

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*  
Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> avril 2008)

**ASHOKA  
LES ENJEUX DU CAPITAL-RISQUE  
PHILANTHROPIQUE**

par

**Arnaud MOUROT**  
Directeur de Ashoka France

Séance du jeudi 17 janvier 2008  
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

**En bref**

Ashoka est une association créée en 1980 en Inde par Bill Drayton, ex-McKinsey, diplômé de Harvard, Yale et Oxford. Son but est de participer au renforcement de l'entrepreneuriat social, notamment en soutenant des entrepreneurs sociaux innovants afin qu'ils accélèrent le développement de leurs activités et démultiplient leur impact sur la société. Prônant l'efficacité, elle n'hésite pas à adapter les outils du monde des affaires à celui du tiers secteur et à construire des ponts entre ces deux mondes. Ashoka s'est rapidement développée, d'abord en Asie, puis en Amérique du Sud, Afrique et Europe de l'Est. Depuis 2000, elle crée des bureaux dans les pays développés (USA et Canada, puis Europe de l'Ouest). Elle anime aujourd'hui un réseau de plus de deux mille entrepreneurs sociaux innovants. Son activité en France, lancée en 2006, suscite l'intérêt des entrepreneurs tout en créant une certaine perplexité dans le monde de la solidarité. Entre *charity business* à l'anglo-saxonne et pratiques associatives à la française, l'association s'inscrit à la pointe de la mutation de l'économie sociale en France.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ d'Arnaud MOUROT

Je suis directeur de l'association Ashoka pour la France, la Belgique et la Suisse. Avant de la présenter, je vais décrire mon parcours, qui est assez représentatif de celui des personnes avec qui Ashoka travaille. Commencer de cette manière montre, en outre, que c'est d'abord aux personnes qu'Ashoka s'intéresse, à travers leurs motivations, leurs actions et la manière dont elles s'impliquent dans le monde. C'est l'un des fondements de son action.

### Sport sans frontières

Dans ma jeunesse, j'ai suivi simultanément une carrière sportive, qui m'a mené en équipe de France de lutte, et des études jusqu'à l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP). Je me suis aussi impliqué dans une association pour la réinsertion par le sport. Une fois diplômé de l'ESCP, j'ai souhaité m'investir dans le champ social plutôt que d'intégrer une grande entreprise.

En 1999, j'ai fondé Sport sans frontières (SSF), une ONG visant à utiliser le sport à des fins éducatives pour des publics défavorisés qui échappent aux structures habituelles de formation. Directeur pendant six ans, j'ai développé des programmes dans de nombreux pays, dont la France, mais aussi l'Afghanistan ou le Kosovo. Aujourd'hui, ces programmes touchent environ vingt mille enfants par an et je suis maintenant président de SSF.

### L'expérience du conservatisme

Dans la phase initiale de développement de SSF, je me suis heurté à beaucoup d'incompréhension de la part des gens en place dans le secteur de la solidarité internationale. Chaque rencontre donnait lieu à une mise en doute de la pertinence de mon innovation. J'avais l'impression de ne rencontrer que des conservateurs obsédés par l'idée de protéger leur "pré carré".

Curieusement, j'ai réagi avec le même type de doute lorsque, quelques années plus tard, un représentant d'Ashoka a souhaité me rencontrer. Devant cette association nouvelle en France et dont il me disait qu'elle offrait un nouveau concept capable d'accélérer le développement des projets comme le mien, j'ai pensé : « *Mais qu'est-ce que c'est que ces Américains ? Ils croient qu'ils vont nous apprendre comment faire notre métier !* » En outre, cette personne s'étant présentée comme un ex-partner senior du cabinet McKinsey, j'ai aussitôt retourné cet élément à son détriment : « *Après avoir gagné beaucoup d'argent, il se tourne vers le social ; c'est sans doute par états d'âme ! Qu'est-ce qu'un homme de business peut comprendre au social ? Quelle est son intention cachée ?* »

Mais finalement, peut-être parce que je me suis senti pris dans les filets mentaux du conservatisme qui m'avait tellement révolté, j'ai accepté de le rencontrer.

### La rencontre avec Ashoka

Au cours de la discussion, il m'a expliqué qu'à ses yeux j'étais ce qu'Ashoka appelle un entrepreneur social, la catégorie d'individus auxquels justement l'association s'intéressait. Concrètement, il me proposait d'entrer dans son pool d'entrepreneurs et de m'aider à développer SSF. Cette personne était intellectuellement brillante, je fus flatté, même si je n'étais pas convaincu sur le fond.

