



PREMIER MINISTRE



2012

# Recueil de bonnes pratiques

Le secteur de l'entrepreneuriat social est foisonnant. Ce recueil de bonnes pratiques met en valeur un certain nombre d'initiatives – parmi tant d'autres – ayant fait leurs preuves. Il témoigne de sa richesse et de sa diversité.

Ce document est issu d'un travail mené conjointement par le Centre d'analyse stratégique et le programme LEED (Développement économique et création d'emplois locaux) de l'OCDE.

Constitué notamment sur la base de questionnaires, ce recueil, qui sera progressivement enrichi au cours de l'année 2012 sur le plan international, souhaite contribuer à donner une meilleure visibilité du secteur et à améliorer la connaissance des actions performantes des entreprises sociales.

**Vincent CHRIQUI**  
Directeur général  
Centre d'analyse stratégique

**Sergio ARZENI**  
Directeur  
Centre de l'entrepreneuriat OCDE

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultats nets : - 358 K€
- Nombre de salariés : 463
- Nombre de bénévoles : 1 708

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'ADIE finance les micro-entrepreneurs exclus du système bancaire, en particulier les chômeurs et les allocataires de minima sociaux, grâce au microcrédit. Ces entreprises sont accompagnées tout au long de leur projet pour s'assurer de leur pérennité.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Créer un environnement propice à la création d'entreprise, améliorer le cadre réglementaire du microcrédit et promouvoir le travail indépendant en France et en Europe.

### ➤ MARCHÉ

Premier opérateur de microcrédit en France.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Répartition du financement de l'encours des microcrédits : 78 % de ses ressources proviennent des lignes de crédit négociées auprès de 50 établissements bancaires et financiers ; 7 % de l'épargne salariale et solidaire ; 6 % de l'Agence française de développement et 4 % des fonds propres.
- ▶ Quant aux activités d'accompagnement, celles-ci sont financées à hauteur de 66 % par l'État et divers établissements publics, 22 % par les institutions européennes, et 12% par des entreprises privées.
- ▶ Les Banques Populaires du groupe BPCE restent les premiers partenaires de l'ADIE en assurant 31 % de couverture de ses besoins de refinancement en 2010. BNP Paribas couvre 18 % du refinancement de l'activité crédit de l'ADIE.

- ▶ Un nombre important de partenariats financiers avec de grands groupes et multinationales.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Réseau associatif.
- ▶ 97 % des emplois créés par l'ADIE sont des CDI ; 60 % des postes sont occupés par des femmes ; 41 % de femmes parmi les micro-entrepreneurs en 2010.
- ▶ Un engagement fort pour la responsabilité sociale de l'entreprise avec l'accompagnement des projets de développement durable, et, en interne, par le plan de diversité visant à assurer une bonne représentativité dans sa politique de recrutement des seniors, des travailleurs handicapés et des jeunes issus des quartiers.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Association française reconnue d'utilité publique depuis 2005.

■ Avec la crise économique et financière, les taux d'impayés et le manque de fonds propres pour soutenir les entreprises se font davantage sentir.

## RÉSULTATS

- Depuis sa création en 1989, 93 000 microcrédits ont été octroyés pour un montant total de 255 M€. Soit, au total, 71 910 entreprises et 92 694 emplois créés jusqu'en 2010.
- 12 023 microcrédits en 2010.
- Encours des microcrédits au 31/12/2010 : 48,3 M€.
- Taux d'impayés au 31/12/2010 : 9,42 %.
- Taux d'insertion des personnes financées : 79 %.
- Taux de pérennité des entreprises créées : 68 % sur deux ans et 59 % sur trois ans.

## DÉVELOPPEMENT

- Une couverture territoriale large avec 130 antennes et 190 permanences.
- 17 directions régionales dédiées à l'accueil des futurs entrepreneurs, à l'instruction de leurs dossiers, à l'octroi des microcrédits et à leur accompagnement.



## Agence du Don en Nature

35, rue d'Eylau  
75116 - Paris  
Tél. 01 76 21 10 50  
info@adnfrance.org  
www.adnfrance.org

## CHIFFRES CLÉS 2010

■ Résultat net : 104 K€

■ Nombre de bénévoles : 50

### ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'Agence du Don en Nature (ADN) agit comme une interface entre les industriels des produits neufs non alimentaires invendus, souvent voués à la destruction, et les associations caritatives. Une plateforme logistique a été mise en place pour collecter et distribuer ces produits aux ménages les plus démunis.

### BESOINS SOCIAUX

Des millions de stocks de produits non alimentaires sont invendus chaque année. L'Agence du Don en Nature œuvre pour que les huit millions de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté en France puissent accéder à des produits quotidiens de qualité.

### FINANCEMENT

- ▶ ADN demande une participation symbolique des associations partenaires de l'ordre de 5 % maximum de la valeur marchande des produits distribués. Ces recettes représentent 20 % des recettes totales en 2010. Le reste est constitué par les dons des partenaires.
- ▶ Bénéficie d'un mécénat de compétence conséquent dans les domaines du droit, de la comptabilité, de la communication.
- ▶ 30 marques donatrices (Seb, Garnier, La Roche Posay, 123, Renault, etc.) et au total 250 références.
- ▶ Niveau de fonds propres : 487 K€.

### STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Une transparence assurant le bon acheminement des produits aux personnes destinataires.

- ▶ Une grande attention est accordée aux candidatures des associations. Chaque candidature fait l'objet d'une enquête de terrain et est approuvée par un comité d'engagement.
- ▶ Une volonté de dialogue, qui prend la forme de réunions fréquentes avec les associations pour recenser leurs besoins. Des rencontres semestrielles pour fixer ensemble les grandes orientations stratégiques.

### RECONNAISSANCE

- ▶ Reconnue d'intérêt général depuis 2008.
- ▶ Prix Coup de cœur Coca-Cola en 2011.
- ▶ Prix de l'Initiative sociale des XII<sup>e</sup> Trophées INSEAD.

## RÉSULTATS

- En 2010, des produits d'une valeur marchande de 4,3 M€ ont été distribués à 132 associations et établissements partenaires qui interviennent auprès de 350 000 personnes chaque année.
- 8,3 M€ de produits collectés depuis sa création.
- 1 000 palettes collectées dans le cadre de 210 opérations de dons en 2010.
- Ces produits, qui étaient voués à être détruits, représentent 1 300 tonnes de déchets évités.

## DÉVELOPPEMENT

- 132 partenaires en France.
- 72 partenaires en Île-de-France.
- 60 partenaires en Régions.



## Agrisud International

48, rue de la Sablière  
33 500 -Libourne  
Tél. 05 57 25 17 06  
agrisud@agrisud.org  
www.agrisud.org

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010-2011

- Résultat d'exploitation 2010 : **251 K€**
- Chiffre d'affaires 2011 : **3,2 M€** (vs 2,7 M€ en 2010)
- Nombre d'équivalents temps plein statuts français : **10**
- Nombre de salariés en contrat à durée indéterminée 2011 : **11**
- Nombre de salariés sur projets locaux : **172**
- Nombre de bénévoles : **13**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'activité principale d'Agrisud International est de proposer à des producteurs locaux d'adopter le modèle de l'agroécologie. Agrisud favorise la création de micro-entreprises agricoles par les franges les plus pauvres des pays en développement et leur sortie de la pauvreté. Des services de professionnalisation, comme des études de marché, l'initiation et la formation aux pratiques agroécologiques, la gestion, etc. sont également assurés.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Établir un projet de développement international alternatif, qui se veut plus durable. Favoriser la sécurité alimentaire et le respect des terres agricoles.

### ➤ MARCHÉ

Un modèle de développement alternatif proposant de nombreuses perspectives de croissance.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Le budget consolidé a atteint 4,8 M€ (80 % provenant de fonds publics, 20 % de fonds privés) en 2010.

- ▶ 4,3 M€ engagés en 2010 sur ses programmes.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Réinvestissement total des bénéfiques et des excédents financiers.
- ▶ Implication des femmes dans les programmes de développement d'Agrisud International.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.

## RÉSULTATS

- 3 400 nouvelles Très petites entreprises (TPE) agricoles familiales supervisées par Agrisud en 2010.
- Depuis sa création : 32 900 producteurs bénéficiaires depuis sa création ; 102 000 emplois durables ; 272 000 personnes sorties de la pauvreté.
- 85 % des entreprises créées sont en pleine activité après 4 ans.
- 175 000 tonnes de nourriture produites en 2010.
- 2 600 tonnes de carbones séquestrées en 2010.
- 70 M€ de chiffre d'affaires annuel généré par ces entreprises. Effet redistributif important.

## DÉVELOPPEMENT

- Présence dans 15 pays et sur 4 continents.



**ALTER ÉCO**  
36, boulevard de la Bastille  
75012 - Paris  
Tél. 01 47 42 32 20  
svetlana@altereco.com  
www.altereco.com

COMMERCE ÉQUITABLE

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : **26 K€**  
(+ 23 K€ en 2010)
- Chiffre d'affaires : **15,2 M€**
- Capital : **289 K€**
- Nombre de salariés permanents : **49**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Spécialisée dans l'importation et la distribution de produits du commerce équitable, Alter Eco propose ses produits dans de nombreuses enseignes de la grande distribution. Un prix minimal garanti supérieur aux cours du marché conventionnel, une prime de développement et une contractualisation sur plusieurs années permettent de soutenir les petits producteurs des pays émergents et de la France.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

L'objectif social d'Alter Eco est triple : tout d'abord, nouer avec les producteurs et les coopératives des échanges commerciaux

justes ; défendre la valorisation et la préservation de l'agriculture biologique et familiale ; enfin, réduire l'impact environnemental de leurs activités et compenser les émissions de CO<sup>2</sup>.

### ➤ MARCHÉ

De nombreuses organisations opèrent dans le marché du commerce équitable. Malgré cette intensité concurrentielle, Alter Eco est devenue l'une des principales entreprises françaises de commerce équitable avec 13 % des parts de marché en France.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Des comptes à l'équilibre.
- ▶ Répartition du capital : les fonds d'investissements détiennent

63,4 % du capital, le reste étant acquis par des investisseurs individuels.

