

# L'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif en Chine

Le cas de la participation innovante de la société civile dans l'effort de reconstruction qui suivit le tremblement de terre

**Xiaomin Yu**

Traducteur : Raphaël Jacquet

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/perspectiveschinoises/7466>

ISSN : 1996-4609

### Éditeur

Centre d'étude français sur la Chine contemporaine

### Édition imprimée

Date de publication : 15 septembre 2016

Pagination : 55-64

ISBN : 979-10-91019-20-0

ISSN : 1021-9013

### Référence électronique

Xiaomin Yu, « L'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif en Chine », *Perspectives chinoises* [En ligne], 2016/3 | 2016, mis en ligne le 15 septembre 2017, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/perspectiveschinoises/7466>

---

# L'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif en Chine

Le cas de la participation innovante de la société civile dans l'effort de reconstruction qui suivit le tremblement de terre de Wenchuan

XIAOMIN YU

**RÉSUMÉ :** Ces dernières années, les organisations issues de la société civile se sont de plus en plus tournées vers des approches innovantes et entrepreneuriales pour être plus à même de remplir leurs missions sociales. Comment peut-on distinguer les organisations à but non lucratif qui s'engagent dans des activités entrepreneuriales, des organisations à but non lucratif traditionnelles ? L'émergence de l'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif chinois créera-t-il de nouvelles opportunités pour les organisations sociales locales dont le développement est depuis longtemps freiné par des obstacles financiers et institutionnels ? Cet article tente d'apporter des réponses à ces questions en s'appuyant sur le cas d'une initiative typique d'entrepreneuriat social lancée dans le cadre de l'effort de reconstruction mené après le tremblement de terre de Wenchuan en 2008. Les résultats de notre enquête montrent qu'à bien des égards les entreprises sociales à but non lucratif participent à la reconstruction post-catastrophe d'une manière plus innovante que les organisations traditionnelles. Néanmoins, elles devront encore surmonter bien des défis organisationnels et contextuels avant de devenir un véritable remède aux difficultés qui enrayerent le développement des organisations sociales locales en Chine.

**MOTS-CLÉS :** société civile, organisations à but non lucratif, bénévolat, entrepreneuriat social, innovation sociale.

## Introduction

L'entrepreneuriat social connaît un essor considérable dans le monde entier depuis une vingtaine d'années, mais la définition donnée à ce phénomène reste vague. La conceptualisation la plus large de l'entrepreneuriat social met l'accent sur les valeurs de l'innovation sociale qui sont à l'origine de la création d'activités non seulement dans le secteur non lucratif, mais aussi dans le milieu des affaires et dans le secteur public. La définition la plus étroite tend typiquement à mettre l'accent sur les processus et les aboutissements des activités entrepreneuriales et innovantes dans le secteur non lucratif. Dans cet article, nous retiendrons cette dernière définition afin de mettre en lumière les formes innovantes de participation de la société civile dans l'effort de reconstruction qui a suivi le tremblement de terre de Wenchuan, survenu le 12 mai 2008 dans la province du Sichuan.

Les recherches existantes ont décrit les activités entrepreneuriales à but non lucratif comme des alternatives « solides, innovantes et entrepreneuriales » aux activités à but non lucratif traditionnelles<sup>(1)</sup>, puisqu'elles ont le potentiel de résoudre les problèmes sociaux et de créer de la valeur sociale d'une manière plus durable, plus créative et plus efficace. Comme le note Raymond Dart, « Les transformations qui caractérisent le passage d'activités à but non lucratif traditionnelles à l'entrepreneuriat social sont profondes : passage du non lucratif absolu vers une forme hybride alliant non lucratif et lucratif ; passage d'un objectif caractérisé par une mission sociale à un double objectif alliant mission sociale et rendement ; passage de services non lucratifs tels qu'ils sont généralement compris à l'utilisation d'outils et de concepts relevant des affaires et de la planification de l'entreprise ; et

enfin passage d'une dépendance envers les dons, les cotisations de membres et les subventions gouvernementales à un intérêt toujours plus marqué pour les revenus et les retours sur investissements.<sup>(2)</sup> »

Toutefois, l'entrepreneuriat social est intrinsèquement un processus contextuel dont la dynamique et la nature dépendent de facteurs socio-économiques, historiques et culturels<sup>(3)</sup>. Toute étude empirique de ce phénomène doit donc analyser son intégration en tenant compte des effets contextuels des différents pays, et surtout en distinguant les pays développés des pays en voie de développement, et les régions occidentales des régions orientales. La Chine, le plus grand pays en voie de développement, a récemment vu émerger une forme d'entrepreneuriat social et constitue donc un terrain de recherche prometteur pour examiner, d'un point de vue théorique, les effets contextuels de l'entrepreneuriat social. Les entreprises sociales qui sont apparues en Chine ces dernières années diffèrent beaucoup en fonction de l'histoire, de leur développement, de leur mission sociale, de leur nature organisationnelle, de leur statut juridique et de leur modèle opérationnel<sup>(4)</sup>. Leur émergence est le résultat de l'action de forces multiples

Cette recherche a été financée par la Fondation des sciences sociales de Pékin (projet n° 14SHC027) et par le fonds de recherche 2015 de l'Université normale de Pékin (projet n° 310422103)

1. Sutia Kim Alter, « Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationship », in Alex Nicholls (éd.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press, 2006, p. 205-230.
2. Raymond Dart, « The Legitimacy of Social Enterprise », *Non-profit Management and Leadership*, vol. 14, n° 4, 2004, p. 411-424.
3. Elizabeth Chell, « Social Enterprise and Entrepreneurship », *International Small Business Journal*, vol. 25, n° 1, 2007, p. 5-26 ; Janelle A Kerlin, « A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise », *Voluntas*, vol. 21, n° 2, 2010, p. 162-179.

opérant au sein de l'État, du marché, du troisième secteur et de la communauté internationale. Ces diverses forces exercent leur influence de différentes manières : marchandisation des institutions publiques d'aide sociale ; responsabilité sociale des entreprises sur le marché ; commercialisation des mouvements non lucratifs et des nouvelles initiatives de coopération dans le troisième secteur ; et diffusion des expériences acquises à l'étranger (particulièrement dans les domaines de la microfinance et du commerce équitable) dans la communauté internationale<sup>(5)</sup>.