Quelques mois plus tard, un chasseur de tête m'a contacté. Il cherchait un directeur pour une association que j'ai reconnue comme étant Ashoka. À cette époque, sans vouloir particulièrement quitter mon association, j'avais le sentiment qu'il serait bon de prendre un peu de distance. J'ai donc voulu comprendre ce qu'était Ashoka et, cette fois, j'ai été convaincu.

## **Bill Drayton imagine un réseau**

Bill Drayton, le fondateur, a réalisé un parcours académique brillant – Harvard, Yale et Oxford –, qui l’a amené chez McKinsey, puis à la tête de l’équivalent du ministère de l’Environnement américain, pendant la présidence de Jimmy Carter. C’est lors d’un séjour en Inde qu’il a pris conscience de l’existence, dans les grands pays émergents, de nombreuses personnes ayant les qualités d’entrepreneur mais souhaitant mettre leurs compétences au service de projets à vocation purement sociale. Ces personnes étaient souvent perçues comme bizarres par leur entourage : elles ne comprenaient pas que la vraie réalité du monde était celle du business et gâchaient leur talent pour elles-mêmes et pour leurs proches. Ce regard négatif bridait considérablement leur vision de leur projet et l’audace de leurs actions. Pour les aider à développer leur activité, Bill Drayton a imaginé un réseau qui, en les réunissant, leur permettrait de se renforcer mutuellement.

En 1980, il crée l’association Ashoka (nom d’une figure de la tradition de l’Inde, son pays de prédilection), sur une base non confessionnelle et apolitique. Aujourd’hui, elle est présente dans soixante-dix pays et regroupe deux mille entrepreneurs sociaux innovants.

Le nombre des élus est relativement réduit car Ashoka se veut très sélective : seules des personnes porteuses d’un fort potentiel de transformation sociale entrent dans son réseau. C’est l’une de ses spécificités majeures.

### **Sélectionner des entrepreneurs sociaux innovants**

Au cours des premières années, Bill Drayton s’est consacré à la mise en place d’une méthode de sélection. Maintenant bien réglée, elle est utilisée de manière semblable dans tous les pays du monde. Son processus opératoire rigoureux permet d’évaluer l’adéquation entre une personne et son projet selon cinq critères.

Tout d’abord, l’activité (l’idée) doit être innovante et capable de changer en profondeur la manière d’aborder un problème social spécifique (elle doit permettre de changer le système en profondeur).

La personne elle-même doit être créative et capable de : résoudre une multitude de problèmes concrets de toutes sortes ; avoir toutes les qualités de l’entrepreneur (charisme, vision, ténacité, endurance...) ; inspirer une confiance absolue sur le plan éthique.

Enfin, l’activité doit avoir le potentiel de se développer largement, au niveau national voire international.

#### *Un réseau de correspondants à l’affût*

Bien que de nombreuses personnes présentent un grand dynamisme social et des projets très généreux, il n’est pas si facile d’en trouver qui remplissent les cinq critères d’Ashoka. Notre technique, pour les repérer, s’appuie sur l’animation d’un réseau de correspondants – des “prescripteurs” – qui, par leur profession ou leurs affinités, sont en contact régulier avec des porteurs de projets sociaux et nous adressent ceux qui leur semblent correspondre à nos critères. En France, quelques dizaines de prescripteurs nous aident ainsi. Ils appartiennent au monde de la recherche, de la Fonction publique territoriale, du journalisme, des fondations, etc.

#### *Comprendre la personne et son projet*

Lorsque quelqu’un est repéré, mon équipe cherche à bien comprendre son projet, ses perspectives et ses possibilités d’expansion. Mais l’une de nos certitudes fondamentales est que, derrière tout projet qui réussit, il y a une personne d’exception, avec une vision, des objectifs précis et une force suffisante pour surmonter d’innombrables soucis. Aussi rencontrons-nous de nombreuses fois le porteur du projet, en multipliant les angles de vue :

rendez-vous individuels, comités, réunions d'équipe, sur le terrain, discussions avec les collaborateurs...

Si nous sommes convaincus, nous transmettons le dossier à un responsable d'Ashoka international, qui va rencontrer longuement en tête à tête le candidat, dans la même optique : comprendre qui il est et en quoi il répond aux cinq critères. Ce changement de niveau est fondamental, il conforte l'objectivité du processus. Lorsqu'on suit longuement une personne qui porte avec enthousiasme un projet à forte composante humaine, on peut perdre la "bonne" distance qui seule permet une juste appréciation.