- ▶ Les ventes des produits bios génèrent la totalité des revenus.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société Anonyme.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 5.
- ▶ 90 % des 49 salariés sont en CDI.
- ▶ Alter Eco accorde une grande importance à la transparence et a mis au point de nombreux outils d'audit : l'AlterEcomètre donnant des informations sur l'impact de l'achat des produits équitables pour les coopératives partenaires ; le Fair Trade Audit 200 ; et l'AED Index afin de mieux connaître les producteurs bénéficiaires.

## RÉSULTATS

- 40 coopératives soutenues et 200 000 producteurs bénéficiaires.
- Avec l'achat de plus de 3 M€ de matières premières équitables, Alter Eco a généré plus de 728 K€ de valeur ajoutée au sud par rapport au marché conventionnel.
- En moyenne, 18 % du prix versé par le consommateur final retourne au pays d'origine.
- Bilan carbone en 2010 : 6 914 tonnes de CO<sup>2</sup>. Pour compenser son solde, Alter Eco mène des projets de reforestation en Amazonie péruvienne.

## DÉVELOPPEMENT

- 4 000 points de vente en France.
- Présence dans 25 pays y compris en Europe et en Amérique du Nord.
- Plus de 2 000 magasins partenaires en Amérique du Nord, où le chiffre d'affaires d'Alter Eco avoisine les 3 M\$ et connaît une croissance annuelle de 60 %.



## ANDES

7, rue de Domrémy  
75013 - Paris  
Tél. 01 71 19 94 30  
presse@epiceries-solidaires.org  
www.epiceries-solidaires.org

## CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 174 K€
- Chiffre d'affaires : 5,8 M€
- Nombre de salariés en insertion : 50
- Nombre de salariés permanents : 43
- Nombre d'équivalents temps plein : 37,7

### ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'Association nationale de développement des épicerie solidaires (ANDES) propose à des personnes dans une situation économique précaire de choisir des produits alimentaires de qualité pour 20 % de leur prix. ANDES collecte des fruits et légumes (inventés ou achat) dans les marchés de gros, puis les redistribue à des épicerie solidaires.

### BESOINS SOCIAUX

Ces épicerie solidaires se veulent un instrument de reconstruction durable pour leurs salariés en insertion. En rendant accessible

une alimentation de qualité aux catégories les plus démunies, ANDES lutte contre le gaspillage et l'exclusion sociale.

### MARCHÉ

Plusieurs associations, organisations non gouvernementales et autres établissements sont présents dans l'aide alimentaire. Toutefois, ANDES a réussi à se positionner comme l'un des principaux réseaux d'aide alimentaire français.

### FINANCEMENT

- ▶ Plus de 70 co-financeurs dont de nombreuses fondations de la grande distribution.

- ▶ Niveau de fonds propres : 237 K€.
- ▶ Les ressources d'ANDES proviennent principalement des subventions de l'État et des activités de ventes.

### STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 4,6 pour l'ensemble des salariés.
- ▶ Sur les 11 cadres, 5 sont des femmes.

### RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.

## RÉSULTATS

- En 2011, 1 289 tonnes de fruits et légumes ont été livrées. Livraison à 143 structures d'aide alimentaire.
- Effectif total : 104. Taux de sorties positives de 64 % en 2010.
- La différence entre les subventions allouées par l'État et les économies réalisées dans le cadre des programmes alimentaires représente un impact total pour l'État compris entre 23 K€ et 101 K€ par contrat.
- Les emplois créés par ANDES se traduisent par une économie annuelle pour l'État de 15,3 K€.

## DÉVELOPPEMENT

- 231 épicerie solidaires adhérentes au réseau réparties dans toute la France métropolitaine et d'Outre-mer.
- Le chantier d'insertion de production maraîchère, situé à Saint-Maurice-les-Charency (Basse-Normandie), est opérationnel depuis janvier 2012.
- Un fort potentiel de développement pour les autres marchés d'intérêts nationaux de Toulouse, Lyon, Nantes, Bordeaux et Agen.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **10 K€**
- Chiffre d'affaires : **6,9 M€**  
(+ 8 % par rapport à 2010)
- Capital : **405 K€**
- Nombre de salariés : **1 264**
- Nombre d'équivalents à temps plein (ETP) : **313**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Le groupe Archer est constitué de quinze pôles d'activités au service de l'insertion professionnelle durable sur un pôle territorial de coopération économique. Archer rencontre les entreprises en voie de délocalisation et négocie avec elles une partie de leur production afin de relancer l'économie locale. Facteur d'innovation principal : déploiement de modèles adaptés aux problématiques de son territoire.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Valoriser le développement des territoires frappés par les délocalisations et la disparition de la main-d'œuvre ; créer des emplois durables.

### ➤ MARCHÉ

Une croissance annuelle de 10 % est observée. Cette tendance ne semble

pas être affectée par la conjoncture économique.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Le groupe s'assure de revenus par la vente de prestations et de produits.
- ▶ Les prestations publiques s'élèvent à 15 %.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 1,7 %.
- ▶ Fonds propres + capitaux permanents : 277 K€.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le groupe est constitué de deux entités mères : une Société par action simplifiée (SAS) comptant 74 actionnaires et une association. Les deux entités mères possèdent la même charte éthique.
- ▶ Rémunération des actionnaires limitée au taux du livret A.
- ▶ Holding SAS comportant 2 associations, 1 Société coopérative

de production, 1 Société civile immobilière, 3 Entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée.

- ▶ Fonctionnement sur le principe d'"un homme = une voix".
- ▶ 56 % des emplois créés sont occupés par des femmes.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 3,2.
- ▶ Depuis 2009, un budget total allant de 370 % à 500 % des contributions propres a été consacré à la formation des salariés (8 875 heures de formation réalisées en 2011).

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Prix de l'Entrepreneur social de l'année 2011 du Boston Consulting Group et de la Fondation Schwab.
- ▶ Lauréat du Grand Prix de la Finance solidaire 2011 (catégorie de plus de 50 salariés) organisé par *Le Monde* et Finansol.

## RÉSULTATS

- 1 200 salariés dont 313 ETP.
- 3 pôles réalisant une quinzaine d'activités pour des particuliers, des entreprises et des collectivités territoriales.
- Premier employeur du bassin de la Drôme Nord et du quartier "difficile de la commune de Romans".

## DÉVELOPPEMENT

- 6 pôles territoriaux de coopération économique devraient voir le jour en 2012.
- Conceptualisation du modèle en cours afin de le répliquer (en coopération avec le Laboratoire de l'Économie sociale et solidaire).

## ➤ CHIFFRES CLÉS

- Résultat net : - 34 K€
- Nombre de salariés : 12
- Chiffre d'affaires : 1,2 M€ contre 1 M€ en 2010.
- Nombre de bénévoles : 50

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

L'ANDC soutient ceux qui n'ont pas accès au crédit bancaire, dans des conditions normales de marché, afin de les aider à créer leur propre entreprise. Un suivi de près des entrepreneurs est assuré par des visites régulières sur le terrain.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Concourir à la création d'entreprises au Portugal et soutenir les personnes exclues du marché du travail par le microcrédit.

### ➤ FINANCEMENT

Les fonds de réserve représentent 94 % du budget annuel.

Les recettes de l'association proviennent à hauteur de 90 % du partenariat avec l'Institut de l'emploi et de la formation professionnelle (IEFP).

Les accords avec des institutions bancaires (Millennium bcp, Banco Espírito Santo et Caixa Geral de Depósitos) permettent les octrois de crédits.

De nombreux cabinets d'affaires (Linklaters, VdA, Abreu Avocats, etc.) fournissent un appui juridique à l'ANDC ainsi qu'aux micro-entrepreneurs.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association sans but lucratif.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Organisme reconnu d'utilité publique depuis 2004.
- ▶ Prix Linklaters International en 2009.

### ■ Éclairage

Le résultat net de l'exercice 2011 devait s'élever à 19 402 €.

Toutefois, une correction a été apportée à l'exercice de 2011 due à une diminution de l'appui de l'IEFP (Institut de l'emploi et de la formation professionnelle).

## RÉSULTATS

- En 2011, 1,2 M€ ont été octroyés.
- Encours totaux : 8,9 M€.
- 559 bénéficiaires accompagnés.
- 1 600 entreprises créées depuis la création de l'ANDC.
- Plus de 830 femmes ayant fondé une entreprise, soit 52 % des entrepreneurs soutenus par l'ANDC.

## DÉVELOPPEMENT

- Intervention sur tout le territoire continental du Portugal.



**Club Services 33**  
87, quai de Queyries  
33100 - Bordeaux  
Tél. 05.56.77.52.06  
Courriel : [contact@club-services.fr](mailto:contact@club-services.fr)  
<http://www.club-services.fr>

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Capital : 10 000€
- Nombre de salariés permanents : 2
- Nombre de salariés en insertion : 2

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Les 54 services de conciergerie proposés par Club Services 33 aux entreprises vont de l'appui administratif aux services divers tels que la livraison de pain, les paniers bios, la garde d'enfants en urgence, l'entretien du véhicule, la blanchisserie, le bricolage, le ménage, etc. La conciergerie assure l'interface avec les prestataires locaux ainsi que la logistique. Les concierges employés sont en insertion et tous les prestataires sont sélectionnés parmi les entreprises de l'économie sociale et solidaire, notamment les structures de l'insertion par l'activité économique.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Vise à faciliter le quotidien des salariés dans des entreprises soucieuses de leur responsabilité

sociale et à leur libérer du temps pour la vie de famille et les loisirs. Par les interactions avec les structures de l'économie sociale et solidaire au niveau local, le Club Services 33 favorise également la création d'emplois et l'insertion au sein de ses partenaires et contribue à une économie de proximité.

