

La difficulté, c'est d'expliquer à nos financeurs ce qu'est un entrepreneur social. » Arnaud Mourot illustre le concept en citant les fondateurs des Jardins de Cocagne ou bien d'Unis-Cité (2).

> Une sélection drastique

Première étape : la constitution d'un réseau, sur tout le territoire français, de personnes expertes dans leur domaine et connaissant parfaitement les critères d'Ashoka. L'objectif est que ces « experts-nominateurs », en effectuant une veille stratégique, réalisent une présélection. Cette centaine de personnes, attentives aux initiatives dans leur région, devrait permettre le repérage d'environ 40 à 50 entrepreneurs sociaux dont les dossiers seront ensuite écriés de manière drastique. Le moindre doute sur la qualité d'un dossier (projet insuffisamment novateur, sens éthique de son porteur mal affirmé, impact social limité, etc.) entraînera un rejet immédiat. Ne resteront qu'une quinzaine de candidats en lice, questionnés à plusieurs reprises. Pour la dizaine de candidats qui franchiront cet obstacle, c'est une personne du siège d'Ashoka international qui viendra s'entretenir avec chacun d'entre eux. Enfin, un panel de sélection, par consensus, choisira les élus. Ce système garantit le même degré d'exigence et les mêmes normes partout dans le monde. Long et rigoureux, il ne va permettre d'aider que six porteurs de projets en France chaque année. Pour Bill Drayton, c'est le nombre optimum pour un pays de la taille de la France, le ratio annuel étant d'un entrepreneur social pour dix millions d'habitants.

Arnaud Mourot espère que dès la fin 2005, les premiers entrepreneurs sociaux français seront élus. « Ils bénéficieront d'une bourse leur permettant de se consacrer pleinement à leur projet [30 000 euros par an pour financer un salaire et les charges afférentes, NDLR] pendant

trois ans, suivant leurs besoins, leurs charges de famille, leur âge... », précise-t-il. Le processus de sélection peut paraître très contraignant, mais nous n'avons pas le droit à l'erreur. Toutes ces étapes permettent aussi au candidat de se poser un certain nombre de questions sur son projet, sur lui-même. »

> Passerelles entre deux mondes

Diplômé d'une école de commerce, l'ESCP, en 1999, Arnaud, ancien athlète de haut niveau, a créé et dirigé l'organisation non gouvernemen-

« Il s'agit de jeter des passerelles entre le monde de l'entreprise et le monde associatif, habituellement maître d'œuvre des projets à vocation sociale. »

tale Sport sans frontières pendant plus de cinq ans (3). Bill Drayton et son équipe ont vu en lui la personne capable d'être le garant d'un projet qui vise à porter des concepts pragmatiques et pérennes. « Il s'agit de jeter des passerelles entre le monde de l'entreprise et le monde associatif, habituellement maître d'œuvre des projets à vocation sociale. »

Ashoka est convaincu que ces deux mondes ont beaucoup à gagner l'un de l'autre. Un entrepreneur social doit utiliser, avec professionnalisme et éthique, les méthodes de gestion du monde de l'entreprise classique afin d'accroître ses chances de réussir. A l'inverse, les entreprises peuvent mieux appréhender le monde qui les entoure. L'organisation développe également des programmes pilotes visant, par exemple, à permettre l'accès de populations à très faibles revenus (plus des 2/3 de la

planète aujourd'hui) à des produits de première nécessité, en jouant l'interface entre de grands groupes industriels qui considéraient jusqu'alors ces marchés comme non solvables, donc inintéressants. En apportant des solutions innovantes (conditionnement, logistique, distribution, financements adaptés, etc.) pour l'accès à ce type de produits, Ashoka établit une situation où chacun s'y retrouve : les populations concernées peuvent vivre mieux et les entreprises partenaires apprennent à appréhender différemment leur marché.