### *Vérifier et valider*

Une fois cette étape passée avec succès, nous organisons localement un panel de sélection, avant-dernière étape du processus, regroupant des entrepreneurs sociaux et experts reconnus au plan national, voire européen. Cette phase de validation par des pairs consiste en des interviews individuelles du candidat. Une fois forgée leur opinion, indépendamment de l'équipe Ashoka locale qui à ce stade n'a plus voix au chapitre, les membres du panel se réunissent avec le responsable d'Ashoka international pour décider, par consensus, si le candidat peut accéder au statut d'*Ashoka Fellow*.

Reste la dernière étape : la validation par le comité directeur d'Ashoka international. Ce comité joue un rôle de contrôle plutôt que d'analyse : il vérifie si le processus de sélection et de validation des cinq critères a été bien mené. Une fois son élection validée, l'entrepreneur social devient membre du réseau Ashoka, aussi longtemps qu'il continue son activité.

### **Un processus long, permettant la maturation**

La première phase d'entretiens avec le candidat et d'exploration de son projet dure environ six mois, et le parcours total peut atteindre jusqu'à deux ans. C'est une longue durée, qui bénéficie aussi à l'entrepreneur comme un temps de maturation. C'est en effet l'occasion d'expliquer de nombreuses fois ce qu'il veut faire à des interlocuteurs bienveillants, expérimentés et rigoureux, de prendre la mesure exacte de son projet, d'en évaluer clairement l'originalité, de se situer dans le champ des entreprises sociales ; l'occasion de sortir des problèmes immédiats et de prendre du recul.

### **Une aide fondée sur des réseaux de qualité**

Une fois leur élection confirmée, nous mettons à la disposition des entrepreneurs sociaux innovants des outils faits pour leur permettre d'accélérer le développement de leur activité afin d'en démultiplier l'impact social.

En premier lieu, nous décernons à ceux qui en ont besoin une bourse de trois ans pour couvrir leurs frais personnels et les délester des soucis matériels pour eux et leur famille. En échange, nous leur demandons, si ce n'est pas encore le cas, de se consacrer à plein temps à leur projet.

En France et dans les autres pays occidentaux, les porteurs de projet réussissent généralement à se financer à peu près sans nous, même si c'est au prix de nombreux sacrifices. L'apport financier d'Ashoka ne représente dans ce cas qu'un complément. Dans les pays émergents comme l'Inde, le Brésil ou les pays d'Afrique, il peut en revanche avoir un effet décisif.

En second lieu, nous leur proposons une gamme de conseils dans les domaines indispensables pour développer toute entreprise – stratégie, organisation, finance, droit, communication, gestion des ressources humaines. Ces conseils sont fournis gratuitement par des cabinets professionnels de haut niveau avec lesquels Ashoka a conclu des partenariats durables, tels que McKinsey, Hill & Knowlton, Latham & Watkins...

Ils ont également la possibilité d'interagir avec les autres entrepreneurs sociaux du réseau Ashoka. Nous pourrions, par exemple, financer un voyage d'études en Inde pour un Français afin qu'il puisse rencontrer un autre *Fellow* agissant dans un domaine proche. L'objectif est de rendre cette communauté internationale d'entrepreneurs sociaux, que nous soutenons, très interactive.

Enfin, ayant développé de nombreuses relations dans le monde économique, Ashoka leur donne accès à des circuits de financement de projets sociaux et les aide à mettre en place une stratégie d'autofinancement ou de pérennisation de leurs financements.

C'est dans cette optique que nous avons développé l'Ashoka Support Network (ASN), un réseau de femmes et d'hommes issus du monde des affaires qui, d'une part financent l'action d'Ashoka, d'autre part s'investissent personnellement aux côtés des entrepreneurs sociaux en les faisant bénéficier de leur propre expérience d'entrepreneur ainsi que de leurs réseaux. Cette mise en relation avec des personnalités du monde des affaires produit un véritable effet d'accélérateur sur les entrepreneurs que nous soutenons et leurs projets.

