. to prevent taking more time than we need to in the personal interview. The personal interview will be an opportunity to probe for details, get clarification, and glean personal insights, rather than rote facts about the enterprise itself or academic/work history.

1. Contact Information

1.01 Name: _____	1.02 Title: _____
1.04 Address: _____	1.05 City: _____
1.06 Province: _____	1.07 Postal Code: _____
1.08 Phone: _____	1.09 Fax: _____
1.10 Email: _____	1.11 Web site: _____

2. About the Organization/Initiative

2.01 Enterprise Name: <i>(note if more than one which the data describes)</i>			
2.02 Legal Structure:	<input type="checkbox"/> Non-profit	<input type="checkbox"/> Co-operative	<input type="checkbox"/> Foundation
	<input type="checkbox"/> Other, please specify: _____	<input type="checkbox"/> Registered Charity	<input type="checkbox"/> Partnership or sole proprietorship
2.03 Who are the owners of the enterprise?			
2.04 Mandate: <i>(Is it economic, social, cultural, political, environmental)</i> Please give an example of the goal.			
2.05 Year Incorporated: _____		2.06 Annual Operating Budget: \$ _____	
2.07 Number of Staff (Full-time Equivalents): _____		2.08 Number of Volunteers: _____	
2.09 Annual Sales	\$ _____	2.10 Do you have a policy that directs surplus to particular goals? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If yes, what is this policy? If no, how do you make decisions about surplus allocation?	
2.11 Territory Served:			
		<input type="checkbox"/> Urban (100,000 or more)	<input type="checkbox"/> Small urban (10,000 to 99,999)
		<input type="checkbox"/> Limited geographic territory	<input type="checkbox"/> No specific geographic region
		<input type="checkbox"/> Other, please specify: _____	
Population Served:			
2.12 Males	<input type="checkbox"/> All ages	<input type="checkbox"/> 18 & under	<input type="checkbox"/> 19-34
			<input type="checkbox"/> 35-54
			<input type="checkbox"/> 55 and over
2.13 Females	<input type="checkbox"/> All ages	<input type="checkbox"/> 18 & under	<input type="checkbox"/> 19-34
			<input type="checkbox"/> 35-54
			<input type="checkbox"/> 55 and over
2.14 Income	<input type="checkbox"/> No income target	<input type="checkbox"/> Low-income families	<input type="checkbox"/> Unemployed
	<input type="checkbox"/> Social assistance recipients	<input type="checkbox"/> Other: _____	

2.15 Ethnicity	<input type="checkbox"/> General population	<input type="checkbox"/> Ethno-Cultural (specify)
	<input type="checkbox"/> Aboriginal (First Nation, Status, Non-Status, Métis)	<input type="checkbox"/> Other:
2.16 Other	<input type="checkbox"/> Persons with disabilities	<input type="checkbox"/> Other (specify)

3. Profile / Background

Can you send us a copy of your Resume and/or Bio?		<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
3.01 Sex	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female	
3.02 Age:	<input type="checkbox"/> 18 & under <input type="checkbox"/> 19-34 <input type="checkbox"/> 35-54 <input type="checkbox"/> 55 & over	
3.03 What is your formal education or training? (specify degrees, experience, etc. If resume sent skip this.)		
3.04 Do you define yourself as a 'social entrepreneur'?		<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No
3.05 If so, what does the term mean to you, and for how long would you say you have been a social entrepreneur? If not, why not and how would you define your self? (Note – if they do not associate themselves with the term 'social entrepreneur', their identified terminology will replace social entrepreneur in the following questions.)		
3.06 How did your experience as a social entrepreneur develop?		
3.07 What were some of the key motivations, values, outstanding moments or turning points?		
3.08 What were some of the personal challenges you faced in becoming a social entrepreneur and how did you deal with those challenges?		