L'entrepreneuriat social en Chine n'en est encore qu'à ses balbutiements et a peu attiré l'attention des universitaires. Quelques chercheurs ont tenté de délimiter les frontières conceptuelles de ce phénomène, d'en identifier les forces motrices et d'estimer les limites de son développement<sup>(6)</sup>. Toutefois, peu d'entre eux ont présenté une analyse empirique de la question en utilisant des méthodes qualitatives ou quantitatives, et aucun n'a exploré le phénomène à travers une comparaison entre les entreprises sociales et les organisations à but non lucratif (OBNL) traditionnelles en Chine. Dans quelle mesure l'entrepreneuriat social à but non lucratif peut-il être considéré comme une « alternative solide » aux OBNL traditionnelles en Chine ? De quelle manière répondra-t-il efficacement aux défis auxquels fait face le développement du secteur non lucratif chinois, comme le manque de ressources financières et le primat de l'État-Parti sur la société civile ? Cet article tente d'offrir des réponses préliminaires à ces questions peu étudiées en analysant des données empiriques issues d'une étude de cas qualitative.

On parle souvent de 2008 en Chine comme de « l'année du bénévolat » ou « l'année de la société civile »<sup>(7)</sup>, en référence aux réactions sans précédent de la société au lendemain du tremblement de terre du 12 mai qui ravagea le Sichuan ainsi que d'autres régions du sud-ouest de la Chine. L'effort de reconstruction qui suivit cette catastrophe s'est non seulement traduit par une forte expansion de la société civile (que ce soit en termes de dons, d'actes bénévoles ou de participation des ONG locales) mais a aussi donné naissance à certaines pratiques d'entrepreneuriat social qui peuvent contribuer à surmonter les obstacles qui freinent le développement de la société civile en Chine. Par exemple, le manque de ressources financières est un problème auquel sont confrontées de nombreuses organisations sociales chinoises, surtout celles qui opèrent au niveau local. Le lancement d'initiatives d'entrepreneuriat social a permis à ces organisations civiles locales de trouver des sources alternatives de financement en générant des revenus sur le marché ou en établissant des partenariats avec des sociétés commerciales. Ainsi, l'exemple de la participation innovante de la société civile dans la reconstruction post-catastrophe nous procure des indices pour tenter de répondre aux questions qui nous intéressent ici.

Les données utilisées dans cet article sont pour la plupart tirées d'une étude menée en 2011 sur le cas du « Foyer joyeux et harmonieux » (FJH), une initiative d'entrepreneuriat social lancée par le « Village global de Pékin » (VGP) dans les régions touchées par le tremblement de terre. Nous avons choisi le FJH comme un « cas critique »<sup>(8)</sup> pour confirmer, contester ou développer une théorie existante fondée sur plusieurs considérations : 1) en tant que l'une des principales ONG environnementales locales en Chine, le VGP a fait des efforts considérables pour intégrer les notions et les approches de l'entrepreneuriat social dans ses stratégies et ses pratiques ; 2) le programme FJH est reconnu comme un exemple de pratique exemplaire de participation civile dans la reconstruction post-catastrophe du fait de ses aspects innovants et de son impact social ; 3) le programme FJH fait partie d'un petit nombre d'initiatives « durables » d'entrepreneuriat social

existant dans les régions affectées par le tremblement de terre. Les données empiriques ont été recueillies lors de notre enquête anthropologique de terrain dans un petit village situé dans la région montagneuse de la ville de Penzhou, Sichuan, où opère le programme FJH. Nous avons utilisé deux méthodes de recherche : 1) des entretiens semi-structurés avec divers acteurs impliqués dans le programme FJH (y compris deux employés du VGP, un représentant du gouvernement local, deux cadres villageois, et huit résidents ordinaires) ; et 2) une observation participative de diverses activités de reconstruction et de commerce en opération.

Dans la section suivante, nous passerons brièvement en revue les recherches menées jusqu'à présent sur l'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif. Nous placerons ensuite l'émergence de l'entrepreneuriat social dans le contexte de l'effort de reconstruction qui fit suite au tremblement de terre de Wenchuan. Cette analyse sera suivie par une présentation des résultats de notre recherche qui décrira les origines et les caractéristiques du programme FJH, détaillera les activités relatives à la reconstruction et montrera comment les initiatives d'entrepreneuriat social diffèrent des activités des OBNL traditionnelles. Nous concluons en explorant les possibilités et les défis que représente l'entrepreneuriat social pour le développement de la société civile chinoise.

### **L'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif : une analyse bibliographique**

Dans le monde entier, les deux dernières décennies ont été caractérisées par un essor de l'entrepreneuriat social comme « innovation radicale »<sup>(9)</sup> dans le secteur non lucratif. Toute discussion de l'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif est dominée par trois approches différentes qui mettent respectivement l'accent sur les revenus gagnés, l'innovation sociale ou l'entreprise sociale<sup>(10)</sup>. Si ces trois approches diffèrent dans la manière dont elles définissent les limites, la nature et la dynamique de l'entrepreneuriat social, elles convergent néanmoins sur un point : les entreprises sociales diffèrent des OBNL traditionnelles et constituent une nouvelle approche pour résoudre certains problèmes sociaux et créer de la valeur sociale de manière durable, innovante et efficace. Si l'on se livre à une synthèse des différents points de vue de cette question, on peut avancer que les entreprises sociales sont considérées comme des alternatives « plus solides, plus innovantes et

4. Xiaomin Yu, « Social Enterprise in China: Driving Forces, Development Patterns and Legal Framework », *Social Enterprise Journal*, vol. 7, n° 1, 2011, p. 9-32.
5. Xiaomin Yu et Kaijie Ding, « Shehui qiye de fazhan lujin: guoji bijiao yu Zhongguo jingyan » (La voie de développement de l'entreprise sociale : comparaison internationale et expérience chinoise), *Zhongguo xingzheng guanli* (Administration publique chinoise), vol. 8, 2011, p. 12-24.
6. Jacques Defourmy et Shin-Yang Kim, « Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-country Analysis », *Social Enterprise Journal*, vol. 7, n° 1, 2011, p. 86-111 ; Xiaomin Yu, « Social Enterprise in China: Driving Forces, Development Patterns and Legal Framework », *art. cit.* ; Xiaomin Yu et Kaijie Ding, « Shehui qiye de fazhan lujin: guoji bijiao yu Zhongguo jingyan » (La voie de développement de l'entreprise sociale : comparaison internationale et expérience chinoise), *art. cit.*
7. Shawn Shieh et Guosheng Deng, « An Emerging Civil Society: The Impact of the 2008 Sichuan Earthquake on Grass-roots Associations in China », *The China Journal*, vol. 65, 2011, p. 181-194.
8. Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods (Third Edition)*, Thousand Oaks, Sage, 2003.
9. Raymond Dart, « The Legitimacy of Social Enterprise », *Non-profit Management and Leadership*, vol. 14, n° 4, 2004, p. 411-424.
10. J. Gregory Dees et Beth Battle Anderson, « Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought », *redf.org*, 2006, [www.redf.org/system/files/Greg+Dees%27+Framing+a+Theory+of+SE.pdf](http://www.redf.org/system/files/Greg+Dees%27+Framing+a+Theory+of+SE.pdf) (consulté le 12 novembre 2011) ; Jacques Defourmy et Marthe Nyssens, « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, 2010, p. 32-53.