### **Rapprocher le monde du social et le monde des affaires**

Ashoka veut renforcer la dynamique du secteur social en l'aidant à mieux se structurer et à devenir plus professionnel. Dans cette optique, nous n'hésitons pas à affirmer que nous voulons le rapprocher du monde des affaires. Je précise cette idée, car elle est assez éloignée de la mentalité française : il ne s'agit pas pour nous de transformer une activité à vocation sociale en un business (à vocation purement lucrative), mais de lui procurer un certain nombre d'éléments, d'outils d'efficacité développés par le monde des affaires.

Ce rapprochement correspond également à une logique économique, dans la mesure où, bien souvent, les organisations à vocation sociale n'ont de véritable pérennité qu'en trouvant les moyens de s'autofinancer, notamment en vendant des prestations. Si l'objectif reste bien sûr étranger à la recherche du profit, elles ne peuvent pas faire l'impasse de la performance dans ce domaine.

Voici deux exemples pour illustrer la manière dont Ashoka conçoit l'efficacité lorsque l'on parle des initiatives à caractère social. Le premier, au Mexique, concerne une expérience d'aide aux petits paysans. Le second, en France, est un programme d'activités sportives adapté au grand âge.

#### *Une chaîne de valeur entre social et business*

Au Mexique, plusieurs entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka aidaient les paysans pauvres et les petits producteurs à faire face à différents types de problèmes. Ils se sont rendu compte que, si on augmentait la productivité et, donc, les revenus de ces petits agriculteurs, beaucoup de leurs problèmes disparaîtraient. Pour cela, il fallait notamment leur donner accès à des systèmes d'irrigation, dont le matériel était beaucoup trop onéreux pour eux. C'est alors qu'Ashoka a proposé de discuter avec des industriels du secteur afin de trouver un moyen de proposer le matériel à des prix accessibles. Résultat : des agriculteurs réunis en groupements, des frais de commercialisation supprimés, un système de microcrédit mis en place et une agriculture qui décolle grâce à l'irrigation. Mais une nouvelle épreuve se profilait : avec l'accroissement de la production, les prix ont chuté ! De nouveau, Ashoka et ses entrepreneurs sociaux ont pu trouver une solution, avec un grand acheteur, la chaîne Wal-Mart, qui a signé un contrat de fourniture sauvegardant ses intérêts comme ceux des producteurs.

#### *Des "profs de gym" pour le quatrième âge*

Jean-Michel Ricard est sorti de l'université de Strasbourg avec un diplôme d'enseignant en éducation physique. Pour des raisons personnelles, il était sensible au sort des personnes très âgées et à leur isolement fréquent. Plutôt que d'aller travailler dans un lycée, il a eu l'idée d'organiser des séances de sport adapté, dans les maisons de retraite, pour favoriser à la fois le bien-être physique des seniors et leur vie sociale. Après quelques péripéties, il a pu prouver la

pertinence de son idée et créer l'association SIEL Bleu. Il a ensuite cherché à étendre son activité – allant voir les maisons de retraite de sa région, l'Alsace – et surtout, à stabiliser les financements. Il ne souhaitait pas s'appuyer sur des subventions publiques, qui lui paraissaient très lourdes à gérer sur le plan administratif. Son idée : être payé au service rendu. Il s'est donc tourné vers les institutions ayant un intérêt économique à ce que la santé des "très âgés" s'améliore. Et il a réussi à convaincre des caisses d'assurance vieillesse et de retraite de rembourser les cours de sport. Aujourd'hui, SIEL Bleu emploie plus de deux cents salariés et touche quarante mille seniors par semaine. Elle est autofinancée à 95 %.

Jean-Michel Ricard, en outre, est en train de démontrer que le sport peut être un excellent moyen de faire de la prévention santé... tout au long de la vie, donc bien au-delà du grand âge. Les activités du groupe SIEL Bleu visent désormais notamment à réduire les accidents du travail, avec la mise en place de séances d'échauffement pour les ouvriers du BTP. Les résultats sont probants : en cinq mois, les accidents ont été divisés par trois. Plusieurs contrats sont en cours de signature. L'association s'occupe également de publics défavorisés, comme les handicapés.

Ashoka a identifié cet entrepreneur social en 2006. Nous ne lui versons pas de bourse importante, car il était déjà capable de s'autofinancer. En revanche, il était insuffisamment armé pour gérer une organisation d'hommes qui, ayant dépassé le stade du groupe de copains, grandit rapidement. Une organisation qui passe des contrats importants et complexes avec des institutions d'assurance et des mutuelles, et qui doit répondre à de multiples propositions de partenariat a dû réaliser la séparation de ses activités purement associatives de celles qui sont à but commercial, etc. Sur tous ces sujets, le soutien d'Ashoka lui permet, comme cet entrepreneur social le dit lui-même, de conforter et d'accélérer son développement.