4. Other Environmental/Contextual Factors?

4.01 What were some of the external challenges you faced in becoming a social entrepreneur? (legislative, fund-raising, human resources, local/national policies, ability to reach out, support from social economy sector)

5. Relationships

5.01 In your development as a social entrepreneur, what played an essential role i.e. what were the emerging/developing conditions that influenced your development? Were particular people, networks, political or cultural factors at work? (key factors and main conditions that make it possible)

6. Policy

6.01 How could public policies play a role in supporting the emergence, development and growth of social entrepreneurship? (local, regional, provincial, national)

6.02 Are there other organizations that could facilitate the emergence, development and growth of social entrepreneurship? (universities, incubation programs, coop)

7. Research

7.01 What are some of the research needs for social entrepreneurship?

8. Any final comments or other relevant information?

Annexe B: French Interview Framework

1. Contact Information

1.01 Nom : _____ 1.02 Rôle : _____
 1.04 Adresse : _____ 1.05 Ville : _____
 1.06 Province : _____ 1.07 Code Postal : _____
 1.08 Tél. : _____ 1.09 Téléc. : _____
 1.10 Courriel : _____ 1.11 Site Internet : _____

2. Info sur l'initiative/organisme

2.01 Nom de l'entreprise :					
2.02 Structure légale :	__OBNL		__Coopérative	__Fondation	__Non incorporé
	__Autre, S.V.P. indiquez laquelle		__Charité enregistrée	__Propriété partagée ou individuelle	
2.03 Qui sont les propriétaires de l'entreprise ?					
2.04 Mandat : S.V.P. donnez un exemple de but.					
2.05 Année d'incorporation :	_____	2.06 Budget d'opération annuel :	_____ \$		
2.07 Nombre d'employé(e)s (équivalent temps plein) :			2.08 Nombre de bénévoles :		
2.09 Ventes annuelles :	_____ \$	2.10 Avez-vous une politique de redistribution des excédents vers des buts particuliers ? __ Oui __ Non			
		Si oui, quelle est cette politique ? Si non, comment se prennent les décisions sur l'attribution de ces excédents ?			
2.11 Territoire desservi :	__ Urbain (100 000 ou plus)		__ Urbain de petite taille (10 000 à 99 999)		__ Rural ou petite ville (moins de 10 000)
	__ Territoire géographique délimité			__ Pas de région géographique spécifique	
	__ Autre, S.V.P. indiquez lequel				
Population desservie :					
2.12 Masculine	__ Tous âges	__ moins de 18 ans	__ 19-34	__ 35-54	__ 55 et +
2.13 Féminine	__ Tous âges	__ moins de 18 ans	__ 19-34	__ 35-54	__ 55 et +
2.14 Revenu	__ Aucune cible de revenu		__ Familles à faible revenu		__ Sans emplois
	__ Bénéficiaires du Bien-être social			__ Autre :	
2.15 Appartenance ethnique	__ Population générale			__ Ethnoculturelle (spécifiez)	
	__ Autochtone (1 ^{ères} Nations, avec statut, sans statut, métis)			__ Autre :	

2.16 Autres	__Personnes avec déficiences	__ Autre (spécifiez)
-------------	------------------------------	----------------------

3. Profil personnel / Antécédents

Pouvez-vous m'envoyer un exemplaire de votre Cv et/ou une biographie ?	__ Oui	__ Non		
3.01 Sexe	__ Homme	__ Femme		
3.02 Âge	__ 18 ans et moins	__ 19-34	__ 35-54	__ 55 et +
3.03 Quelle est votre formation ?				
3.04 Vous définissez-vous comme un/e « entrepreneur/e social/e » ?	__ Oui	__ Non		
3.05 Si oui, que veut dire ce terme pour vous et depuis quand êtes- vous un/e entrepreneur/e social/e ? Si non, pourquoi et comment vous définissez-vous ?				
3.06 Comment s'est développée votre expérience en tant qu'entrepreneur/e social/e ?				
3.07 Quels ont été les motivations et les valeurs clefs ainsi que les moments forts et les points tournants de votre expérience.				
3.08 Quels ont été les défis personnels que vous avez rencontré en devenant un/e entrepreneur/e social/e et comment y avez-vous fait face ?				