### ➤ MARCHÉ :

Le marché de la conciergerie pour les entreprises est en phase d'émergence. Néanmoins, de nombreuses entreprises de conciergerie apparaissent régulièrement, dont des grands groupes leaders dans le segment des services de l'hôtellerie. Club Services 33 est la seule entreprise dans la région bordelaise à proposer des services en s'appuyant sur des structures d'insertion par l'activité économique.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Les abonnements aux services de conciergerie sont calculés en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre de passages demandés.
- ▶ Détenteurs du capital : 51% Club Services Conciergerie, 5% Groupe Evolution et 44% l'associé principal.
- ▶ Partenariats financiers avec la Fondation Vinci, la Fondation Fape, La Fabrique à Initiatives, le Conseil général de la Gironde, le Conseil régional Aquitaine, etc.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société à responsabilité limitée.
- ▶ Des relations étroites avec les associés et une philosophie collaborative avec les employés.
- ▶ Des prestataires choisis en fonction de leurs impacts environnementaux et engagés dans le développement durable.

- Activité en démarrage (octobre 2011)
- Les chiffres financiers pour l'année 2011 seront disponibles dès avril 2012.

## RÉSULTATS

- Les employés des entreprises bénéficiaires voient leur quotidien amélioré. De moindres niveaux d'absentéisme et de stress au travail sont également observés.
- Des synergies avec les organisations de l'économie sociale et solidaire sont réalisées.

- Un équivalent temps plein (ETP) de concierge permettrait aux structures partenaires d'engager 28 ETP.

## DÉVELOPPEMENT

- Présence dans la région bordelaise.
- Plusieurs nouvelles conciergeries seront opérationnelles pour 2012.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat d'exploitation : 1,3 M€
- Chiffre d'affaires : 7,4 M€ contre 6,9 M€ en 2010
- Nombre de salariés : 79
- Nombre de bénévoles : 25

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Née d'une association de résidents, Coin Street prône une vision urbaine faisant cohabiter les zones résidentielles avec des espaces verts et des commerces de proximité dans le quartier de South Bank, à Londres. Pour ce faire, Coin Street achète des terrains, construit des logements sociaux, modernise les infrastructures et assure l'entretien du quartier. Les résidents de South Bank bénéficient également des services de garde d'enfants, d'installations sportives et d'événements culturels.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

L'objectif principal de Coin Street est de faire du quartier de South Bank un meilleur endroit où vivre, travailler et

visiter. Face à la hausse des prix de l'immobilier, le groupe anglais se mobilise pour le maintien de l'habitat social dans le centre de Londres avec des espaces verts et des services sociaux.

## ➤ MARCHÉ

Les prix du foncier londonien ne cessent d'augmenter. Dans les années à venir, Coin Street pourrait rencontrer des difficultés dans l'achat de terrains supplémentaires.

## ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Les revenus découlent d'une variété de sources : la restauration, la location de parkings ou d'espaces pour l'événementiel, les réunions/conférences, les activités de conseil, etc.

- ▶ Les dettes s'élèvent à 20 M€ en 2011. Les dettes contractées sont remboursées principalement par les revenus issus des locations.
- ▶ Les partenariats avec les autorités locales permettent à Coin Street l'acquisition de terrains à des prix inférieurs à ceux du marché.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le Groupe Coin Street est composé de trois établissements à but non lucratif : deux sociétés à responsabilité limitée par garantie et une coopérative.
- ▶ Les excédents financiers sont intégralement réinvestis.
- ▶ 63 % des emplois sont occupés par des femmes.

## RÉSULTATS

- Croissance importante des achats de terrain qui ont commencé en 1984 avec 5 hectares.
- Les résidences sont exclusivement dédiées à l'habitat social pour les travailleurs à bas revenus. 220 logements accueillant plus de 1 000 personnes.
- Plus de 64 crèches.
- Les services de Coin Street (restauration, loisirs, garde d'enfants, accompagnement, entretien, aménagement des berges de la Tamise, etc.) affectent près de 20 millions de personnes chaque année.

## DÉVELOPPEMENT

- Un projet de développement d'envergure avec une levée de fonds de 200 M€ est en cours de réalisation.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : - 5 000 K€
- Croissance entre 2009 et 2010 : 343 %
- Chiffre d'affaires : 1,2 M€ (vs 280 K€ en 2009)
- Nombre de salariés : 43
- Nombre de bénévoles : 47

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Cool2Care propose des services d'accompagnement spécialisés pour des jeunes personnes souffrant d'un handicap et leur famille. Les handicaps liés aux conditions physiques, à des troubles comportementaux ou éducatifs sont pris en charge par l'organisation anglaise. Des auxiliaires spécialisés sont recrutés, formés, et placés auprès des familles, enfants et jeunes personnes en situation d'handicap.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

Permettre aux jeunes et aux enfants en situation d'handicap d'avoir un accompagnateur professionnel avec lequel ils peuvent interagir et nouer des liens. Ces accompagnateurs et auxiliaires ont un effet positif sur tous les membres de la famille.

## ➤ MARCHÉ

Un segment peu occupé par les opérateurs privés et présentant de nombreuses perspectives de croissance.

## ➤ FINANCEMENT

Les ressources financières découlent principalement des contrats de prestations avec les autorités locales.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Community Interest Company (équivalent anglais de la Société coopérative d'intérêt collectif).
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 1,9.
- ▶ Les excédents sont reversés à des associations caritatives ou réinvestis dans la structure.

## RECONNAISSANCE

- Lauréat du Global Social Venture competition en 2007
- ▶ Lauréat du Prix Barclays Startups Social Enterprise en 2008
- ▶ RADAR Disability Innovation

## RÉSULTATS

- Plus de 1 000 enfants et familles accompagnés depuis la création de Cool2Care.
- Plus de 800 auxiliaires spécialisés devraient être opérationnels pour l'année 2012-2013.
- Selon les études de satisfaction réalisées par Cool2Care, une grande majorité des enfants bénéficiaires se sentent plus épanouis. Leurs familles disposent ainsi de plus de temps libre.

## DÉVELOPPEMENT

- Une large présence en Angleterre.
- Projets de duplications en 2012.



**Enercoop**  
9-11, avenue de Villars  
75007 Paris  
Tél. 0 811 093 099 (Numéro Azur)  
info@enercoop.fr  
www.enercoop.fr

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **50 K€**
- Chiffre d'affaires : **5,8 M€**  
(+ 45 % depuis 2010)
- Valeur ajoutée : **700 K€**
- Capital : **2,7 M€**
- Nombre de salariés : **17 (+ 31 %)**
- Nombre d'équivalents temps plein : **15,2**
- Nombre de bénévoles : **100**

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Seule entreprise à s'approvisionner à 100% auprès de producteurs d'énergies renouvelables (éolien, photovoltaïque, biomasse et hydraulique), Enercoop est le 5<sup>e</sup> fournisseur national d'électricité. Ces énergies sont achetées directement auprès de petits producteurs. En contrepartie de cette énergie 100 % verte, Enercoop propose des tarifs en dessous de ceux du marché (30 %), fait payer le kWh à son prix réel et pratique ainsi le système du commerce équitable.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

Proposer de l'électricité 100 % verte avec une entreprise de forme privée mais d'intérêt public, suite à la libéralisation du marché de l'électricité. Développer les énergies alternatives au nucléaire et aux énergies fossiles. Inciter à la maîtrise de la consommation

énergétique et promouvoir la décentralisation des moyens de production d'électricité (grâce à la création de SCIC locales) constituent également les objectifs majeurs de cette entité.

## ➤ MARCHÉ

Un secteur très compétitif, avec très peu de changements de fournisseurs effectués depuis la libéralisation. Malgré cette configuration, Enercoop a su se positionner parmi les 5 plus grands fournisseurs nationaux d'électricité.

## ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier prévu pour 2012, fait rare pour le secteur.
- ▶ Endettement nul.
- ▶ Niveau de fonds propres : 1,7 M€.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

- ▶ Travail de développement de coopérative démocratique pour inciter les clients à consommer moins d'énergie et accroître leur degré d'information et d'engagement.
- ▶ Les bénéficiaires sont réinvestis dans la promotion des énergies renouvelables.
- ▶ Tout consommateur peut devenir sociétaire.
- ▶ 8 000 sociétaires.
- ▶ Le principe d'"une personne = une voix" est appliqué dans la prise de décision.
- ▶ Pas de dividende, ni de plus-values distribuées.
- ▶ 7 femmes employées, soit 41 % des salariés (totalité en CDI).

## ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Reconnue d'utilité sociale et d'intérêt collectif en 2005.
- ▶ Agréé "Entreprise solidaire en 2006".
- ▶ Lauréat du Grand Prix de BNP Paribas des Trophées de l'Entreprise sociale La Tribune 2011.

## RÉSULTATS

- 12 000 consommateurs dont 7 000 sociétaires.
- Depuis sa création en 2004, la SCIC n'a pas augmenté ses tarifs de vente de l'électricité.
- 55 producteurs fournissant plus de 44 gWh annuels.

## DÉVELOPPEMENT

- Le modèle d'Enercoop consiste à mettre en place des SCIC locales de production : des coopératives (ayant le même statut qu'Enercoop), réalisant la production et la commercialisation d'électricité.



## Fédération Envie

32, rue Delizy  
75018 - Paris  
Tél. 01 48 13 90 00  
federation@envie.org  
www.envie.org

INSERTION

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : **2 500 K€**
- Chiffre d'affaires : **60 M€**
- Nombre de salariés permanents : **450**
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : **1 422** (vs 1383 en 2009)
- Nombre de bénévoles : **400**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Dans une perspective de réinsertion des personnes éloignées du marché du travail, la Fédération Envie récupère des équipements électriques et électroniques (EEE) usagés, les rénove et les revend à petits prix. Un procédé de dépollution manuelle innovant avec des processus sécurisés pour les personnes en insertion a été mis en place.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Les missions sociales de la Fédération Envie sont multiples. Permettre à chacun l'accès à un emploi ou une formation ; faciliter

l'accès à des biens de consommation de qualité à des prix abordables ; diminuer l'impact environnemental des biens de consommations usagés en les rénovant ou en les recyclant.

### ➤ MARCHÉ

Une forte concurrence de la part des groupes industriels spécialisés dans la collecte et le traitement de déchets.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 2 M€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 18 M€.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ La Fédération Envie est une association nationale regroupant un réseau d'entreprises sociales.
- ▶ La Charte éthique de la Fédération Envie stipule l'affectation des excédents au développement du projet social.
- ▶ Le capital est détenu par des associations et des entreprises du réseau.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Lauréat du Prix spécial du jury d'Action citoyenne des Associations Alliances en 2008.