### **Un concours de *business plans* à vocation sociale**

Toujours dans sa logique de participer à l'amélioration de l'efficacité des initiatives sociales et au renforcement de leur impact sur la société, tout en faisant évoluer les mentalités françaises vis-à-vis de la nécessité d'utiliser au mieux les ressources, Ashoka France a récemment créé un concours de *business plans* à destination des associations désireuses de se développer. La finale de ce concours, lors du Salon des entrepreneurs 2008 (majoritairement réservé au monde économique classique), devait permettre à chacune des organisations candidates de présenter son plan de développement devant un jury mixte, hommes d'affaires/entrepreneurs sociaux. Bien sûr, un concours a des gagnants, recevant une aide financière et un accompagnement pour la réalisation de leur projet. Mais l'important est ailleurs : c'est d'avoir permis à vingt organisations de mettre au point leur *business plan* avec l'aide de professionnels pendant trois mois ; c'est également, en aval, de rassembler les bonnes pratiques mises à jour et de leur réserver une large diffusion, comme nous allons le faire notamment lors d'une conférence que nous organisons sur l'entrepreneuriat social.

# DÉBAT

## Le social et l'élitisme

**Un intervenant :** *Combien d'entrepreneurs sociaux français intégrez-vous par an ?*

**Arnaud Mourot :** Bill Drayton évalue le nombre d'entrepreneurs susceptibles de franchir les critères d'Ashoka à environ un pour dix millions d'habitants. En France, cela fait donc de l'ordre de six par an. Le bureau français existe depuis deux ans, et nous en avons intégré onze. Cela correspond grosso modo au ratio.

**Int. :** *Le long et riche processus de sélection donne-t-il des résultats probants ? En d'autres termes, les sélectionnés persévèrent-ils dans leur projet selon vos espoirs ?*

**A. M. :** Oui. Selon les études menées dans l'ensemble des pays où est Ashoka, 94 % poursuivent le développement de leur activité cinq ans après leur élection, et 90 % dix ans après.

**Int. :** *Ashoka est très élitiste, aussi bien par ses origines que par son fonctionnement. La mentalité dans le monde de l'action sociale est plutôt égalitariste. N'y a-t-il pas un conflit des cultures ?*

**A. M. :** Nous n'avons pas d'état d'âme sur ce plan : ce que vous appelez "élitisme" répond d'abord à une logique de répartition de moyens qui malgré tout restent limités. Nous avons donc choisi de les placer sur les personnes et les idées qui nous paraissent les plus pertinentes, car capables d'un large développement et/ou d'être copiées. Pour cela, nous avons défini nos cinq critères.

**Int. :** *La rencontre entre des consultants de McKinsey et le champ social se fait-elle facilement ?*

**A. M. :** Quand nous faisons appel à des consultants pour des missions précises, ils font le choix de s'impliquer sur ce type de mission et ils en sont généralement très heureux. Pour eux, travailler avec les entrepreneurs sociaux d'Ashoka est une sorte de moment de respiration. Sur le plan culturel, la rencontre est facilitée par le rôle d'intermédiaire joué par les personnels d'Ashoka, dont certains proviennent de ces cabinets de conseil et d'autres du terrain social.

**Int. :** *À l'intérieur même de ces cabinets, il y a de plus en plus de gens qui ont une certaine connaissance du monde social, car c'est aussi un marché : McKinsey, comme la plupart des grands cabinets, a ouvert un département dédié à l'accompagnement des grandes organisations à vocation sociale.*

**Int. :** *Vous mettez en relation des entrepreneurs expérimentés du monde des affaires pour soutenir de jeunes entrepreneurs sociaux. Les premiers ne sont-ils pas écrasants ?*

**A. M. :** Non. Sans doute parce que leur succès professionnel est acquis et qu'ils n'ont rien à prouver. Ils n'ont pas de souci d'ego. De plus, ils s'intéressent vraiment aux activités concernées et admirent la générosité des objectifs sociaux poursuivis, tout en se reconnaissant dans le dynamisme entrepreneurial des personnes concernées. En fait, il y a plutôt plus de problèmes qu'un entrepreneur social en aide un autre. Il peut se produire une forme de concurrence.