4. Autres facteurs environnementaux et contextuels

4.01 Quels ont été les défis externes que vous avez rencontrés en devenant un/e entrepreneur/e social/e ?

5. Relations

5.01 Dans votre cheminement en tant qu'entrepreneur/e social/e quel élément a joué un rôle déterminant ? Y a-t-il eu des personnes en particulier, des réseaux, des politiques ou des facteurs culturels qui ont été mis à profit ?

6. Politiques

6.01 Comment les politiques publiques pourraient soutenir l'émergence, le développement et la croissance de l'entrepreneuriat social ?

--

6.02 Y a-t-il d'autres organisations qui pourraient faciliter l'émergence, le développement et la croissance de l'entrepreneuriat social ?

--

7. Recherche

7.01 Quels sont les besoins que vous pouvez identifier en ce qui a trait à la recherche en entrepreneuriat social ?

--

8. Quels seraient vos derniers commentaires ou informations dont vous voudriez nous faire part ?

--

Annexe C:
English Letter of Informed Consent



Canadian Social Economy Hub
Centre canadien d'économie sociale

tel: 250.472.5338 fax: 250.472.4541 email: sehub@uvic.ca web: socialeconomynetwork.ca

Letter of Informed Consent

October 31, 2006
Name
Address
Postal Code

Dear,

You are invited to participate in a research study entitled **Becoming a Social Entrepreneur in Canada**. Our research team for this project is composed of Ian MacPherson, Mike Toye, Michelle Colussi, and Sara-Jane Brocklehurst. Dr. MacPherson is the Director BC Institute for Co-operative Studies, which hosts the Canadian Social Economy Hub, located at the University of Victoria. Annie McKittrick is the Project Manager and Coordinator of the Canadian Social Economy Hub at the University of Victoria. Michelle Colussi and Sara-Jane Brocklehurst are researchers affiliated with the Centre for Community Enterprise. Mike Toye is an independent consultant formerly with CCEDNet.

As a key informant, we ask that you read this letter and forward a signed copy to the Social Economy Hub. If you have questions about any aspect of this research study, you may contact us by calling: Annie McKittrick at: (250) 472 - 4976.

Or contact us by email at:

Ian MacPherson: cluny@uvvm.uvic.ca

Annie McKittrick: secoord@uvic.ca

Michelle Colussi: colussi@shaw.ca

Sara-Jane Brocklehurst: [sjboat@shaw.ca](mailto:sbjboat@shaw.ca)

This research is being funded by Human Resources Social Development Canada.

The aims of this research are to review existing literature and gather data on social entrepreneurs with the goal of providing a basic level of understanding of becoming one in Canada. In doing so, the research will inform policy makers on how to foster the growth of new and innovative ways to meet the needs of Canadians in communities across Canada.

You are being asked to participate in this study because as a social entrepreneur, your contribution is vital for achieving the objectives of this project and can make a significant contribution to advancing the profile of the social entrepreneur in Canada.

Your participation in this research will potentially contribute to your own and other people's understanding of how social entrepreneurs contribute to the well being of their communities and how social entrepreneurs play a meaningful role in shaping the new economy.

If you agree to voluntarily participate in this research, your participation will include the following (please initial those items to which you are giving your consent):

- 1) Telephone interview (audio-recorded or written notation or both); _____
- 2) Group interview (audio-recorded or written notation or both); _____
- 3) Questionnaire (anonymous if so requested); _____
- 4) An exchange of documents pertinent to the report's objectives; _____
- 5) Agreement that this information may be included in the final report on "Becoming a Social Entrepreneur"; _____

There are no known or anticipated risks to you from participating in this research. It is anticipated that the data produced from this study will be widely disseminated in many different forms and through numerous channels. Therefore, your participation in this report must be completely voluntary.