## RÉSULTATS

- 98 % des salariés en insertion se sont mobilisés sur un projet professionnel.
- 83 % sont employables au regard des exigences de productivité et de qualité requises au poste de travail.
- 67 % des salariés ont acquis des compétences et 28 % obtiennent une certification à l'issue de leur parcours chez Envie.
- 20 % ont accédé à un logement.
- Un taux de sorties dynamiques de 50 % en 2010 vs 43 % en 2009.
- Environ 120 000 tonnes de déchets collectés, triés et recyclés en 2011.

## DÉVELOPPEMENT

- Réseau de 49 entreprises, 42 points de vente d'électroménager, 29 ateliers.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : **32,6 M€**
- Capital : **314,8 M€**
- Nombre de salariés : **10**
- Nombre d'équivalents temps plein : **10**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

La Fondazione Con IL Sud promeut les infrastructures sociales et le renforcement des structures intellectuelles pour favoriser le développement civil et économique dans le Sud de l'Italie. L'institution italienne tisse un réseau de solidarité dans le Sud en soutenant les idées et projets de développement local des organisations du tiers secteur.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Les inégalités entre le Nord et le Sud ne cessent d'exister. La Fondazione Con IL Sud souhaite renforcer l'impact des politiques publiques de développement économique régional par des actions complémentaires visant la consolidation des droits civils et

l'émergence des initiatives sociales de la part des acteurs locaux.

### ➤ MARCHÉ

Les activités de la Fondazione Con IL Sud, qui s'inscrivent en subsidiarité avec les dispositifs publics, connaissent une croissance importante. Le nombre d'employés et de bénéficiaires est en constante augmentation. Absence de concurrence directe.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Les ressources financières de la Fondazione Con IL Sud proviennent principalement des dons de ses fondateurs (fondations bancaires telles que la Fondation UniCredit, la Fondation Deutsche Bank, etc.).
- ▶ Capacité d'autofinancement : 32,7 M€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 340 M€.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Fondation privée à but non lucratif.
- ▶ L'échelle de salaires est conforme avec la charte des entreprises du tiers secteur italien.
- ▶ Fondée par 79 entités, majoritairement des fondations bancaires, la fondation italienne résulte d'un partenariat entre les institutions financières et les acteurs du tiers secteur.
- ▶ 8 % des excédents financiers ont été investis dans le développement des activités de la fondation et 16 % mis en réserve.
- ▶ Les femmes occupent 60 % des emplois de la fondation. Création exclusive d'emplois permanents

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Lauréat du Oscar di Balancio 2010, pour la gestion saine et la clarté des documents comptables de la fondation.

## RÉSULTATS

- Depuis sa création et jusqu'à la fin 2010, plus de 60 M€ ont été versés aux 175 projets soutenus par la fondation.
- 77 % des projets soutenus sont toujours opérationnels.
- 75 associations, entreprises et autres organisations du tiers secteur ont travaillé en étroite collaboration avec la Fondazione Con IL Sud.
- 23 universités italiennes ont reçu au total 4,6 M€ dans le cadre du projet de développement des ressources humaines d'excellence.
- En 2009-2010, 12 initiatives financées à hauteur de 4 M€ proposant des solutions innovantes pour le soin et l'accompagnement des personnes en situation de handicap et des personnes âgées en perte d'autonomie.

## DÉVELOPPEMENT

- 6 régions italiennes concernées : Basilicate, Calabre, Campanie, Pouilles, Sardaigne et Sicile.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **500 K€**
- Chiffre d'affaires consolidé : **40,6 M€**  
(+ 20 % par rapport à 2010)
- Valeur ajoutée : **36,5 M€**
- Capital : **2 900 K€**
- Nombre de salariés : **4 490**  
Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : **1 368**

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Réseau d'entreprises d'insertion proposant des métiers porteurs de développement dans des secteurs divers tels que le bâtiment, le travail temporaire, l'événementiel, l'entretien, le recyclage d'automobile, la sous-traitance industrielle, etc. Des synergies importantes avec des organisations patronales et de grands groupes sont réalisées pour une transition vers l'emploi durable plus aisée.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

De nombreuses personnes souffrant de l'exclusion sociale, de l'addiction ou de difficultés financières ne parviennent pas à trouver un emploi et se retrouvent durablement éloignées du marché du travail. Le

Groupe Id'ées promeut un modèle de réinsertion ambitieux, en collaboration avec les collectivités publiques et le secteur privé.

## ➤ MARCHÉ

Fortes croissances et ouverture de nouveaux sites pour les marchés du travail temporaire d'insertion (+ 10 % de croissance), des activités de tri (+ 10 % de croissance) et de l'environnement, réemploi, et valorisation (+ 20 % de croissance).

## ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Capacité d'autofinancement : 1 M€.
- ▶ Partenariats avec 1 600 entreprises du secteur privé.

- ▶ Les principaux actionnaires : grandes entreprises (MACIF, France Active, Adecco, April Group, etc.) à 37 % ; personnes physiques à 32 % ; associations à 16 % ; Société d'investissement dans l'insertion à 10 %.
- ▶ Les ressources proviennent à hauteur de 86 % des activités commerciales et à 14 % des financements publics de l'insertion.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Le Groupe Id'ées doté du statut de Société par action simplifiée (SAS) est constitué d'entreprises filiales ayant le statut de SAS, SARL, ou EURL.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 5.
- ▶ Les excédents sont intégralement réinvestis dans le groupe.

## RÉSULTATS

- Le Groupe Id'ées a reversé à l'État et aux collectivités publiques plus de 18 M€ en 2010 au titre des impôts, taxes et diverses cotisations.
- Pour 1 € investi, 3 € reversés à la collectivité.
- Chaque année, le Groupe Id'ées emploie en moyenne 4 000 personnes en insertion avec un taux de sorties durables de 64 %. 20 000 salariés en insertion sur les 5 dernières années (60 000 depuis sa création).

## DÉVELOPPEMENT

- 38 établissements en France.
- Présent dans 25 départements.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

■ Chiffre d'affaires : 1,4 M\$

■ Nombre de bénévoles : 30

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

La structure québécoise propose des expériences de travail en technologie de l'information, une formation sociale ainsi qu'un accompagnement après parcours durant deux ans. Insertech utilise des matériels informatiques neufs ou reconditionnés provenant des entreprises souhaitant sous-traiter la gestion en fin de vie de leur matériel et, ultimement, le recyclage écologique de leurs équipements.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Soutenir de jeunes adultes peu qualifiés et des personnes immigrantes dans leur insertion à l'emploi et leur intégration à la

société québécoise. Faciliter l'accès à la technologie et contribuer à la préservation de l'environnement par la réutilisation des équipements informatiques encore employables et leur recyclage en fin de vie.

### ➤ MARCHÉ

Insertech doit s'adapter constamment aux changements technologiques et aux variations de prix du secteur informatique. Insertech a donc fait le choix de diversifier ses activités en s'orientant vers la réparation des tablettes et d'autres équipements.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ La moitié des participants sont nés à l'étranger.
- ▶ Forte implication d'Insertech Angus à la collectivité par des

dons d'équipements informatiques aux établissements scolaires environnants, des participations à des événements culturels, des séances de formation gratuites pour les citoyens, etc.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Atteinte de standards environnementaux tels que la certification internationale ISO 14 001 et la Norme de recyclage des produits électroniques du Canada.
- ▶ Lauréat du Prix de l'Économie sociale de Montréal, catégorie Rayonnement international.

## RÉSULTATS

- 76 bénéficiaires du programme d'insertion en 2011. 87 % des participants au programme d'insertion ont intégré avec succès le marché du travail ou le milieu scolaire.
- 70 % des ordinateurs récupérés des entreprises sont reconditionnés.
- 4 411 ordinateurs issus du réemploi ont été vendus. Plus de 1 000 ordinateurs distribués à des dizaines d'établissements scolaires.
- Affichage d'un bilan carbone neutre en 2011.

## DÉVELOPPEMENT

- En 2012, un centre de réparation dédié aux portables, mini-portables et tablettes numériques sera mis en place.



intégration pour tous

## Intégration pour tous

Rue de la Clergère 1e  
1800 - Vevey - Suisse  
Tél. +41 21 925 92 00  
dg@fondation-ipt.ch  
www.fonation-ipt.ch

INSERTION

## CHIFFRES CLÉS 2010

- Chiffre d'affaires : 13,2 M€
- Résultat net : 671 K€ (+ 23 K€ en 2010)
- Capital : 14 K€
- Nombre de collaborateurs : 100
- Nombre d'entreprises partenaires en Suisse : + de 10 000

### ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Spécialiste en réinsertion professionnelle, Intégration pour tous (IPT) offre des programmes sur mesure et personnalisés en fonction des limitations et des ressources de chaque candidat. La fondation IPT profite de sa proximité avec les milieux économiques et patronaux pour mettre en adéquation les besoins des entreprises et les candidatures dans une perspective gagnant-gagnant.

### BESOINS SOCIAUX

Venir en aide aux personnes les plus en difficulté face au marché de l'emploi : les personnes en situation d'handicap, les personnes traumatisées relevant du domaine de l'asile, les seniors, les jeunes en mal d'emploi, les chômeurs de longue durée, etc. Près de 40 % des candidats sont sans formation.

### MARCHÉ

Un positionnement original promouvant un partenariat public-privé selon le principe de subsidiarité.

### FINANCEMENT

- ▶ De nombreux partenariats avec les établissements financiers : dans le cadre de son initiative contre le chômage des jeunes, Crédit Suisse finance en Suisse romande le développement du programme Jeunes@Work de la fondation IPT, programme destiné aux jeunes diplômés de 18 à 28 ans à la recherche d'un premier emploi.
- ▶ Fonds propres : 2,3 M€.
- ▶ Une part importante de ses ressources découle des prestations pour les entreprises privées et les entités publiques.

### STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Fondation privée créée en 1972 par des chefs d'entreprise.
- ▶ Entreprise de placement spécialisée sans but lucratif.
- ▶ 70 % des personnes prises en charge ont plus de 40 ans et un tiers plus de 50 ans.

### RECONNAISSANCE

- ▶ Fondation privée reconnue d'utilité publique.
- ▶ Son savoir-faire en matière d'accompagnement est régulièrement sollicité par les services de l'État suisse.
- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.
- ▶ Certifié ISO 9001 : 2008 et EduQua.

## RÉSULTATS

- 2 329 personnes prises en charge en 2010. 532 placements fixes et 577 placements temporaires. 1 911 stages en entreprises.
- Taux de placement de 39 %.
- 14 millions de CHF ont été versés comme salaires aux personnes suivies par l'IPT, autant de gains pour l'État.

## DÉVELOPPEMENT

- Une présence dans 10 cantons suisses.
- 22 antennes au niveau national.
- Un essaimage prévu à l'international.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 100 K€
- Chiffre d'affaires : 3,3 M€
- Capital : 25 K€
- Nombre d'employés en insertion : 120
- Nombre de salariés permanents : 50

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

La Fondation Jupiter propose des services adaptés aux personnes souhaitant réintégrer le marché du travail, initier une formation professionnelle ou trouver des solutions durables. Ces personnes ont l'occasion de travailler dans l'artisanat, le nettoyage, la presse, l'informatique, le recyclage ou encore la réparation et l'entretien de voitures. Un accompagnement est réalisé par le biais du "coaching" individuel et collectif.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Dans la ville de Vaasa et ses alentours, le taux de chômage avoisine les 7,7 %, dont un tiers de chômeurs de longue durée et une part grandissante de jeunes. Jupiter collabore étroitement avec les entités publiques pour lutter contre l'exclusion du marché du

travail et optimiser les efforts en matière de création d'emplois.

### ➤ MARCHÉ

Quelques initiatives ont vu le jour pour redynamiser le marché du travail et y intégrer les personnes exclues dans la ville de Vaasa et dans ses environs. Néanmoins, la Fondation Jupiter se positionne comme l'un des intervenants majeurs dans ce domaine.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Les fonds propres s'élèvent à 160 K€.
- ▶ Les ressources de la Fondation Jupiter proviennent à 38 % de ses prestations à la ville de Vaasa ; 36 % de services fournis aux différentes collectivités locales et de subventions ; 25 % des ventes des objets produits par les salariés en réinsertion.

- ▶ Parmi les fondateurs se trouvent la ville de Vaasa, la municipalité de Mustasaari et cinq associations.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Fondation.
- ▶ Les excédents sont impérativement réinvestis.
- ▶ Chaque membre fondateur (7 au total) dispose d'une voix. En pratique, les employés sont régulièrement sollicités pour la prise de décision.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ En 2010, la Fondation a reçu le prix à double titre du meilleur coaching individuel et du meilleur coaching en session collective.
- ▶ Lauréat national du prix de l'association de l'emploi aidé.

## RÉSULTATS

- En 2011, 700 personnes en réinsertion. 40 % ont pu réintégrer le marché du travail et 60 % sont en phase de transition.
- Nombre de bénéficiaires attendus en 2013 : 700.
- Analyse SYTA : conformément à cette étude, il ressort que l'argent est efficacement investi par la collectivité. Les subventions accordées induisent globalement un retour équivalent pour la collectivité.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **13 K€**
- Chiffre d'affaires : **6,1 M€ (+ 14 %)**
- Valeur ajoutée : **3,2 M€**
- Capital : **50 K€**
- Nombre de salariés : **131 (123 en 2010)**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Récupération, collecte, tri et conditionnement des matières premières ainsi que des déchets recyclables ; tri des déchets banals ; collecte, tri, démantèlement des déchets électroniques et électriques (DEEE).

### ➤ BESOINS SOCIAUX

La société a pour objet la réalisation d'activités permettant la création d'emplois et la réalisation de parcours facilitant l'accès à l'emploi de personnes en difficulté par la découverte de nouveaux métiers, l'acquisition d'un savoir-faire spécifique et la sortie durable vers le marché du travail.

### ➤ MARCHÉ

Présence de grands groupes et de PME ainsi que d'autres acteurs de l'insertion.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Niveau de fonds propres : 1,8 M€.
- ▶ Détenteurs du capital : 81% salariés associés et 19 % d'associés extérieurs.
- ▶ Juratri est subventionnée à hauteur de 763 K€ pour sa mission d'insertion.
- ▶ Soutenue dans son développement par le Grand Emprunt (Programme Investissement d'avenir de l'État et de la Caisse des dépôts).

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société coopérative de production Société anonyme (SCOP SA).
- ▶ Le principe coopératif d'"une personne = une voix" s'applique pour les 33 salariés-associés de Juratri.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 3,6.

- ▶ 45 % des excédents sont mis en réserve pour les investissements ; 45 % sont dédiés aux salariés sous forme de participation ; 10% sont affectés aux associés pour la rémunération de leurs parts sociales.
- ▶ 7,5 % de la masse salariale consacrés à la formation, soit un budget annuel de 150 000 € (le triple des obligations légales).

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Label QUALIREI (labellisation des pratiques sociales en entreprise d'insertion).
- ▶ Lauréat 2007 du 1<sup>er</sup> Prix national et Trophée de l'initiative en économie sociale de la Fondation du crédit coopératif.
- ▶ Lauréat 2007 du 1<sup>er</sup> Prix régional "économie sociale, développement durable et innovation", de la Fondation Macif Centre Europe.

## RÉSULTATS

- 134 personnes accompagnées dont 5 bénéficiaires du RSA.
- Depuis 2000, 455 personnes accompagnées dans le cadre d'un parcours d'insertion.
- En 2010, 49 % des salariés ont trouvé un emploi durable ou une formation qualifiante à l'issue de leur contrat d'insertion (progression de 50 %).
- 132 000 tonnes de déchets pris en charge au total jusqu'en 2010.
- Plus d'1,6 M€ versé à l'État pour la TVA générée, les charges sociales acquittées et les divers impôts et taxes. Pour 1 € investi par l'État, Juratri en reverse 2,18 € et permet d'économiser 2,67 €.

## DÉVELOPPEMENT

- 3 sites de production opérationnels (Juratri CDTOM ; Juratri Evolutri ; Juratri Conliège).
- Projet de nouveau site en zone industrielle de Lons-le-Saunier en cours de développement.

**Le Chênelet**

Chênelet 28 rue de Moyecques  
62250 Landrethun-le-Nord  
Tél. 03 21 10 51 16  
<http://www.chenelet.org>

**CHIFFRES CLÉS 2010**

- Résultat net consolidé : 40 K€
- Chiffre d'affaires consolidé : 6,9 M€
- Nombre d'employés : 800

**ACTIVITÉS - INNOVATIONS**

En sus de l'insertion professionnelle qui est son activité fondatrice et primaire, Chênelet intervient dans de nombreux secteurs, tels que la fabrication de palettes, la construction de logements sociaux et écologiques, l'hôtellerie et la restauration. Une utilisation efficace de l'innovation pour le développement des écomatériaux est à souligner.

**BESOINS SOCIAUX**

Répondre aux problèmes multiples rencontrés par des personnes en difficulté par la reconstruction d'un projet professionnel, une remise en activité sous des formes et des rythmes adaptés à chacun, des actions en faveur du logement social, de la santé, etc.

**MARCHÉ**

Un positionnement de leader sur le marché de la fabrication de palettes hors standards. Les autres activités

de Chênelet lui ont permis de se forger une expertise en matière d'écoconstruction de logements sociaux.

**FINANCEMENT**

- ▶ Les subventions reçues en 2010 s'élevaient à 1 M€.
- ▶ La Scop Scierie et palettes du littoral, spécialisée dans la fabrication de palettes, a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 6,8 M€ et 37 K€ de bénéficiaires.
- ▶ Les deux associations de Chênelet, assurant des activités de R&D et de formation pour l'insertion, disposaient en 2010 d'un budget total de 1 774 K€, dont 65 % de subventions.
- ▶ La Foncière Chênelet, responsable de la gestion immobilière des logements sociaux construits est déficitaire de 594 € en 2010. Ses fonds propres sont constitués par les apports au titre de l'investissement socialement responsable.

- ▶ Quant à la SARL du groupe Chênelet, elle a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 137 K€ et 3 K€ de bénéficiaires au titre de ses activités de sous-traitance de la construction de maisons.

**STATUTS & GOUVERNANCE**

- ▶ Une Société coopérative de production, une Société à responsabilité limitée, une Société civile immobilière et deux associations constituent le groupe Le Chênelet.
- ▶ Le Conseil de surveillance de la Foncière est composé de PhiTrust, de l'association Chênelet Développement et de Schneider.
- ▶ Une place importante est accordée aux femmes présentes sur les chantiers.

**RECONNAISSANCE**

- ▶ Élu "Coup de cœur des maires" en 2010.
- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale pour la promotion de l'entrepreneuriat social.

**RÉSULTATS**

- En 2010, le Chênelet a créé plus de 50 emplois et employé 184 personnes en insertion.
- 40 familles logées dans une maison à charges maîtrisées entre 2008 et 2010. En 2012, 30 familles devraient se voir proposer un logement social. 150 maisons sont en commande.
- Un engagement pour la démarche de l'écoconstruction solidaire qui passe par la fabrication locale de matériaux écologiques.
- L'émission carbone d'une maison construite par le Chênelet est deux fois moins importante, estimée à 50 kg par m<sup>2</sup> contre 119 kg pour une maison traditionnelle.

**DÉVELOPPEMENT**

- Le réseau Chênelet est réparti sur le territoire français avec ses 17 structures, associations, entreprises sociales, etc., regroupant au total 800 salariés.
- L'objectif à moyen terme du groupe est d'essaimer partout en France la création de bâtiments de qualité à vocation sociale et de favoriser le développement de l'écoconstruction solidaire.
- Volonté de diffuser la répliquabilité du modèle.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : **19 M€**
- Chiffre d'affaires : **2 015 M€**
- Nombre de salariés : **9 381**
- Nombre de militants : **18 600**

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Acteur majeur de la protection sociale, le groupe MGEN gère le régime obligatoire d'assurance maladie des professionnels de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Culture et de la Communication, de la Jeunesse et des Sports. MGEN est également gestionnaire de plusieurs établissements et de centres de santé sans but lucratif.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Offrir à tous une structure de soins diversifiée (médecine de ville, soins de suite et de réadaptation, hébergement de personnes âgées et handicapées...), agir pour une sécurité sociale durable, militer pour une approche solidaire et mutualiste de la santé, refuser toute discrimination entre malades et bien portants.