**Int. :** *Le fait d'avoir été sélectionné provoque-t-il un sentiment de supériorité chez vos recrues ? Comment le gérez-vous ?*

**A. M. :** Nous faisons bien sûr le maximum pour éviter le syndrome de la “grosse tête”, en confrontant notamment toutes les expériences, celles du staff Ashoka, comme celles du reste du réseau. Prendre conscience qu’il y a quelque part dans le monde quelqu’un qui a développé un projet qui ressemble à celui que l’on fait... en nettement plus grand (en vérité, c’est assez fréquent !), permet de relativiser.

### **Profils d’entrepreneurs sociaux**

**Int. :** *Y a-t-il un profil type de l’entrepreneur social ?*

**A. M. :** On retrouve fréquemment deux profils. Le premier, c’est la personne qui a été malmenée dans son enfance et qui, depuis son adolescence, a toujours initié des actions à caractère humain et social, que ce soit dans son école, dans sa paroisse ou dans des associations diverses, en étant soutenu par quelques adultes. Elle a donc, dans les domaines sociaux, une motivation, une confiance en elle et une expérience qui lui permettent de voir plus grand. Le second, c’est la personne qui a connu un accident de vie (dans la sienne ou dans celle d’un proche) qui lui a fait prendre conscience de quelque chose, et dont elle a tiré la force et la persévérance nécessaires pour déplacer des montagnes.

**Int. :** *Réussissez-vous à attirer toutes les personnes que vous aimeriez faire entrer dans votre réseau ?*

**A. M. :** Non. Il y a des gens que je trouve remarquables mais que nous n’arrivons pas à faire entrer dans nos critères ou nos modes de fonctionnement. Par exemple, nous avons repéré quelqu’un qui avait monté un projet exceptionnel, associant préservation de l’environnement et insertion, mais il ne voulait pas chercher à étendre ce qu’il a mis en place localement. Notre mode de fonctionnement peut aussi surprendre certains de nos *Fellows*. Je pense notamment à l’un d’entre eux, qui a monté un excellent projet pour aider les enfants des écoles à changer leur regard sur le handicap. Son dynamisme, son charisme, son efficacité sont indéniables, mais nous avons du mal à travailler avec lui car il est rebelle aux réunions, aux planifications, aux évaluations, bref à tous ces modes de gestion qui font partie des habitudes d’Ashoka.

### **L’aide au financement apportée par Ashoka**

**Int. :** *Aidez-vous financièrement vos entrepreneurs au moyen de prêts ou d’investissements ?*

**A. M. :** Nous fonctionnons surtout par des dons, mais nous réfléchissons à d’autres modalités pour renforcer l’efficacité de notre action. Par exemple, certains de nos entrepreneurs sociaux prennent un risque élevé pour eux-mêmes en investissant une grande part de leur capital propre dans les projets qu’ils mènent : ne pourrait-on pas mettre en place un fonds d’investissement qui prendrait en charge une part du capital et une part du risque ?

**Int. :** *Le fait qu’Ashoka s’implique dans un projet est-il perçu favorablement par les autres financeurs potentiels ?*

**A. M. :** Ashoka agit un peu comme un label de qualité car son mode de sélection est apprécié. Son implication attire d’autres donateurs. Mais la partie financière n’est pas la principale valeur ajoutée d’Ashoka pour les entrepreneurs sociaux. Retournons à l’exemple de Jean-Michel Ricard. Il n’a jamais vraiment eu besoin de notre argent. En revanche, il s’est notamment trouvé (et continue de l’être) face à des offres de coopération sur le long terme de la part de mutuelles, et il ne disposait pas des savoirs techniques (juridiques, financiers) pour y répondre de la manière la plus pertinente. Sur ce plan, l’apport d’Ashoka a été décisif.



## L'art de convaincre un donateur

**Int. :** *Quel est le budget d'Ashoka et comment le financez-vous ?*

**A. M. :** Notre budget annuel propre s'élève à une trentaine de millions de dollars. Cela peut paraître élevé, mais reste assez faible pour une association qui intervient dans 70 pays sur 4 continents. Notre financement est assuré essentiellement par des dons, provenant du secteur privé. Chaque donateur s'engage sur une somme de dix mille à cinquante mille euros par an pendant trois ans. En France, nos donateurs sont actuellement une cinquantaine.