If you request that we protect your confidentiality, we will do so by not including your name in any published results. If you agree to participate, you may withdraw at any time without any consequences. If you do withdraw from the project your contribution will be used only if you agree that the information you have provided to date may be used in the project outcomes.

It is difficult to know how much time might be required of participants and acknowledge that your involvement could be inconvenient to yourself; however, we anticipate that the first interview will take a minimum of an hour. The group interview will likely be about two hours long but of course you are free to come and go as you please.

In order to assure that you are continuing to give your consent to participate in this research, you will be reminded that your participation is voluntary, and that you have the ability to withdraw from the research. If you request that we protect your anonymity we will ensure that the files will not identify you in any way. Your name will not appear on any documentation.

In addition to being able to contact the researchers at the above phone numbers, you may verify the ethical approval of this study, or raise any concerns you might have, by contacting the Associate Vice-President, Research at the University of Victoria (250.472.4362).

Your signature below indicates that you understand the above conditions of participation in this study and that you have had the opportunity to have your questions answered by the researchers. Please keep a copy of this consent form and forward this form to the address below, or provide an electronic signature.

Name - Please Print _____

Signature _____

Date _____

Canadian Social Economy Hub / Centre canadien d'économie sociale
C/O British Columbia Institute for Co-operative Studies
University of Victoria
University House 2, Room 109
PO Box 3060 STN CSC
Victoria BC V8W 3R4
Tel/Tél: (250) 472-5338 Fax/Télé.: (250) 472-4541 Email/Courriel: sehub@uvic.ca

Annexe D:
French Letter of Informed Consent



Canadian Social Economy Hub
Centre canadien d'économie sociale

tel: 250.472.5338 fax: 250.472.4541 email: sehub@uvic.ca web: socialeconomynetwork.ca

Lettre de consentement

[Madame/Monsieur],

Vous êtes invité[e] à participer à une recherche intitulée *Becoming a Social Entrepreneur in Canada*. Notre équipe de recherche pour ce projet est composée de Ian MacPherson, Mike Toye, Michelle Colussi, Sara-Jane Brocklehurst.

Monsieur MacPherson est le directeur du *BC Institute for Co-operative Studies* à l'Université de Victoria. Cet institut abrite le *Centre canadien d'économie sociale*. Mesdames Colussi et Brocklehurst sont des chercheuses associées au *Centre for Community Enterprise* et M Toye est un consultant indépendant anciennement rattaché au *CCEDNet*. Annie McKittrick coordinatrice du *Centre canadien d'économie sociale* à l'Université de Victoria agit à titre de chef de projet.

En tant qu'informateur clef du milieu, nous vous demandons de lire cette lettre et de nous faire parvenir une copie signée. Si vous avez des questions sur quelconques aspects de la recherche, n'hésitez pas à contacter Mme McKittrick au (250) 472-4976.

Pour ce qui est de la portion québécoise, Jean-Marc Fontan, codirecteur de l'ARUC-ÉS, est la personne-ressource à rejoindre :

- Tél. : 514-987-3000 poste : 0240
- Courriel : fontan.jean-marc@uqam.ca

Vous pouvez aussi contacter les personnes suivantes par courriel :

Ian MacPherson : cluny@uvvm.uvic.ca
Annie McKittrick : secoord@uvic.ca
Michelle Colussi : colussi@shaw.ca
Sara-Jane Brocklehurst : sjbjoat@shaw.ca

Cette recherche financée par *Ressources humaines et Développement social Canada* a pour but de faire une recension des écrits sur l'économie sociale et d'amasser des données sur les entrepreneurs sociaux eux-mêmes. Ainsi, il sera possible de dégager une compréhension de base sur les processus de développement du potentiel qu'un individu a de devenir un entrepreneur social. De cette manière, la recherche informera les décideurs publics sur la façon de stimuler la croissance de nouvelles initiatives novatrices pouvant répondre aux besoins des Canadiens dans leurs communautés, et ce, à travers le Canada.