### ➤ MARCHÉ

Face à une concurrence forte et une contribution grandissante des complémentaires santé et des ménages dans l'accès aux soins, le modèle économique du groupe MGEN réussit à l'affirmer comme un acteur central dans le secteur de la mutuelle santé.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Niveau de fonds propres : 1 803 M€.
- ▶ Taux de marge de solvabilité : 490 %.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Structure mutuelle.
- ▶ Absence d'actionariat. Les excédents financiers sont affectés totalement aux fonds propres et redistribués aux adhérents sous forme de prestations.

- ▶ Chacun des adhérents dispose d'une voix à l'assemblée générale.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 10.
- ▶ Engagement pour l'économie sociale et solidaire : membre de l'ESPER (Économie sociale partenaire de l'école de la République), du RES (Réseau éducation et solidarité), et du Fonds Jeun'ESS.
- ▶ Impact environnemental conséquent : progression de la sous-traitance à plus-value environnementale dans les établissements du groupe (+ 34 % entre 2010-2011) ; réduction de 8 % des émissions de carbone du parc automobile professionnel (entre 2010-2011) ; augmentation des achats de produits respectueux de l'environnement.

## RÉSULTATS

- Le groupe MGEN est membre fondateur du groupe Istya, union mutualiste de groupe composée de cinq mutuelles et désormais leader de la complémentaire santé en France avec 6,3 millions de personnes protégées.
- En 2011, plus de 3,5 millions de personnes ont bénéficié de la protection du groupe MGEN qui a versé plus de 4,5 milliards de prestations au titre des régimes obligatoire et complémentaire.
- Une contribution considérable au service public de la santé, avec une capacité de 3 187 lits, places et postes opérationnels en hospitalisation complète ou de jour. 396 538 passages dans les centres de santé.
- Dotations et subventions de soutien aux partenaires solidaires ainsi qu'à la recherche sur la santé et la protection sociale : respectivement 1 051 614 € en 2011 (+ 40 % par rapport à 2010) et 1 074 591 €.

## DÉVELOPPEMENT

- 113 centres de service répartis sur l'ensemble du territoire français.
- 33 établissements sanitaires et sociaux.
- Réseaux de professionnels de santé conventionnés ou agréés : 29 245 (établissements de santé, opticiens, centre dentaires, etc.).

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Chiffre d'affaires 2011 : + 300 K€
- Résultat net 2011 : - 64 K€
- Capital social : 40 K€
- Nombre d'employés : 55
- Nombre de détenus employés : 43

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Une société de centres d'appels créant des activités rémunératrices pour les incarcérés. Une coopération étroite entre les établissements pénitentiaires, leurs gestionnaires délégués et l'association MKT Sociétal pour la gestion de ces centres d'appels. Un modèle économique classique dans un contexte social spécifique a été développé.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Favoriser l'insertion professionnelle des personnes incarcérées, en leur proposant un emploi dans un centre d'appel moyennant une rémunération. Améliorer le quotidien des individus et contribuer ainsi à la diminution de la récidive.

### ➤ MARCHÉ

Une intensité concurrentielle très forte dans le secteur des centres d'appels qui exerce une pression considérable sur les prix. Une forte tendance à délocaliser (*offshore*) les centres d'appels. Néanmoins, le service client à distance est générateur d'emplois en France et représente un outil de réinsertion efficace. Croissance de l'activité en vue en 2012 grâce à la signature de nouveaux contrats avec des clients importants.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Pas de subvention.
- ▶ MKT Sociétal est rentable depuis le T4 2011, mais doit restaurer ses fonds propres.
- ▶ Les tarifs appliqués sont entre ceux de l'*offshore* et ceux des centres d'appels situés en France.

- ▶ 13 clients dont 9 clients réguliers. Parmi ces compagnies, 3 constituent 52 % du chiffre d'affaires de MKT Sociétal.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Une Société par action simplifiée et une association loi 1901 composent le groupe.
- ▶ L'association OSIRIS œuvre pour la réinsertion des détenus sortant de prison.
- ▶ MKT verse 2 % de son chiffre d'affaires à l'association OSIRIS.
- ▶ Rémunération supérieure au SMIC carcéral.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Acquisition en cours de la reconnaissance par l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes de la formation de téléconseiller de MKT Sociétal.

## RÉSULTATS

- 3 centres d'appels.
- 10 équivalents temps plein (ETP) sur Versailles, 18 ETP sur Bapaume et 3 ETP pour l'association Osiris.
- 4 salariés en insertion, dont 2 anciennes détenues.
- Développement de partenariats avec des centres d'appels extérieurs pour faciliter l'embauche des détenus à leur sortie.

## DÉVELOPPEMENT

- La réplique du modèle dans une autre prison a déjà été réalisée.
- Des discussions en cours pour exporter cette approche à l'étranger.
- Projets de duplication à grande échelle en partenariat avec les gestionnaires privés des centres pénitentiaires. À moyen terme, MKT Sociétal envisage d'ouvrir une dizaine de sites de centres d'appels afin d'assurer de l'activité pour 800 détenus, dont 100 en réinsertion et un chiffre d'affaires de 10 M€ pour 2015.

- Résultat en perte dû à un audit de sécurité ayant arrêté l'activité pendant trois mois.
- Le budget 2012 prévoit un chiffre d'affaires de 900 K€ et un excédent brut d'exploitation de 76 K€.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : - 10 K€ (+ 23 K€ en 2010)
- Chiffre d'affaires : 850 K€ (+ 70 % par rapport à 2010)
- Nombre d'emplois créés en 2011: 6
- Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : 15

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Une solution de garde d'enfants innovante, proposant des horaires et tarifs adaptés pour les familles actives professionnellement. Les enfants accueillis participent à de nombreuses activités, dont des ateliers créatifs animés par des artistes et bénévoles du quartier.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Favoriser l'accès à l'emploi des femmes et l'égalité professionnelle par de meilleures conditions de garde des enfants. Contribuer à un développement des enfants

intégrant la créativité et l'ouverture artistique. Nouer des liens sociaux forts dans le quartier, créer de l'emploi local et promouvoir le lien intergénérationnel.

### ➤ MARCHÉ

Un positionnement en complément du service public pour répondre à des besoins non couverts par les autorités publiques. Faible concurrence.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint en moyenne.
- ▶ Capacité d'autofinancement moyenne : 30 K€.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Structure associative.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2,3.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.

## RÉSULTATS

- Social Return on Investment de 2,14 €.
- 308 enfants bénéficiaires.
- 30 % des foyers concernés par Môm'artre sont des familles monoparentales.
- Les actions de Môm'artre permettent le retour à l'emploi des femmes qui bénéficient désormais d'un service de garde adapté à leurs horaires de travail.
- Nombre d'ETP prévu pour 2012 : 25.

## DÉVELOPPEMENT

- Organisation en forme de réseau avec l'existence de plusieurs antennes à Paris.
- 7 antennes prévues pour septembre 2012, portant le nombre d'enfants inscrits à 440.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : 2 000 K€
- Chiffre d'affaires : 1 200 K€ (vs 800 k€ en 2010)
- Valeur ajoutée : 560 K€
- Nombre de salariés : 23
- Nombre d'équivalents temps plein : 20
- Nombre de bénévoles : 100

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Seul cabinet spécialisé dans le recrutement des jeunes diplômés issus de banlieues, Mozaïk RH propose des prestations de recrutement pour les entreprises. Il offre également aux candidats un accompagnement et une formation ainsi que des offres de stages, d'emplois, d'apprentissages. Ce cabinet a su se distinguer par le développement d'outils innovants, tels que les CV vidéo, pour promouvoir les candidats.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

Un cabinet de recrutement spécialisé dans la promotion de la diversité au sein des entreprises et des grands groupes.

## ➤ MARCHÉ

Un marché en développement et qui présente un faible niveau de concurrence directe.

## ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Un budget de 803 K€ en 2010 : 28 % découlaient des prestations aux entreprises, 55 % des missions de service public et 17 % des mécénats, dons et subventions (nette tendance de baisse pour cette catégorie).
- ▶ Les ressources publiques représentent au total 66 % du budget.
- ▶ Capacité d'autofinancement en 2011 : 20 K€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 57 K€.

- ▶ Capacité d'autofinancement moyenne : 30 K€.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Association loi 1901.
- ▶ Réinvestissement total des bénéficiaires et des excédents financiers.
- ▶ Une partie des marges bénéficiaires est réutilisée dans des projets d'accompagnement des candidats.

## ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ "Fellow Ashoka", organisation internationale de soutien à l'entrepreneuriat social.
- ▶ Élu Entreprise sociale de l'année 2011 par le jury des Trophées *La Tribune* dans la catégorie Industrie & Services.

## RÉSULTATS

- 90 % des positions confiées à Mozaïk RH ont été pourvues en 2011. Plus de 557 jeunes placés dans des emplois qualifiés (stages, alternance, etc.) dont 60 en CDD/CDI.
- Plusieurs entreprises du CAC 40 ont recours à Mozaïk RH.
- Fin 2011, plus de 1 000 candidats placés depuis la création de l'association en 2008.
- Accompagnement spécifique pour les femmes à haut potentiel : 70 personnes en 2011.
- 1 478 jeunes accompagnés.
- Développement de partenariats avec plus de 150 bénévoles professionnels prêts à transmettre leur expertise dans le domaine du conseil, du recrutement, de l'accompagnement et du coaching.
- Social Return on Investment : 5,8 € en 2011.



