


**Entreprises sociales:  
Défis et Actions**


 Université Toulouse 1 Capitole (France)  
28 janvier 2021

François Brouard, DBA, FCPA, FCA  
 Director/Directeur, SCSE/CSES  
 Sprott Centre for Social Entreprises (SCSE) /  
 Centre Sprott pour les entreprises sociales (CSES)

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA

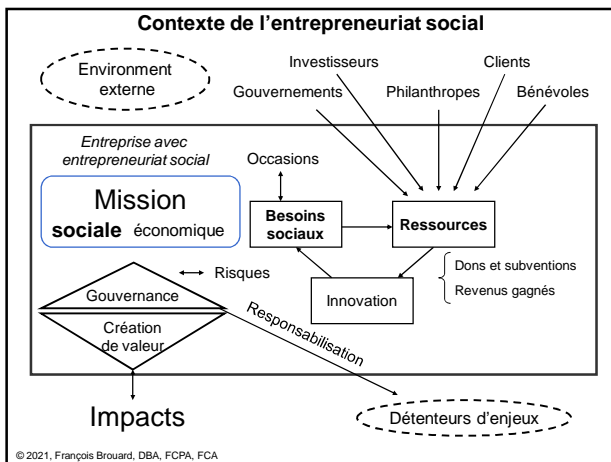



«Il ne faut pas hésiter à prendre des risques et à innover si on veut que les choses changent.»



Dr Gilles Julien, pédiatre social

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA




**Défis à surmonter et Acteurs**


**Défis**

- Contexte légal et réglementaire
- Infrastructures d'accompagnement
- Soutien à l'innovation sociale
- Financement
- Formation
- Promotion
- Évaluation des pratiques

**Acteurs**


- Gouvernements
- Milieu universitaire
- Entreprises sociales
- Secteur privé

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA


**Actions  
Règlementaire et Infrastructure**

Règlementaire	Responsabilités			
	G	U	E	P
■ Modifier le système légal	x			
■ Modifier le système fiscal	x			
Infrastructure				
■ Coordonner les politiques publiques		x		
■ Développer une culture entrepreneuriale		x	x	

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA


**Actions  
Innovation**

Innovation	Responsabilités			
	G	U	E	P
■ Encourager l'innovation			x	
■ Encourager l'expérimentation et la veille			x	
■ Encourager les transferts de savoir-faire			x	
■ Investir dans une panoplie d'initiatives			x	

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA

**SPROTT**  
SCSE+CSES

## Actions

### Financement et Promotion

	Responsabilités			
	G	U	E	P
<b>Financement</b>				
■ Fournir des fonds pour				
• le démarrage			x	x
• la croissance			x	x
• le capital humain			x	x
<b>Promotion</b>				
■ Faire connaître les enjeux, les pratiques	x	x	x	
■ Augmenter l'attractivité	x	x	x	

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA G=Gouv; U=Univ; E= Ent soc; P=secteur privé

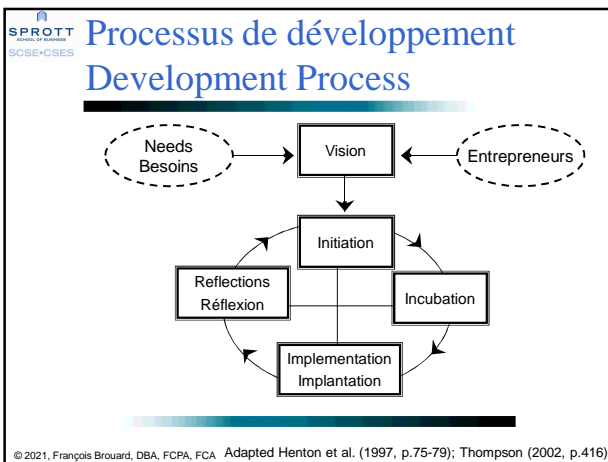
**SPROTT**  
SCSE+CSES

## Actions

### Formation et Évaluation des pratiques

	Responsabilités			
	G	U	E	P
<b>Formation</b>				
■ Développer des				
• connaissances par la recherche			x	
• programmes de formation			x	
• compétences			x	x
<b>Évaluation</b>				
■ Développer des outils	x	x	x	
■ Évaluer l'impact des initiatives	x	x	x	
■ Mesurer la performance	x	x	x	

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA G=Gouv; U=Univ; E= Ent soc; P=secteur privé