Il vous est demandé de participer à cette recherche puisqu'en tant qu' [entrepreneur/e] social[e] votre contribution est essentielle à l'atteinte des objectifs de ce projet et peut faire avancer significativement la définition du profil de l'entrepreneur social au Canada.

Qui plus est, votre participation pourra potentiellement contribuer à votre propre compréhension (ainsi qu'à celle d'autres personnes) de la contribution que l'entrepreneur social peut apporter au bien-être de sa communauté ainsi que de son rôle significatif dans la formation de la nouvelle économie.

Si vous acceptez de participer de manière volontaire à cette recherche, vous devrez consentir aux conditions potentielles suivantes (S.V.P., initialiser les conditions auxquelles vous donnez votre consentement) :

- 1) Entrevue téléphonique (enregistré et/ou consigné par écrit) _____
- 2) Entrevue de groupe (enregistré et/ou consigné par écrit) _____
- 3) Questionnaire (anonyme si désiré) _____
- 4) Échange de documents pertinents pour l'atteinte des objectifs de la recherche _____
- 5) Accord sur le fait que les informations recueillies par les méthodes susmentionnées peuvent être incluses dans le rapport définitif (*Becoming a Social Entrepreneur*) _____

Il n'y a aucun risque connu ou anticipé à participer à cette recherche. Toutefois, il y a de fortes chances que les résultats de l'étude soient diffusés de différente manière et dans différents réseaux. C'est pourquoi votre participation doit être entièrement volontaire.

Si vous en faites la demande, votre confidentialité serait protégée de manière à ce que votre nom ne figure dans aucune publication des résultats. Aussi, si vous le désirez, vous pouvez vous retirer du projet en tout temps, et ce, sans conséquence pour vous. Si vous vous retirez du projet, votre contribution sera utilisée seulement si vous y consentez.

Il est difficile de savoir combien de temps vous aurez à investir dans cette recherche. Nous comprenons toutefois que votre participation pourrait vous causer des inconvénients. Toutefois, nous pouvons vous informer que la première entrevue devrait prendre environ une heure. Les entrevues de groupe devraient, pour leur part, prendre approximativement deux heures, mais vous pourrez bien sûr vous absenter à quelques reprises, et ce, selon vos besoins.

Dans le but de s'assurer votre consentement, il vous sera demandé à chaque étape si vous consentez toujours à y participer. Nous vous rappellerons aussi que vous avez toujours le choix de vous retirer du projet. Si vous nous demandez de protéger votre confidentialité, nous nous assurerons que votre dossier ne sera pas identifié à votre personne de quelques façons que ce soit. Votre nom et celui de votre organisme n'apparaîtront sur aucun document.

En plus de pouvoir contacter les chercheurs (comme mentionné plus haut), vous pouvez vérifier l'approbation éthique de cette étude ou soulever les inquiétudes que vous pourriez avoir en contactant le vice-président associé de la recherche à l'Université de Victoria ((250) 472-4362)

Votre signature ci-dessous indique que vous avez compris les conditions présentées dans ce présent document concernant votre participation à la recherche et que vous avez eu réponse aux questions que vous avez adressées (s'il y a lieu) à l'équipe de recherche. S.V.P., gardez copie de cette lettre de consentement et transmettez l'original à l'adresse ci-dessous. Vous pouvez aussi fournir une signature électronique.

Nom - (lettres moulés) _____

Signature _____

Date _____

Canadian Social Economy Hub / Centre canadien d'économie sociale
C/O British Columbia Institute for Co-operative Studies
University of Victoria
University House 2, Room 109
PO Box 3060 STN CSC
Victoria BC V8W 3R4

Tel/Tél.: (250) 472-5338 Fax/Téléc.: (250) 472-4541

Email/Courriel: sehub@uvic.ca