**Stadtkultur gGmbH**

Pfefferwerk Stadtkultur gGmbH

Christinenstraße 18/19

10119 - Berlin, Allemagne

Tél. + 49 39 443 83 - 0

oeffentlichkeitsarbeit@pfefferwerk.de

www.pfefferwerk.de

PROJET DE QUARTIER

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : - 250 K€
- Nombre de salariés : 584
- Chiffre d'affaires : 625 M€

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Pfefferwerk Stadtkultur a développé des services d'aide à la jeunesse par le biais du soutien scolaire et de formations professionnelles pour l'insertion des jeunes en quête d'orientation. Des écoles, des centres de soins et des foyers d'accueil sont également gérés par l'entreprise sociale allemande. La forte mobilisation des habitants du quartier contribue au dynamisme de Pfefferwerk Stadtkultur.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Pfefferwerk Stadtkultur œuvre pour le renforcement du tissu social allemand affecté par la réunification, l'engagement intergénérationnel et la promotion d'une logique d'entraide pour les personnes en difficulté. Les initiatives et projets de la société civile sont soutenus afin de faire vivre les

quartiers et d'améliorer les conditions de vie. Tout en favorisant le développement des liens familiaux et sociaux, Pfefferwerk Stadtkultur promeut la citoyenneté ainsi que le brassage des habitants.

### ➤ MARCHÉ

Les établissements scolaires supervisés par Pfefferwerk Stadtkultur ne cessent d'attirer des élèves et l'attention des parents. Le nombre d'écoles maternelles et primaires est en augmentation constante (42 % depuis 2005). Cette évolution s'explique par les méthodes pédagogiques innovantes de ces écoles.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Pfefferwerk Stadtkultur est détenu par la Fondation Pfefferwerk, elle-même rattachée au Groupe Pfefferwerk. Les huit entités composant le groupe proposent des activités culturelles

et sportives, et concourent à l'intégration sociale des personnes en situation d'handicap ou sans domicile fixe.

- ▶ Les excédents financiers sont réinjectés dans l'entreprise pour le développement de ses projets urbains.
- ▶ Les femmes sont encouragées à occuper des métiers traditionnellement masculins par le biais de formations et de stages.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Certification ISO 9001:2008 pour ses activités portant sur le travail communautaire, la protection de la jeunesse, l'éducation, l'emploi et l'aide aux familles.

## RÉSULTATS

- Prise en charge de 17 écoles maternelles qui ont accueilli plus de 1 700 enfants.
- Les 3 écoles primaires gérées par Pfefferwerk Stadtkultur comptent plus de 220 élèves.
- En 2011, 206 jeunes ont eu la possibilité de réaliser un stage professionnalisant.
- 5 services d'urgence et d'aide aux patients opérationnels.
- 5 centres d'accueil et de rééducation pour les jeunes délinquants.



Siel Bleu  
42, rue de la Kruteneau  
67000 - Strasbourg  
Tél. 03 88 32 48 39  
contact@sielbleu.org  
www.sielbleu.org

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

■ Professionnels qualifiés : 320

■ Nombre d'équivalents temps plein (ETP) : 280

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Les intervenants sont des chargés de prévention diplômés et spécialisés dans l'activité physique adaptée. À destination d'un large éventail de personnes : salariés en entreprises, les personnes atteintes d'un handicap, les seniors, etc.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Accompagner dans l'autonomie et la prévention par le biais d'activités accessibles financièrement au plus grand nombre de personnes.

### ➤ FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Siel Bleu n'a pas de dettes.
- ▶ 95 % d'autofinancement et 5 % de ressources diverses.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Groupe associatif.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2,6.
- ▶ Distribution des excédents : un tiers est mis en réserve, un tiers distribué aux salariés et le reste réinvesti.
- ▶ Principe d'"un homme = une voix" appliqué dans la prise de décision.

### ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ En 2011, Prix régional et national de l'Entrepreneur de l'Année et Prix Coup de cœur du Forum national des associations et fondations.
- ▶ En 2010, gagnant du concours "Ashoka Globalizer, reconnaissant le potentiel de réplication à l'échelle mondiale du modèle de Siel Bleu.
- ▶ En 2009, la filiale GPS santé de Siel Bleu a remporté le Prix du Réseau Entreprendre.

## RÉSULTATS

- 70 000 bénéficiaires hebdomadaires.
- 5 % du chiffre d'affaires est consacré à la Recherche & Développement.
- Environ 300 salariés en France (90 % de CDI).
- Estimations de gains pour la collectivité : 1 € investi rapporte en moyenne 50 €.
- Collaboration avec 3 300 établissements (hôpitaux, maisons de retraite, mairies, entreprises, mutuelles, etc.).
- Conclusion de la dernière étude de satisfaction menée en 2011 auprès des deux tiers des bénéficiaires : 98 % étaient satisfaits ou très satisfaits des actions de Siel Bleu.

## DÉVELOPPEMENT

- 3 000 lieux d'intervention (plus de 60 départements en France).
- Une présence en France, en Belgique, en Irlande et en Espagne.



GROUPE SOS

**Groupe SOS**  
102C, rue Amelot  
75011 - PARIS  
Tél. 01 58 30 55 55  
Courriel : [infor@groupe-sos.org](mailto:infor@groupe-sos.org)  
[www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org)

INSERTION

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net cumulé : **3,3 M€**
- Chiffre d'affaires : **430 M€**  
(+ 80 % par rapport à 2010)
- Nombre de salariés : **7 000**  
(contre 4 000 en 2010)
- Nombre d'équivalents temps plein : **6 500**
- Nombre de bénévoles actifs : **2 000**

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Construit sur des activités de lutte contre l'exclusion, le Groupe SOS a diversifié ses champs d'intervention au fur et à mesure de son expansion. Une gestion économique saine des structures composant le Groupe SOS est à souligner.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

Un déploiement d'activités diverses visant à lutter contre toute forme d'exclusion : insertion par le travail, prévention et soin des addictions, hébergement des populations les plus précaires, accompagnement, activités sanitaires et médico-sociales pour les plus démunies, handicap, presse, solidarité internationale, etc.

## ➤ MARCHÉ

Les activités du Groupe SOS se positionnent en complément du service public et contribuent à son efficacité. Certaines activités sont néanmoins marquées par une forte intensité concurrentielle.

## ➤ FINANCEMENT

- ▶ Le Groupe SOS réalise 75 % de ses prestations pour des clients publics tels que l'Assurance maladie, l'État, les collectivités territoriales.
- ▶ Les subventions représentent moins de 1 % du budget total.
- ▶ Les partenariats avec les entreprises se sont traduits par un gain de 1,1 M€ en 2011.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Trois associations qui définissent collectivement les grandes orientations pour l'ensemble des organisations du Groupe SOS.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 10.
- ▶ Les excédents sont mis en réserve ou utilisés à des fins de développement de nouveaux projets.
- ▶ Un groupement d'intérêt économique indépendant, "Alliance Gestion", a été mis en place afin d'optimiser la gestion et de contrôler les activités du Groupe SOS.

## ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Plusieurs institutions d'inspections financières ont reconnu le professionnalisme, la qualité et les gains pour la communauté des activités du Groupe SOS (Rapport de l'Inspection générale de la Ville de Paris en 2009 ; Rapport de la Cour des Comptes en 1998, etc.)

## RÉSULTATS

- En 2011, plus de 120 000 personnes ont été soignées ; 10 000 enfants ou adolescents accompagnés et/ou logés ; 1 000 enfants accueillis dans les crèches du groupe SOS ; 1 000 personnes handicapées suivies. Au total, plus de 150 000 bénéficiaires.
- Les actions des différentes entités du Groupe SOS ont eu un impact sur plus de 1 million de personnes.
- 7 000 emplois depuis la création du Groupe en 1984.
- 161 salariés en insertion en 2010. Taux de sortie durable de 43,5 %. Taux de sorties dynamiques (intégrant les sorties durables, les CDD inférieurs à 6 mois et les formations) de 72 %.

## DÉVELOPPEMENT

- 40 entreprises sociales, dont des associations, des sociétés commerciales, des coopératives, et autres, constituent le Groupe SOS.
- 270 établissements répartis sur 14 régions en métropole, en Guyane et à Mayotte.



UNE RICHESSE À CULTIVER

Terre de Liens

10 rue Archinard

26400 Crest

Tél. 09 70 20 31 01

Courriel :

communication@terredeliens.org

INVESTISSEMENTS SOLIDAIRES

## CHIFFRES CLÉS 2010-2011

- Résultat 2010 : 31,7 K€
- Chiffre d'affaires 2011 : 465 K€
- Capital de 24,5 M€
- Valeur ajoutée 2010 : 200 K€
- Nombre d'équivalents temps plein : 5
- Nombre de bénévoles : 250 sur toute la France
- 1 800 adhérents et 1 400 donateurs.

### ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Terre de Liens acquiert et transmet des terres sous forme collective et assure un usage conforme au niveau écologique et social. Les porteurs de projets d'activités rurales et agricoles sont ainsi soutenus et évitent l'endettement lié à l'acquisition du foncier. Le mouvement Terre de Liens utilise l'épargne solidaire pour financer ses activités.

### BESOINS SOCIAUX

Terre de Liens agit pour l'accès à la terre des paysans, soutient le développement d'une agriculture biologique et œuvre pour une implication forte de la société civile et des acteurs politiques pour placer la gestion foncière au cœur de leurs préoccupations.

### MARCHÉ

Bien que de nombreuses organisations opèrent au niveau local, la Foncière Terre de Liens est la seule structure d'achat collectif et solidaire au niveau national. Ce segment propose un fort potentiel au vu de l'augmentation constante des actionnaires et du capital.

### FINANCEMENT

- ▶ Équilibre financier atteint.
- ▶ Les ressources proviennent essentiellement des loyers versés par les locataires des fermes et les frais perçus pour la gestion des souscriptions.
- ▶ La capacité d'autofinancement en 2010 s'élevait à 227 K€.
- ▶ Les fonds propres représentent près de 99 % du bilan.

- ▶ 7 000 actionnaires.

Une augmentation de capital de 6 M€ sur 2012 est en cours. Un partenariat avec la Nef pour la gestion du capital a été élaboré.

### STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société commandite par action.
- ▶ Échelle de salaires allant de 1 à 2,2.
- ▶ Les excédents financiers sont réinvestis.

### RECONNAISSANCE

- ▶ Lauréat du Grand Prix de la Finance solidaire 2011 organisé par *Le Monde* et *Finansol*.

### RÉSULTATS

- 63 sièges d'exploitation, soit 1 840 hectares, 70 bâtiments agricoles, 24 maisons ont été acquis.
- 125 emplois agricoles créés.
- 33 sièges d'exploitation représentant 317 hectares, 19 bâtiments agricoles et 11 maisons sont en cours d'acquisition et devraient générer 36 emplois.
- Au total, plus de 125 entreprises créées ou consolidées par le biais de Terre de Liens.

### DÉVELOPPEMENT

- 1 association nationale coordinatrice et tête de réseau.
- 19 associations territoriales couvrant l'ensemble du territoire métropolitain.
- 2 outils financiers (un Fonds et une Foncière).
- Le développement international prendra forme *via* la création, en cours, d'un réseau européen (au-delà du mouvement Terre de Liens) d'outils de protection citoyenne du foncier et d'installation d'agriculture bio de proximité similaire.

- Les dotations aux amortissements pour les bâtiments acquis ont un impact négatif sur le résultat net.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2010

- Résultat net : 3,2 M SEK, soit 5 M€
- Chiffre d'affaires : 30 M SEK, soit 3,4 M€
- Nombre d'employés : 90

### ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Les coopératives de Vägen ut opèrent dans des domaines divers tels que l'hôtellerie, la restauration, l'artisanat, la confection de textile, etc. Elles proposent également des services de formations professionnelles et assurent un accompagnement des personnes concernées.

### ➤ BESOINS SOCIAUX

Les coopératives de Vägen ut permettent à des personnes en situation difficile et exclues du marché du travail de trouver un emploi durable.

### ➤ MARCHÉ

Vägen ut opère dans des marchés assez divers. Néanmoins, on note une forte intensité concurrentielle pour les marchés tels que le textile (largement dominé par les pays émergents) ou l'hôtellerie.

### ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ 10 entreprises sociales composent la coopérative Vägen ut.
- ▶ Chaque entreprise sociale et ses salariés sont étroitement associés dans la prise de décision.

### ➤ RECONNAISSANCE

Vägen ut a développé une expertise en la matière et est habilité à former et réintégrer les employés des entreprises sociales suédoises par la SKOOPI (la fédération suédoise des coopératives de travailleurs sociaux).

L'utilité des actions de Vägen ut a été soulignée par des chercheurs de l'université de Göteborg.

## RÉSULTATS

- Une croissance continue de ses activités. Vägen ut a commencé en 2005 avec 5 coopératives, pour en avoir 8 en 2008, 9 en 2009 et 15 en 2010.
- Le chiffre d'affaires a quintuplé entre 2005 et 2010.

- Sur les 40 personnes ayant suivi une formation professionnelle avec Vägen ut, 27 ont pu trouver un emploi.
- Gains pour la communauté en 2010 : 2,6 M SEK pour les indemnités de chômage épargnées. 3,4 M SEK épargnées au titre des indemnités d'assurance maladie. 3,2 M SEK économisées pour les différentes prestations d'aides sociales. Gains totaux pour la collectivité : 9,358 M SEK, soit 1 M€.

## DÉVELOPPEMENT

- Situé dans plusieurs régions suédoises.
- Une expansion de la branche hôtellerie est en cours avec la mise en place de franchises sociales.

**Vitamine T**

10, avenue des Sports  
59815 - Lesquin  
Tél. 03 20 61 70 70  
contact@groupevitaminet.com  
www.groupevitaminet.com

➤ **CHIFFRES CLÉS 2010**

- Résultat consolidé : **177 K€**
- Chiffre d'affaires : **50 M€**
- Nombre d'employés : **2 918**
- Nombre d'équivalents temps plein : **1 078,48**

➤ **ACTIVITÉS - INNOVATIONS**

Composé de 14 entreprises filiales d'insertion par l'activité économique et structuré en 3 pôles d'activité (services, alimentaire, croissance verte), le Groupe Vitamine T offre une grande variété de parcours. En outre, les activités du Groupe permettent aux entreprises clientes de valoriser leur engagement sociétal par le recours à des prestations réalisées par des structures d'insertion engagées dans la préservation de l'environnement.

➤ **BESOINS SOCIAUX**

Au-delà de l'accompagnement de personnes en difficulté pour l'accès à l'emploi, qui reste le sens de ses actions, le Groupe Vitamine T s'engage sur les questions environnementales et sociales en axant une partie de son

développement sur les métiers de la croissance verte, tels que la valorisation des déchets, l'agriculture raisonnée, la préservation des ressources, etc.

➤ **MARCHÉ**

Sur les 14 filiales constituant le Groupe Vitamine T, 6 ont affiché des taux de croissance du chiffre d'affaires supérieurs à 10 %. Néanmoins, certaines structures occupent des secteurs hautement exposés à la concurrence (cf. le secteur du bâtiment).

➤ **FINANCEMENT**

- ▶ L'argent public représente 13 % du chiffre d'affaires en 2010.
- ▶ Les fonds propres constituent 42 % du passif.
- ▶ Le Groupe ADECCO est actionnaire de la filiale d'insertion en intérim JANUS, à hauteur de 34 % depuis 1998.

- ▶ Création en 2010 d'une entreprise d'insertion spécialisée dans la boulangerie-pâtisserie en partenariat avec les Boulangeries PAUL.

➤ **STATUTS & GOUVERNANCE**

- ▶ Les entreprises du Groupe sont toutes détenues majoritairement par la Société par actions simplifiée (SAS) Groupe Vitamine T, ayant pour actionnaire unique l'association loi 1901 Vitamine T.
- ▶ Tous les actionnaires minoritaires adhèrent au pacte d'actionariat assurant la non-rémunération du capital investi et le réinvestissement intégral des bénéficiaires dans le développement du groupe

➤ **RECONNAISSANCE**

- ▶ Trophée de l'engagement en région 2011, sélectionné dans la catégorie développement local responsable.

**RÉSULTATS**

- Au cours de ses 34 ans, plus de 28 000 personnes ont été accompagnées dans leur retour à l'emploi.
- Le taux de sortie positive sur emploi (débouchant sur un CDI, CDD, ou une formation qualifiante) est de 66 % en 2010 contre 57 % en 2009.
- Pour 1 € investi par les fonds publics chez Vitamine T, ce sont 2,3 € transférés de Vitamine T à la collectivité.

## ➤ CHIFFRES CLÉS 2011

- Résultat net : 700 K€
- Chiffre d'affaires : 1,9 M€ (+ 30 %)
- Valeur ajoutée : 590 K€
- Capital : 419 K€
- Nombre d'emplois créés en 2011 : 6
- Nombre d'équivalents temps plein : 27,9
- Nombre de bénévoles : 10

## ➤ ACTIVITÉS - INNOVATIONS

Websourd propose une technologie d'aide aux personnes sourdes et malentendantes. La société coopérative a été à l'origine de la conception d'un site Internet, mutualisant les services des parcimonieux traducteurs en Langue des signes française (LSF), qui facilite le quotidien des sourds, notamment dans leurs rapports avec l'administration.

## ➤ BESOINS SOCIAUX

Environ 60 à 80 % de la population souffrant de surdité lourde est en situation d'illettrisme. Le manque d'accès à l'information aggrave leur handicap et entraîne une exclusion sociale. Websourd œuvre pour lutter contre cette exclusion en palliant la carence d'accès à l'information. En France, 5 millions de personnes sont concernées. L'utilisation des nouvelles

technologies de l'information et de la communication (NTIC) leur permettrait d'exercer pleinement leur citoyenneté ainsi que leur égalité de droits et de chances.

## ➤ MARCHÉ

Un secteur sous-développé avec un très fort potentiel. Des opérateurs publics sont attirés par ce secteur. Les parts de marché de Websourd par rapport à la concurrence sont de 40 %.

## ➤ FINANCEMENT

A l'heure actuelle, les activités ne permettent pas d'atteindre l'équilibre financier.

- ▶ Soutiens financiers de la part du Programme d'investissement d'avenir du Grand Emprunt.
- ▶ Détenteurs du capital : salariés, usagers et partenaires.
- ▶ Capacité d'autofinancement : - 250 K€.
- ▶ Niveau de fonds propres : 1 M€.

## ➤ STATUTS & GOUVERNANCE

- ▶ Société coopérative d'intérêt collectif.
- ▶ Gouvernance participative avec 20 % de droits de vote aux bénéficiaires, 20 % aux salariés, et 20 % aux investisseurs.
- ▶ Au moins 57,5 % des excédents sont affectés à des réserves impartageables.
- ▶ Échelle des salaires allant de 1 à 4,5.
- ▶ Un retour sur investissement limité à 7 %.

## ➤ RECONNAISSANCE

- ▶ Le Prix de l'Engagement sociétal dans le cadre du Prix de l'Entrepreneur de l'année (Ernst & Young).
- ▶ Novembre 2010 : Grand Prix de la Finance solidaire

- Baisse du résultat net due à 650 K€ d'amortissement des investissements en Recherche & Développement.
- Websourd est une entreprise en phase de développement, et une croissance importante est attendue pour les années à venir.

## RÉSULTATS

- 263 familles bénéficiaires en 2010.
- 185 personnes en entreprise et 64 collectivités locales utilisent la technologie de visio – interprétation développée par Websourd.
- Un site Internet consulté par plus de 148 000 visiteurs en 2010, soit 21 % de plus par rapport à 2009.



Directeur de la publication :  
Vincent Chiqui, directeur général

Directeur de la rédaction :  
Pierre-François Mourier,  
directeur général adjoint

Secrétaire de rédaction :  
Delphine Gorges

Relecture :  
Valérie Senné

Impression :  
Centre d'analyse stratégique

Dépôt légal : mars 2012

N° ISSN : 1760-5733

Contact presse :  
Jean-Michel Roullé, responsable  
de la communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

Ce recueil a été coordonné par Demet SAN

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  Internet : [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  Facebook : [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  Twitter : [Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)