plus entrepreneuriales » que les OBNL traditionnelles<sup>(11)</sup>, que ce soit en termes de stratégie, de structure, de normes ou de valeurs. Plus spécifiquement, les entreprises sociales diffèrent des OBNL traditionnelles par les neuf objectifs suivants :

**Maintenir un équilibre entre objectifs sociaux et économiques.** Très différentes des OBNL traditionnelles qui sont essentiellement animées par des objectifs sociaux, les entreprises sociales doivent maintenir un certain équilibre entre leurs objectifs sociaux et leurs objectifs économiques. En tant qu'organisations « axées à la fois sur les marchés et sur la réalisation de leur mission », les entreprises sociales privilégient généralement les approches et les outils commerciaux pour réaliser leurs objectifs sociaux »<sup>(12)</sup>.

**Mettre en place une structure organisationnelle hybride.** De nombreuses entreprises sociales mettent en place une structure organisationnelle hybride qui leur permet de se livrer en même temps à des activités non lucratives et lucratives. Ces structures vont des « sociétés de portefeuille » qui se livrent à des activités à but lucratif et génèrent des revenus pour leurs filiales à but non lucratif, aux « joint-ventures » qui prennent la forme de partenariats entre organisations à but lucratif et organisations à but non lucratif<sup>(13)</sup>. Globalement, selon le niveau d'intégration entre leurs programmes sociaux et leurs activités commerciales, les entreprises sociales se divisent en trois catégories : celles dont les activités commerciales sont profondément ancrées dans l'entreprise, celles dont ces mêmes activités sont ultérieurement intégrées à l'entreprise, et celles dont les activités commerciales sont externes à l'entreprise<sup>(14)</sup>. Par ailleurs, les formes organisationnelles de ces entreprises varient en fonction de leur statut juridique. Après que l'Italie ait introduit en 1991 une réglementation sur les coopératives sociales, au moins 14 pays européens et nord-américains, ainsi que le Japon et la Corée du Sud, avaient, dès 2009, eux aussi adopté des lois sur les entreprises sociales<sup>(15)</sup>.

**Élargir les modèles opérationnels.** Dans la mesure où les entreprises sociales poursuivent des objectifs à la fois sociaux et commerciaux, leurs stratégies et opérations sont souvent très complexes. Elles doivent non seulement générer un revenu suffisant pour réinvestir dans leurs affaires commerciales mais aussi maintenir un certain niveau d'investissement dans les projets sociaux<sup>(16)</sup>. Sutia Kim Alter a proposé une variété de prototypes opérationnels régulièrement utilisés par les entreprises sociales, notamment neuf modèles opérationnels de base (soutien à l'entrepreneuriat, intermédiaire sur le marché, emploi, services facturés, client à bas revenus comme marché, coopérative, connexion au marché, subventionnement des services et support organisationnel) et des modèles hybrides qui permettent le mieux de réaliser le double objectif de l'organisation<sup>(17)</sup>.

**Diversifier leur base des ressources.** Comme la plupart des organisations à but non lucratif, les entreprises sociales sont dépendantes de ressources qui allient un capital financier, physique et humain<sup>(18)</sup>. Comme le souligne l'approche privilégiant le revenu gagné, les entreprises sociales, contrairement aux OBNL traditionnelles qui dépendent essentiellement de subventions et de dons pour réaliser leurs objectifs sociaux, se livrent souvent à des activités lucratives qui génèrent une partie importante de leurs revenus<sup>(19)</sup>. Soucieuse de dépasser les stratégies liées aux revenus, l'approche qui privilégie l'entreprise sociale met l'accent sur le fait que les entreprises sociales répondent souvent à « trois différents types de principes économiques – le marché, la redistribution et la réciprocité »<sup>(20)</sup> et crée une base de ressources diversifiée qui allie souvent revenus gagnés, dons, bénévolat et subventions gouvernementales<sup>(21)</sup>. En revanche, l'approche qui privilégie l'innovation sociale se concentre sur les aspects innovants de l'entreprise sociale en matière d'utilisation des ressources.

**Renforcer le partenariat entre secteurs.** Afin d'obtenir les ressources dont elles ont besoin, les entreprises sociales s'appuient sur des réseaux et partenariats efficaces à travers les secteurs<sup>(22)</sup>. De plus en plus, plutôt que d'accepter des dons, elles concluent de nouveaux types de partenariats avec des entreprises dans divers domaines : marketing à vocation humanitaire, endossement, parrainage, etc.<sup>(23)</sup> Pour ce qui est du rapport des entreprises sociales avec le gouvernement, les autorités publiques offrent souvent un soutien direct (par le biais des marchés publics ou des subventions) ou indirect (exemptions ou déductions fiscales) à certains types d'entreprises sociales<sup>(24)</sup>.

**Faire face à de nouveaux défis pour parvenir à la viabilité organisationnelle à long terme.** Selon l'approche qui privilégie le revenu gagné, la viabilité et l'autonomie financières sont des aspects fondamentaux des entreprises sociales et les distinguent des OBNL traditionnelles<sup>(25)</sup>. Cependant, la viabilité financière n'explique pas à elle seule la durabilité organisationnelle des entreprises sociales. En réalité, leur viabilité sur le long terme dépend de leur capacité à reconnaître et à gérer la symbiose entre les deux côtés opposés de l'organisation – l'activité commerciale (jugée en termes d'efficacité, de compétitivité et de profitabilité) et l'action sociale (évaluée en fonction de sa légitimité, de la participation qu'elle mobilise, de son impact, etc.)<sup>(26)</sup>. Par ailleurs, certaines études empiriques ont montré que la viabilité à long terme des entreprises sociales dépend d'un ensemble de facteurs internes et externes, et notamment de « leur capacité à obtenir des ressources, à renforcer leur légitimité, à coopérer avec d'autres institutions et à développer des capacités de gestion interne et des capacités organisationnelles »<sup>(27)</sup>.