**Int. :** *Avez-vous une méthode pour convaincre un donateur ?*

**A. M. :** La méthode d'origine consiste à repérer quelqu'un de fortuné, à le rencontrer, à expliquer ce que nous faisons et à proposer un engagement. C'est une méthode américaine, qui ne réussit pas partout. En France, on ne peut pas aller demander à quelqu'un de l'argent aussi spontanément. Mon expérience me montre qu'il faut d'abord trouver le moyen d'impliquer la personne dans le projet, la rendre heureuse, et seulement ensuite, entrer dans une discussion financière. C'est un processus plus long qu'en Amérique, mais il y a une certaine contrepartie : en même temps qu'il ouvre son carnet de chèques, le donateur ouvre souvent aussi son carnet d'adresses et parle de son expérience à son entourage.

**Int. :** *Demandez-vous des aides publiques ?*

**A. M. :** Jamais pour le financement propre d'Ashoka. Culturellement, nous préférons être en lien direct avec des gens prêts à s'impliquer dans notre action plutôt qu'avec des institutions qui restent forcément anonymes et distantes. Et puis l'association, à l'origine, s'est implantée dans des pays peu ou pas démocratiques où elle ne pouvait pas concevoir d'être redevable à des pouvoirs publics. L'habitude a été prise.

Dans les pays démocratiques, en revanche, nous n'avons pas de réticence à ce que nos entrepreneurs sociaux trouvent une part de leurs financements de cette manière.

## Les transferts d'expérience

**Int. :** *Le domaine de l'action sociale est toujours plus ou moins couvert par les politiques publiques. Valorisez-vous les actions de lobbying en direction des pouvoirs publics ?*

**A. M. :** Oui, notamment dans le domaine législatif ou réglementaire. À l'échelle du monde, nous évaluons à environ 74 % la proportion de nos entrepreneurs sociaux qui ont influencé la législation dans le domaine où ils interviennent. Grâce à nos réseaux dans les sphères décisionnelles, nous appuyons considérablement ce genre d'évolution.

**Int. :** *Réussissez-vous à mettre en synergie des projets réalisés dans des pays différents ou à transférer des savoirs ?*

**A. M. :** C'est l'un de nos objectifs, mais nous devons encore progresser dans ce domaine. À l'échelle mondiale, les remontées d'expérience et leur rediffusion restent insuffisantes. Les outils de transfert de savoirs se limitent surtout à des voyages d'études. En Europe, pour favoriser les synergies, nous modifions l'organisation de notre association pour passer de bases purement nationales à des bases regroupant plusieurs pays. Je suis par exemple le directeur pour la France, la Suisse et la Belgique. Sur ces sujets, nous pourrions certainement beaucoup apprendre des entreprises.

**Int. :** *Les projets que vous soutenez sont-ils parfois copiés ?*

**A. M. :** Oui, 70 % d'entre eux le sont. Cela ne nous dérange pas, au contraire, car c'est un moyen de diffusion des idées innovantes. Nous réfléchissons même à institutionnaliser ce processus en créant une sorte de salle de marché des initiatives sociales : recenser les initiatives qui marchent dans un pays et les présenter dans d'autres pays pour trouver des personnes désireuses et capables de les développer.

## Oser les concepts du business

**Int. :** *Il y a beaucoup d'autres institutions qui prétendent stimuler le monde de la solidarité et donner de la résonance à des initiatives locales en activant des réseaux mondiaux dans toutes les sphères de la société. Les églises notamment ont une forte tradition dans ce sens. En termes de management, où situez-vous votre spécificité ?*

**A. M. :** Nous sommes centrés sur la qualité des initiateurs et non sur la quantité des initiatives. Ce que nous cherchons c'est à repérer des innovateurs dont l'idée paraît vraiment puissante pour répondre à un problème, et à accélérer son développement. Dans ce cadre, nous n'hésitons pas à affirmer des valeurs comme la productivité, l'efficacité, le retour sur investissement, l'évaluation des résultats.

**Int. :** *La mentalité française me paraît peu ouverte au mélange du social et des affaires. Qu'en est-il des autres pays ?*

**A. M. :** Les pays anglo-saxons accueillent le *social entrepreneurship* de manière très ouverte, le Brésil et l'Inde aussi. En France, les mentalités sont traditionnellement réticentes, mais elles changent et s'ouvrent. Ainsi l'ESSEC, la deuxième école de commerce française, a créé en 2003 une chaire d'entrepreneuriat social. L'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) organise déjà des formations pour les dirigeants de l'économie sociale et réfléchit lui aussi à la création d'une chaire, etc. L'arrivée d'Ashoka participe à ce mouvement d'ouverture.