Pour certains, rapprocher vision entrepreneuriale et monde associatif peut sembler inopportun, voire dangereux. Or les réalisations d'Ashoka sont concrètes dans le monde entier : des millions d'hectares de forêt tropicale sauvés, des milliers d'enfants libérés de l'esclavage, de multiples initiatives lancées avec succès en faveur des droits de l'homme ou pour permettre aux plus défavorisés l'accès à l'électricité, à l'enseignement, à l'informatique... La longue liste des innovations d'Ashoka va désormais s'accroître avec le programme français. ■

Albin Gaudaire



www.ashoka.org

(1) Par exemple le Salon de l'entrepreneur au Palais des congrès, 27-29 janvier 2005.

(2) www.reseaucocagne.asso.fr et www.unis-cite.org (cf. Interdépendances n° 57, p. 36).

(3) Cf. Interdépendances n° 56, p. 25.

> ASHOKA FRANCE

L'entrepreneuriat social, un concept original



Des entrepreneurs sociaux boursiers en Colombie.

En partant du principe qu'il « n'y a rien de plus puissant au monde qu'une idée nouvelle, si elle est entre les mains d'un entrepreneur social », l'Américain Bill Drayton fonde Ashoka, en 1984, en Inde. Association à but non lucratif, Ashoka s'emploie depuis vingt ans à soutenir des entrepreneurs sociaux novateurs en intervenant lors de la phase de lancement de leur projet. La démarche d'Ashoka est raisonnée et pragmatique. Elle appuie des hommes et des femmes qui portent une idée innovante à fort impact social dans le domaine de la solidarité, de la santé, de l'éducation ou bien encore de l'environnement... Des hommes et des femmes qui allient qualités entrepreneuriales et vocation sociale.

Ashoka apporte aux entrepreneurs sociaux qu'elle a élus, les fellows, un accompagnement financier en prenant en charge leur salaire pour une durée de trois ans. Le porteur de projet peut se consacrer pleinement à celui-ci, sans avoir à se soucier de sa situation personnelle. « Une sorte de capital-risque philanthropique »,

la notion d'« entrepreneuriat social » a le vent en poupe si l'on en juge par la récente création d'une chaire consacrée à ce sujet à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec) ou les conférences dédiées à ce thème (1). Cette notion, dont les contours peuvent paraître flous, fait ses preuves depuis vingt ans grâce aux programmes développés par Ashoka : l'organisation soutient les entrepreneurs novateurs dans le domaine de la solidarité, de la santé, de l'éducation ou de l'environnement.

résume Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka France. L'association investit sur des individus, plus que sur des projets. Le « retour sur investissement » se mesure, non pas en termes de bénéfice financier, mais en termes de retombées sociales pour les populations concernées.

> Un réseau de solidarité

Cette aide financière s'accompagne de la possibilité de bénéficier du réseau des entrepreneurs sociaux Ashoka, qui représente aujourd'hui près de 1 600 personnes dans une cinquantaine de pays. Le savoir et l'expérience des membres de ce réseau sont mis à la disposition de tous. Une sorte de solidarité internationale de compétences, mais qui a la particularité de générer des flux d'idées et d'expertise Sud-Sud, voire Sud-Nord puisque Ashoka a d'abord développé son activité dans les pays en voie de développement. Enfin, Ashoka ouvre à ses entrepreneurs sociaux l'accès à des entreprises partenaires, de grands cabinets comme McKinsey, Hill & Knowlton

ou Latham & Watkins, qui mettent gracieusement leur expertise à leur service en matière d'organisation, management, stratégie, communication, problèmes juridiques, etc. En 2003, Ashoka a choisi de se lancer en France. Olivier Kayser, ancien senior partner de McKinsey, a relevé le défi de réunir trois ans de budget en excluant tout financement public. En moins de deux ans, 1,3 million d'euros a été levé en convainquant des dirigeants d'entreprises, des entreprises et des fondations, de la pertinence de la démarche. Depuis février 2005, Arnaud Mourot, a repris le flambeau. Avec une petite équipe, Florence Rizzo, étudiante à l'Essec, en contrat d'apprentissage, et Catherine Leroy-Jay, collaboratrice de McKinsey mise à disposition deux jours par semaine, sa mission est de lancer les programmes Ashoka. « Dès que nous aurons atteint 1,5 million d'euros, nous pourrions commencer notre travail réel : la règle de base pour Ashoka est de disposer d'une trésorerie permettant d'assurer trois ans d'activité », précise Arnaud Mourot.