11. Sutia Kim Alter, « Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationship », *art. cit.*
12. Sutia Kim Alter, « Social Enterprise Topology », 2007, *The Four Lenses Strategic Framework*, [www.4lenses.org/setypology/print](http://www.4lenses.org/setypology/print) (consulté le 24 juin 2016).
13. Howard P. Tuckman, « Competition, Commercialization, and the Evolution of Non-profit Organizational Structures », *Journal of Policy Analysis & Management*, vol. 17, n° 2, 1998, p. 175-194.
14. Sutia Kim Alter, « Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationship », *art. cit.*
15. Carlo Borzaga, Sara Depedri et Ermanno Tortia, « The Growth of Organizational Variety in Market Economies: The Case of Social Enterprises », Euricse Working Paper Series, Code WP 003 | 10, 2010, [www.jeodonline.com/sites/euricse.eu/files/db\\_uploads/documents/1267022714\\_n345.pdf](http://www.jeodonline.com/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1267022714_n345.pdf) (consulté le 12 août 2016).
16. Jonathan Moizer et Paul Tracey, « Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and its Effects on Organizational Sustainability », *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 27, n° 3, 2010, p. 252-266.
17. Sutia Kim Alter, « Social Enterprise Topology », *art. cit.*
18. Helen Haugh, « A Resource-based Perspective of Social Entrepreneurship », in Jeffrey A. Robinson, Johanna Mair et Kai Hockerts (éds.), *International Perspectives on Social Entrepreneurship*, New York, Palgrave Macmillan, 2008, p. 99-116.
19. Jerr Boschee, « Eight Basic Principles for Non-profit Entrepreneurs », *Non-profit World*, vol. 19, n° 4, 2001, p. 15-18.
20. Laurent Gardin, « A Variety of Resource Mixes Inside Social Enterprises », in Marthe Nyssens (éd.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres, New York, Routledge, 2006, p. 111-136.
21. Adalbert Evers, « The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource Structure of Social Enterprises », in Carlo Borzaga et Jacques Defourny (éds.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, New York, Routledge, 2001, p. 296-311 ; Laurent Gardin, « A Variety of Resource Mixes Inside Social Enterprises », *art. cit.*
22. Helen Haugh, « A Resource-based Perspective of Social Entrepreneurship », *art. cit.*
23. Angela M. Eikenberry et Jodie Drapal Kluver, « The Marketization of the Non-profit Sector: Civil Society at Risk ? », *Public Administration Review*, vol. 64, n° 2, 2004, p. 132-140.
24. Marthe Nyssens (éd.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, *op. cit.*
25. Jerr Boschee, « Eight Basic Principles for Non-profit Entrepreneurs », *art. cit.*
26. Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens, « The Social Enterprise: Towards a Theoretical Social-Economic Approach », in Carlo Borzaga et Jacques Defourny (éds.), *The Emergence of Social Enterprise*, *op. cit.*, p. 312-332 ; Jonathan Moizer et Paul Tracey, « Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and its Effects on Organizational Sustainability », *art. cit.*
27. Moshe Sharir, Miri Lerner et Ronit Yitshaki, « Long-term Survivability of Social Ventures », in Jeffrey A. Robinson, Johanna Mair et Kai Hockerts (éds.), *International Perspectives on Social Entrepreneurship*, *op. cit.*, p. 75-96.

**Favoriser la participation des parties prenantes dans la gouvernance par un système démocratique.** Le principal avantage des entreprises sociales par rapport aux OBNL traditionnelles est leur modèle de gouvernance<sup>(28)</sup>. Dans de nombreux pays (et surtout en Europe occidentale), les entreprises sociales ont une structure de gouvernance démocratique qui permet l'implication directe d'une grande variété d'intervenants (utilisateurs, clients, donateurs, employés, bénévoles, investisseurs sociaux, etc.) ou une forme d'implication indirecte par le biais de fiduciaires ou d'administrateurs qui sont habilités à prendre des décisions au nom des parties prenantes<sup>(29)</sup>.

**Encadrer la répartition des bénéfices.** Contrairement aux OBNL traditionnelles qui ne sont pas autorisées à répartir leurs bénéfices, les entreprises sociales ne sont pas assujetties aux mêmes contraintes et peuvent accumuler des avoirs financiers et renforcer ainsi leur stabilité économique<sup>(30)</sup>. Cela varie toutefois en fonction du statut juridique et du modèle opérationnel de l'entreprise.

**Accroître leur impact social.** On estime généralement que les entreprises sociales sont plus innovantes que les OBNL traditionnelles dans la mesure où elles sont constamment à la recherche de nouvelles pratiques pour améliorer la société. Le modèle de l'entrepreneuriat social offre aux organismes à but non lucratif un mécanisme qui leur permet de développer leurs missions en renforçant leur impact social, en touchant de nouveaux marchés ou en diversifiant leurs services sociaux<sup>(31)</sup>.

Les études existantes qui, pour la plupart, se sont concentrées sur l'entrepreneuriat social dans les sociétés occidentales développées ont mis en lumière les principales caractéristiques qui distinguent les entreprises sociales des OBNL classiques. Toutefois, comme l'ont fait remarquer un petit nombre de chercheurs, toute analyse théorique dans ce domaine doit tenir compte des contextes socioéconomique, historique et culturel où sont ancrées les pratiques d'entrepreneuriat social<sup>(32)</sup>. L'intégration des entreprises sociales indique que les théories antérieures sur ce phénomène, construites essentiellement dans le contexte des sociétés occidentales, peuvent vite montrer leurs limites si on les applique directement à la Chine, un pays très différent des sociétés occidentales à bien des égards (niveau de développement, régime de protection sociale, relation État-société, nature de la société civile). Des études empiriques sont donc nécessaires pour mieux comprendre la dynamique de développement des entreprises sociales dans le contexte spécifiquement chinois. Bien que l'on ait pu observer ces dernières années un essor des études empiriques sur ce sujet en Chine<sup>(33)</sup>, aucune n'explique vraiment dans quelle mesure les entreprises sociales en Chine diffèrent des OBNL traditionnelles, ni pourquoi elles peuvent être considérées comme des « alternatives plus solides ».