**Int. :** *En France, l'économie sociale au sens large (culture, sport, santé, handicap, pauvreté, etc.) est un vaste secteur où les associations foisonnent. Selon l'UNEDIC (Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce), le nombre d'établissements dans ce secteur a augmenté d'environ cent mille depuis une quinzaine d'années, et plus de la moitié des nouveaux sont de type associatif. Avec d'autres, vous participez à leur indispensable professionnalisation en termes de gestion. C'est crucial car le domaine de l'action sociale, qui n'est soumis ni à la contrainte du marché, ni au contrôle que l'État peut organiser sur ses propres agents, est propice aux dérives. Il y a beaucoup de positions acquises qui n'apportent plus grand-chose.*

**A. M. :** Nous constatons que des organisations que nous soutenons dans le domaine de la prévention de la délinquance juvénile ou du traitement des malades mentaux affichent des coûts cinq à vingt fois plus faibles que certaines des associations qui drainent une part importante des financements publics. L'un de nos objectifs est d'ailleurs de diffuser des pratiques d'évaluation de l'efficacité du secteur social, et d'aider les collectivités publiques à créer des outils efficaces afin qu'elles puissent favoriser les initiatives qui marchent le mieux.

## Les contours d'une nouvelle voie

**Int. :** *Certains projets pourraient sans doute être soutenus par des entreprises commerciales ordinaires, dans l'objectif de dégager des profits. Favorisez-vous ce genre d'alliance ? Inversement, transformez-vous parfois la structure du projet que vous soutenez en entreprise commerciale ? Où placez-vous la limite dans la connexion avec le monde des affaires ?*

**A. M. :** Il peut arriver que le développement d'un projet conduise à filialiser une partie des activités dans une structure commerciale, parce que cette solution est plus adaptée pour atteindre certains marchés ou pour gérer la comptabilité et les rapports avec le fisc. Dans ce cas, le capital de l'entreprise commerciale est possédé par l'association mère. Une telle démarche, si elle répond à une pertinence de gestion et de développement tout en gardant clairement l'objectif social, ne nous gêne pas, au contraire. En revanche, nous nous méfions beaucoup de l'intrusion d'une entreprise commerciale extérieure dans un projet, car il y a un risque de confusion. Notre objectif n'est pas de soutenir des entreprises qui auraient une composante sociale, mais de soutenir les initiatives intrinsèquement sociales.

**Int. :** *Arrive-t-il qu'un de vos entrepreneurs sociaux bascule complètement dans le monde des affaires en prenant la possession du capital des activités qu'il développe et en rapatriant les profits pour lui ?*

**A. M. :** Oui, c'est arrivé, mais c'est rare : environ 2 % depuis qu'Ashoka existe. Nous considérons ces cas comme des échecs. Nos procédures de sélection, en cherchant à cerner profondément les motivations et à faire mûrir les projets, sont un moyen de nous en protéger.

**Int. :** *Avec le développement d'un secteur social très tourné vers l'économie, les formes juridiques des associations sont-elles toujours pertinentes ?*

**A. M. :** La structure associative présente des inconvénients. Par exemple, le président est fragile s'il ne gère pas bien les jeux de pouvoir. Or, au début de son aventure, l'entrepreneur social demande souvent à quelques amis d'être membres de l'association car il en a besoin juridiquement. Les amis acceptent par amitié, sans attente particulière. Mais, au fur et à mesure que l'association commence à recevoir des revenus importants, les appétits grandissent. On a vu des présidents se faire renverser. Je crois qu'il y a des projets de réforme juridique qui avancent actuellement au ministère de l'Économie. Si un nouveau statut se met en place, cette voie entre le social et le business acquerra sans doute beaucoup de visibilité, et cela aidera encore à sa professionnalisation.

Présentation de l'orateur :

Arnaud Mourot : directeur d'Ashoka France depuis fin 2005, il développe les activités de l'association en France, en Belgique et en Suisse, notamment le programme de sélection et d'accompagnement d'entrepreneurs sociaux innovants, qui a présenté sa deuxième promotion début octobre 2007, avec six nouveaux élus ; diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), et ayant mené en parallèle une carrière de sportif de haut niveau, il a créé en 1999 Sport Sans Frontières (SSF), ONG dont il est aujourd'hui président.

Diffusion avril 2008