**SPROTT**  
SCSE+CSES

## Phases et étapes du processus continu de développement

Phases	Étapes
Vision	1 Identification de besoins par des entrepreneurs
	2 Identification d'occasions d'affaires
Initiation	3 Révision de la mission
	4 Établissement du niveau de risque acceptable
	5 Établissement des résultats attendus
	6 Engagement à agir
Incubation	7 Génération d'idées
	8 Étude de faisabilité
Implantation	9 Plan d'affaires
	10 Plan d'implantation
	11 Établissement des responsabilités
	12 Implantation
Réflexion	13 Réflexion sur l'expérience
	14 Apprentissage
	15 Renouvellement des solutions

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA Inspiré de Brinckerhoff (2000, p.32) et Henton et al. (1997)

- SPROTT**  
SCSE+CSES
- ## Développement
- ### Facteurs de succès d'un projet social
- Réseau social de l'entrepreneur
  - Dévouement total au projet
  - Financement suffisant au départ
  - Acceptation de l'idée du projet
  - Composition de l'équipe de projet
  - Coopération dans le long terme
  - Capacité du service d'être sur le marché
  - Expérience de gestion de l'entrepreneur
- © 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA Sharir et Lerner (2006)

- SPROTT**  
SCSE+CSES
- ## Conclusion
- Intérêt grandissant face aux besoins
  - Défis multiples
  - Actions requises avec des responsabilités partagées
  - Mobilisation et coordination nécessaire par les acteurs
  - Décisions politiques requises des acteurs
- © 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA

**SPROTT**  
SCSE•CSES

## François Brouard, DBA, FCPA, FCA

**Carleton UNIVERSITY** | **SPROTT SCHOOL OF BUSINESS** | **SCSE•CSES**  
Spratt Centre for Social Enterprises  
Centre Spratt pour les entreprises sociales

Director/Directeur, SCSE-CSES and/et Professor / Professeur titulaire  
1725DT, 1125 Colonel By Drive, Ottawa (Ontario) CANADA K1S 5B6  
(613) 520-2600, ext. 2213 Fax : 613.520.44.27  
francois.brouard@carleton.ca  
<http://sprott.carleton.ca/scse-cses/> <http://carleton.ca/profbrouard/>

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA <http://sprott.carleton.ca/scse-cses/>

**SPROTT**  
SCSE•CSES

## Entreprise sociale

### Définition

Organisation qui poursuit un but ou une mission sociale afin de créer un bénéfice pour la collectivité sans égard à la propriété ou forme juridique et avec divers degrés d'autosuffisance financière, d'innovation et de transformation sociale.

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA Traduit de : Brouard and Larivet (2010)

**SPROTT**  
SCSE•CSES

## Étude 2010

### Méthodologie

■ Rendez-vous des entrepreneurs sociaux INM (Montréal - 1<sup>er</sup> juin 2010)

■ 85 questionnaires (70%) et 615 idées

Occupation		Age		Sexe	
Entrepreneur social	51%	Moins 26 ans	8%	Femme	52%
Conseiller PRivé	12%	27 et 36 ans	38%	Homme	48%
Conseiller Public	12%	37 et 46 ans	21%		
Chercheur	1%	47 et 56 ans	26%		
Accompagnateur	6%	57 ans et plus	6%		
Autres	18%	Aucune réponse	1%		

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA

**SPROTT**  
SCSE•CSES

## Étude 2010

### Motivations d'ES

- Idéal (44%)
- Valeurs et croyances (13%)
- Réalisation personnelle
- Changement
- Innovation et modèle
- Implication
- Passion
- Laisser un héritage

*Nombre d'idées*  
=214

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA

**SPROTT**  
SCSE•CSES

## Étude 2010

### Obstacles perçus

- Financement (25%)
- Temps disponible (8%)
- Absence de réseau établi
- Manque de reconnaissance
- Absence d'aide spécifique
- Communication et médias
- Formation et éducation
- Pratiques de gestion

*Nombre d'idées*  
=210

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA

**SPROTT**  
SCSE•CSES

## Étude 2010

### Gestes concrets souhaités

- Financement (18%)
- Aide (13%)
- Reconnaissance (12%)
- Diffusion et communication
- Établissement de réseau
- Formation et éducation
- Politiques gouvernementales

*Nombre d'idées*  
=191

© 2021, François Brouard, DBA, FCPA, FCA