## L'effort de reconstruction suite au tremblement de terre et l'émergence de l'entrepreneuriat social

Plus de huit années se sont écoulées depuis le tremblement de terre de Wenchuan. Cette catastrophe a coûté la vie à 87 000 personnes, a fait 374 000 blessés, laissé des millions d'habitants sans logement et détruit environ 50 000 villes et villages dans la région. Elle a aussi affecté les moyens d'existence d'environ 50 millions de personnes et causé une perte économique directe de 845,1 milliards de yuans. L'effort de reconstruction qui a suivi le tremblement de terre a lancé un défi majeur au gouvernement chinois et à la société dans son ensemble. La promulgation par le Conseil des affaires de l'État, le 8 juin 2008, des « Dispositions ré-

glementaires relatives au relèvement et à la reconstruction après le tremblement de terre de Wenchuan », a marqué le début de cet effort de reconstruction, effort considéré par les autorités centrales chinoises comme un processus visant à « intégrer la direction de l'État et la participation civile ».

L'année 2008 fut consacrée comme « l'année du bénévolat » ou « l'année de la société civile » en Chine suite à la réponse dynamique de la communauté à la catastrophe. Immédiatement après le tremblement de terre, des citoyens ordinaires, des organisations sociales et des entreprises socialement responsables se sont ruées vers les régions les plus touchées pour leur venir en aide. Au cours de l'année 2008, 100 milliards de yuans de dons ont été versés – dont 76 milliards pour le tremblement de terre – contre tout juste 31 milliards en 2007<sup>(34)</sup>. Par ailleurs, près de cinq millions de bénévoles se sont eux aussi rendus dans les régions affectées pour participer à des activités de secours, d'assistance et de reconstruction<sup>(35)</sup>. Enfin, le tremblement de terre a conduit à une plus grande participation des ONG locales. À la fin de 2008, 263 ONG ou groupes bénévoles avaient répondu à l'appel en se livrant à diverses activités comme la collecte de fonds, la livraison de matériaux, la prestation de services ou l'organisation de réseaux<sup>(36)</sup>.

Toutefois, lorsque la phase de secours immédiat a laissé la place à celle, plus complexe, du rétablissement et de la reconstruction des infrastructures, la participation des groupes civils a sensiblement diminué. On estime qu'en avril 2009, le nombre d'ONG et de groupes bénévoles opérant dans les régions affectées par le tremblement de terre était passé de 300 à moins de 50, et le nombre de bénévoles de cinq millions à environ 50 000<sup>(37)</sup>. Cette baisse de la participation civile dans le processus de reconstruction était la conséquence des obstacles structurels auxquels est confrontée la société civile chinoise à long terme.

28. Sara Depedri, « The Competitive Advantages of Social Enterprises », in Leonardo Becchetti et Carlo Borzaga (éds.), *The Economics of Social Responsibility: The World of Social Enterprises*, Londres et New York, Routledge, 2010, p. 34-54.
29. Suttia Kim Alter, « Social Enterprise Topology », *art. cit.* ; Jonathan Moizer et Paul Tracey, « Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and its Effects on Organizational Sustainability », *art. cit.*
30. Sara Depedri, « The Competitive Advantages of Social Enterprises », *art. cit.*
31. Suttia Kim Alter, « Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationship », *art. cit.*
32. Elizabeth Chell, « Social Enterprise and Entrepreneurship », *art. cit.* ; Janelle A Kerlin, « A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise », *art. cit.*
33. Daphne W. Yiu, William P. Wan, Frank W. Ng, Xing Chen et Jun Su « Sentimental Drivers of Social Entrepreneurship: A Study of China's Guangcai (Glorious) Program », *Management and Organization Review*, vol. 10, n° 1, 2014, p. 55-80 ; Fan Qi Zeng, Mu Qiang Zheng et Dennis Lee, « An Empirical Study on the Influencing Factors of University Students' Entrepreneurial Intention: A Research Based on the Chinese Nascent Social Entrepreneur », *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, vol. 11, n° 1, 2015, p. 89-126 ; Hong Lan, Ying Zhu, David Ness, Ke Xing et Kris Schneider, « The Role and Characteristics of Social Entrepreneurs in Contemporary Rural Cooperative Development in China: Case Studies of Rural Social Entrepreneurship », *Asia Pacific Business Review*, vol. 20, n° 3, 2014, p. 379-400 ; Joseph D. Tucker, Kathryn E. Muessig, Rosa Cui, Cedric H. Bien et Elaine J. Lo, « Organizational Characteristics of HIV/Syphilis Testing Services for Men who Have Sex with Men in South China: A Social Entrepreneurship Analysis and Implications for Creating Sustainable Service Models », *BMC Infectious Diseases*, vol. 14, 2014, p. 2-9 ; Linda Wong et Jun Tang, « Dilemmas Confronting Social Entrepreneurs: Care Homes for Elderly People in Chinese Cities », *Pacific Affairs*, vol. 79, n° 4, 2006, p. 623-642 ; Xiaomin Yu, « The Governance of Social Enterprises in China », *Social Enterprise Journal*, vol. 9, n° 3, 2013, p. 225-246.
34. Tom Spender, « Development: Grassroots Groups Flourishing in China », *Global Information Network*, 1 mars 2010.
35. Ting Yang, « Volunteer Groups Starting to Have a Bigger Role in China », *The China Post*, 13 May 2011.
36. Chuanjin Tao, « Dizhen zaihou jiu yuan zhong NGO de can yu zhi shi » (Les mécanismes de la participation des ONG dans les secours humanitaires qui ont suivi le tremblement de terre), *Shehui zhengce tongxun* (Communications en politique sociale), vol. 11, 2008, p. 18-45.
37. Limin Bao, « Shui lai zhizhang 760 yi yuan dizhen juankuan? » (Qui est responsable des 76 milliards de dons versés pour le tremblement de terre ?), *Zhongguo qingnian bao* (Quotidien de la jeunesse), 12 août 2009.

Premièrement, le manque de ressources financières demeure le défi majeur pour de nombreuses organisations civiles chinoises, surtout celles qui opèrent au niveau local. Aujourd'hui, les groupes bénévoles locaux dépendent essentiellement des dons fluctuants des donateurs étrangers. Même si la catastrophe de Wenchuan a apparemment provoqué un déluge de dons de la part des citoyens chinois, les politiques actuelles stipulent que seuls les organes gouvernementaux et les organisations caritatives gérées par le gouvernement sont habilités à recevoir des dons des citoyens pour l'aide humanitaire. Sur les 65,2 milliards de yuans de dons collectés jusqu'à la fin de 2008, 58 % sont allés dans les comptes du gouvernement, 31 % (collectés par les filiales locales des fondations gérées par le gouvernement) ont aussi atterri dans les coffres de l'État, et seuls 11 % ont abouti dans des fondations contrôlées par le gouvernement – les seules ressources accessibles aux organisations civiles. Toutefois, en pratique, ces fondations gouvernementales devaient compter essentiellement sur leurs filiales locales et sur leurs liens avec le gouvernement pour utiliser ces fonds<sup>(38)</sup>. En bref, bien que les dons aient augmenté rapidement après le tremblement de terre, seule une très petite partie de ces nouvelles ressources était disponible à la société civile et cette somme était bien insuffisante pour pallier le manque de ressources financières dont souffraient les groupes locaux issus de la société civile.

Deuxièmement, dans un régime autoritaire, l'État-Parti chinois est constamment en position dominante dans ses relations avec la société civile et exerce un contrôle strict sur les organisations issues de la société civile par le biais de lourdes réglementations concernant leur enregistrement et leur opération. Pour s'enregistrer comme OBNL en Chine, les groupes issus de la société civile doivent remplir certaines conditions physiques (biens, personnel, bureau) et trouver une agence gouvernementale habilitée qui accepte d'être leur « unité professionnelle de supervision ». Toutefois, de nombreuses organisations de base ont beaucoup de peine à remplir ces conditions et, pour contourner ces obstacles, choisissent de s'enregistrer comme des organisations à but lucratif ou de ne pas s'enregistrer du tout. Par ailleurs, même les OBNL enregistrées se voient interdites d'établir des filiales ou d'opérer en dehors du lieu où elles sont enregistrées<sup>(39)</sup>. Dans le cas de l'assistance humanitaire aux victimes de catastrophes et de la reconstruction, le gouvernement chinois s'est montré plus conciliant concernant la participation des organisations civiles, surtout celles qui étaient capables d'offrir les services professionnels nécessaires pour venir en aide aux agences gouvernementales. Toutefois, les barrières institutionnelles liées à la prédominance de l'État-Parti sur la société civile ont par la suite continué de saper la légitimité et la viabilité des OBNL locales (surtout de celles qui n'étaient pas enregistrées).

Le manque de ressources et l'environnement politique adverse font que la recherche de moyens alternatifs pour poursuivre leur participation dans l'effort de reconstruction devient rapidement une tâche essentielle pour de nombreuses organisations civiles locales. Face à cette situation, certaines ONG innovantes ont commencé à explorer la possibilité d'utiliser l'entrepreneuriat social pour surmonter les obstacles financiers et institutionnels. Certaines études ont montré qu'un nombre d'entreprises sociales diverses a émergé dans les régions affectées par le tremblement de terre – OBNL engagées dans des activités commerciales, coopératives agricoles, organisations de commerce équitable et organismes de micro-financement<sup>(40)</sup>. Il n'existe toutefois pas d'analyses empiriques sur les nouvelles entreprises sociales qui sont apparues récemment dans les régions touchées par les catastrophes naturelles. Il est donc difficile de décrire précisément les caractéristiques de telles initiatives comparées à celles des OBNL classiques et d'évaluer de façon exhaustive les avantages qu'ont les entreprises sociales pour surmonter les obstacles auxquels font constamment face les OBNL locales en Chine. La section suivante a pour objectif de combler ce manque.

téristiques de telles initiatives comparées à celles des OBNL classiques et d'évaluer de façon exhaustive les avantages qu'ont les entreprises sociales pour surmonter les obstacles auxquels font constamment face les OBNL locales en Chine. La section suivante a pour objectif de combler ce manque.

## Données empiriques tirées de notre étude de cas

### Profil de l'organisation et origine du programme

Da Ping, un petit village composé de 279 foyers et situé dans la région montagneuse de la ville de Pengzhou, Sichuan, fut dévasté par le tremblement de terre du 12 mai 2008. Plus de 80 % des habitations se sont écroulées, une grande partie des routes et des ponts sont devenus impraticables et la plupart des habitants du village ont perdu tous leurs moyens d'existence. Toutefois, deux mois après la catastrophe, ce petit village vit apparaître une nouvelle initiative, le Foyer joyeux et harmonieux (*Le he jia yuan*, FJH), un programme de reconstruction diversifié lancé par le Village global de Pékin (VGP).

Le VGP est une ONG environnementale fondée par Liao Xiaoyi en 1996 et enregistrée à Pékin comme une organisation à but lucratif<sup>(41)</sup>. Depuis que Liao a remporté en 2000 le prix Sophie, une récompense internationale pour l'environnement et le développement, le VGP est reconnu comme l'une des ONG locales les plus remarquables dans les domaines de l'éducation environnementale et du développement durable en Chine. Comme la notion et la pratique d'entrepreneuriat social n'ont été introduites en Chine que récemment, le VGP a peu à peu appris à utiliser ce nouvel outil pour transformer le handicap qu'il avait en tant qu'ONG « commerciale » en un avantage lui permettant de renforcer sa légitimité sociale et d'accroître ses ressources financières. Une des activités entrepreneuriales les plus remarquables mises en œuvre par le VGP fut la mise en place d'une « plateforme de service équitable » en 2008 pour faciliter le commerce équitable entre, d'une part, les communautés urbaines où les consommateurs sont de plus en plus exposés à des aliments insalubres et, d'autre part, les communautés rurales où les agriculteurs ont de plus en plus de difficultés à gagner décemment leur vie dans un secteur sur-commercialisé.

Les ambitions du VGP en matière d'entrepreneuriat social ont pu être réalisées grâce au lancement du programme FJH dans le village de Da Ping. Pour le VGP, la décision de s'embarquer dans ce projet était bien plus qu'une réaction spontanée à la catastrophe. C'était plutôt un effort délibéré de poursuivre le développement durable dans les campagnes chinoises confrontées à toutes sortes de problèmes comme la pollution environne-

38. *Ibid.*

39. Shawn Shieh et Guosheng Deng, « An Emerging Civil Society: The Impact of the 2008 Sichuan Earthquake on Grass-roots Associations in China », *The China Journal*, vol. 65, 2011, p. 181-194.

40. Jiaju Xie et Fan Li, « Gongyi xin siwei: 10 ge Zhongguo shehui qiyejia de gushi » (Nouvelles idées philanthropiques : l'histoire de 10 entrepreneurs sociaux chinois), Hong Kong, Zi Cheng Yi Jia Press, 2010 ; Qiang Zhang et Xiaomin Yu, « NGO canyu wenchuan dizhen zaihou chongjian yanjiu » (Une étude sur la participation des ONG dans l'effort de reconstruction qui suivit le tremblement de terre de Wenchuan), Pékin, Peking University Press, 2009 ; Xiaohong Zhu, « YBC chongjian jiaoyuan chuanyue xingdong ji qi jingyan fenxi: jiyu shehui qiye de shijiao » (L'initiative YBC de reconstruction des habitations et analyse de cette expérience : de la perspective d'une entreprise sociale), *Zhongguo feiyingli pinglun* (Revue du secteur non lucratif chinois), n° 3, 2008, p. 172-189.

41. Face aux difficultés rencontrées par de nombreuses ONG locales pour se faire enregistrer comme des OBNL reconnues par le gouvernement, nombre d'entre elles s'enregistrent auprès du Bureau de l'industrie et du commerce comme entreprises à but lucratif afin d'obtenir un statut juridique même si elles opèrent comme des OBNL. Toutefois, toutes les ONG locales enregistrées comme des entités commerciales en Chine ne sont pas des entreprises sociales, puisque beaucoup fonctionnent comme de véritables OBNL et ne s'engagent pas dans des activités entrepreneuriales ou commerciales.

mentale, la fragmentation des communautés, les dysfonctionnements familiaux, une économie languissante, et la disparition de la culture et des modes de vie traditionnels après plusieurs décennies de modernisation par l'industrialisation, la migration de la main-d'œuvre et l'urbanisation<sup>(42)</sup>.

Toutefois, le programme FJH resta une ambition peu réalisable jusqu'au jour où le VGP perçut 1,8 millions de yuans de fonds de démarrage de la part de la Croix-Rouge chinoise (CRC) en août 2008. Il est intéressant de noter que le VGP a explicitement mis en avant son caractère d'entreprise sociale lors de sa recherche d'investissement pour le programme. Comme l'explique Liao, « Une des cinq caractéristiques du programme est qu'il représente une forme de philanthropie innovante ... en tant qu'entité à la fois entrepreneuriale et sociale, il est non seulement en mesure d'accroître les investissements en assurant une meilleure performance sur le marché, mais il est aussi capable d'assurer sa mission qui consiste à servir les intérêts des villageois grâce à un mécanisme de gouvernance qui inclut la participation des habitants. C'est pourquoi ce programme mérite davantage de considération et de soutien de la part du gouvernement, de la société et des investisseurs »<sup>(43)</sup>. Pour ces raisons, le programme FJH a reçu des financements de plusieurs fondations comme la Croix-Rouge chinoise, la fondation Narada, la fondation Jet Li One et la Fondation Give2Asia. Dès février 2009, le FJH était devenu un programme de reconstruction qui opérait dans de multiples domaines et bénéficiait d'un financement de presque cinq millions de yuans<sup>(44)</sup>.

### **Les activités de reconstruction après la catastrophe<sup>(45)</sup>**

Pour revitaliser le village de Da Ping d'une manière durable tant sur le plan environnemental qu'économique et social, le programme FJH a lancé tout un ensemble de projets allant de la reconstruction des habitations et des installations publiques au développement d'industries écologiques, en passant par la prestation de services sociaux et la mise en place de mécanismes de protection de l'environnement au niveau local.

Une des premières préoccupations du programme fut la reconstruction des habitations selon des normes écologiques. Cette partie du projet fut en grande partie financée par des subventions de l'État et des dons gérés par un « fonds collectif » appartenant à tous les résidents du village affectés par le tremblement de terre. Contrairement aux autres projets de construction généralement sous-traités à des sociétés de bâtiment, le programme FJH reposait en grande partie sur le travail bénévole d'architectes professionnels et d'artisans, ainsi que sur l'entraide entre villageois. Ce dispositif avait pour objectif non seulement de maîtriser les coûts et de garantir la qualité des travaux, mais aussi d'intégrer le concept de protection environnementale dans le projet et de renforcer les valeurs de participation, de solidarité et de réciprocité entre les habitants du village. Dès la fin 2009, 80 foyers avaient emménagé dans des maisons écologiques qui étaient plus résistantes aux forces sismiques, avaient une empreinte au sol moindre et émettaient moins de carbone que les maisons traditionnelles. Grâce au gain de surface généré par ces nouvelles constructions, de nombreux terrains résidentiels qui appartenaient aux paysans avant le tremblement de terre ont été utilisés pour bâtir des installations publiques. En mai 2010, tout un ensemble d'équipements collectifs, y compris deux éco-cliniques, deux centres communautaires et un collège de village avaient été construits.

Deuxièmement, le programme s'est efforcé de revitaliser l'économie de la communauté et de procurer des moyens d'existence à tous les résidents grâce au développement du secteur écologique. Avant la catastrophe, Da Ping était un village pauvre où le revenu annuel moyen par habitant était

d'environ mille yuans et où la majorité des foyers dépendaient des cultures de rapport et de la culture d'herbes médicinales, ou travaillaient de manière occasionnelle dans les mines de charbon ou de calcaire à proximité pour gagner leur vie. Le programme avait pour objectif de redynamiser l'économie locale en remplaçant les activités non durables comme l'exploitation de la chaux et l'agriculture chimique par des industries vertes telles que l'agriculture écologique, le tourisme rural et la fabrication d'objets artisanaux créatifs. À la fin 2009, quatre mini-fermes biologiques, deux fermes biologiques spécialisées dans l'élevage du bétail et de la volaille, et un atelier d'artisanat avaient été construits. Ces nouvelles entreprises écologiques étaient gérées selon une forme embryonnaire d'économie coopérative dans laquelle la production incombait aux foyers, et les activités financières et commerciales étaient gérées par des professionnels. Les produits conçus par ces coopératives, comme par exemple le « mouchoir de l'amour » et le « poulet vert » réussirent à pénétrer le marché des communautés urbaines alentours grâce à la « plateforme de service équitable » gérée par le VGP.

Troisièmement, le programme s'est efforcé de rendre les soins préventifs et les services sociaux abordables et accessibles à tous les habitants de Da Ping. Pour cela, le programme a mobilisé toutes les ressources disponibles, comme les deux éco-cliniques récemment construites, les docteurs spécialisés du village, et les services de consultation à distance par internet. En décembre 2010, les services sociaux du village ont été développés grâce à la création du « Centre communautaire Soleil de Da Ping », fruit de la coopération entre le VGP et l'« Incubateur à but non-lucratif », le dispositif de ce type le plus efficace au niveau local. Ce centre communautaire a actuellement deux missions : 1) favoriser l'émergence de groupes communautaires comme Kids Team, créé en 2009 comme un organisme visant à sensibiliser les enfants du village pour qu'ils deviennent les ambassadeurs de l'éthique traditionnelle et des valeurs liées à la protection de l'environnement ; et 2) mener des activités philanthropiques et culturelles basées sur la communauté.

Quatrièmement, le programme avait l'intention de mettre en place un dispositif efficace de protection de l'environnement dans lequel les habitants du village seraient pleinement impliqués. Afin d'intégrer la protection de l'environnement dans la vie quotidienne des habitants, tout un ensemble d'équipements destinés à l'économie d'énergie et à l'élimination des déchets (chauffage au méthane, fours économes en bois de chauffage, bacs de tri et compresseurs de déchets) ont été installés dans tous les foyers. Par ailleurs, le village mit aussi en place un système de recyclage de certains déchets solides comme le plastique et le papier.

### **La genèse d'une approche centrée sur l'entrepreneuriat social**

A divers degrés, le programme FJH opéré par le VGP reflète bien les neuf missions des entreprises sociales résumées plus haut qui les distinguent des OBNL traditionnelles.

42. Xiaoyi Liao, « Cong Lehe Jiayuan kan xin nongcun shengtai wenming jianshe » (Construction d'une civilisation écologique dans le nouveau village chinois : Observations de Lehe Jiayuan), *Beijing diqu cun huanjing jiaoyu zhongxin* (Beijing Global Village Environmental Education Center), 2009, [www.gvchina.org.cn/chuanbo/baodao\\_fangtan/lehejiayuankanxinongcun.html](http://www.gvchina.org.cn/chuanbo/baodao_fangtan/lehejiayuankanxinongcun.html) (consulté le 10 mai 2011).

43. *Ibid.*

44. Yingchun Wang, « Lehe Jiayuan: yige lixiangzhuyizhe de xiangjian wutuobang » (Lehe Jiayuan, l'utopie d'un idéaliste concernant la reconstruction de la campagne), *Zhongguo jingji daobao* (Hédomadaire économique), 16 février 2009.

45. Entretiens avec le personnel du VGP et des cadres villageois, 28 août 2011.

**Maintenir un équilibre entre objectifs sociaux et objectifs économiques.** L'objectif premier du programme FJH est la revitalisation du village de Da Ping en en faisant un modèle pour la « construction d'une civilisation écologique » en Chine rurale, modèle qui pourra être répliqué dans d'autres villages du pays. Contrairement aux autres programmes de développement traditionnels lancés par les ONG, le programme FJH est animé par l'objectif économique qui consiste à renforcer la viabilité et la durabilité financières du programme grâce à la promotion d'industries vertes comme l'agriculture écologique, l'élevage biologique, l'écotourisme et l'artisanat créatif.

**Mettre en place une structure organisationnelle hybride.** Contrairement à de nombreuses OBNL ou coopératives traditionnelles, toutes les activités « vertes » du programme FJH prennent la forme de co-entreprises à vocation sociale qui reposent sur des contrats de coopération d'une durée de 15 ans entre trois partenaires : 1) le VGP joue le rôle central qui consiste à absorber l'investissement et à prendre en charge les activités de planification industrielle, de gestion et de marketing. Le VGP détient donc une participation majoritaire (51 % des parts) ; 2) l'Association écologique de la montagne de Da Ping (AEMDP), un groupe environnemental local établi peu après la catastrophe avec l'aide du VGP, représente les intérêts de 100 foyers du village impliqués dans le programme FJH en facilitant la gestion de diverses industries vertes et en coordonnant la participation des habitants. Ainsi, l'AEMDP et les habitants détiennent une participation de 49 % dans cette initiative ; 3) le comité villageois (le type d'organisation locale la plus répandue dans les campagnes chinoises, et quasi-gouvernementale par nature) a pour rôle de maintenir le partenariat entre les trois parties et de superviser les opérations des différentes parties prenantes<sup>(46)</sup>.

**Élargir les modèles opérationnels.** Le programme FJH s'est efforcé de créer un modèle opérationnel qui lui permette d'accomplir ses missions sociales et de garantir sa viabilité financière. Plus spécifiquement, il joue le rôle d'intermédiaire entre les différents groupes bénéficiaires (coopératives et villageois) d'une part, et les marchés d'autre part, en offrant des services à valeur ajoutée tels que la conception et la production des produits, et l'assistance en matière de marketing. Sur le plan de la création de valeur sociale, le programme aide les habitants à gagner un revenu décent et à renforcer les normes environnementales ; sur le plan de la création de la valeur économique, les revenus générés par le marché aident à couvrir les coûts du programme et à renforcer son autonomie.

**Diversifier leur base de ressources.** Le programme FJH est une expérimentation sociale qui consiste à exploiter de manière créative les ressources provenant des secteurs de l'État, de la société et du marché. Bien que les fonds de démarrage du projet proviennent essentiellement des dons par le biais des fondations, la contribution des gouvernements locaux n'est pas négligeable – par exemple, le gouvernement de la ville de Pengzhou a offert un million de yuans pour la construction de la première autoroute, projet qui était une condition préalable au développement du secteur écologico-économique dans ce village de montagne difficilement accessible<sup>(47)</sup>. De surcroît, le VGP attache de l'importance aux revenus autonomes issus de la production et du commerce de légumes, de bétail et de volaille biologiques, ainsi que de l'artisanat créatif. Toutefois, les revenus provenant de la vente de produits « verts » ne représentent aujourd'hui qu'une petite part des revenus, notamment parce que ces nouvelles entreprises restent de petite taille et sont essentiellement des entreprises pilotes destinées à développer un savoir-faire dans le domaine de l'agriculture verte (notamment pour ce qui concerne les fertilisants, l'éradication des mauvaises herbes et l'économie d'eau)<sup>(48)</sup>.

**Renforcer les partenariats entre secteurs.** Le VGP s'est efforcé d'établir et de développer des partenariats avec les gouvernements locaux pour gagner en légitimité et obtenir des ressources essentielles au succès du programme. Dans ses interactions avec les gouvernements locaux, le VGP s'est concentré, au niveau local, sur les relations avec le gouvernement municipal plutôt qu'avec le niveau inférieur du canton, convaincu que le premier, doté de ressources plus importantes, était plus à même de contribuer au projet. Cette stratégie a bien fonctionné jusqu'en 2010, date à laquelle le directeur général adjoint du gouvernement du canton fut élu chef du bureau du Parti communiste chinois du village (ou chef du Parti), l'organe décisionnel *de facto* de l'État-Parti au niveau du village. Plusieurs désaccords ont alors éclaté entre le VGP et le chef du Parti récemment élu, ce dernier reprochant au VGP de ne pas avoir pris en compte l'opinion du gouvernement du canton et de deux organes locaux quasi-gouvernementaux, le comité du village et le bureau du PCC dans le village. Le chef du Parti décida alors de créer une coopérative agricole de plantation de bambou et a désormais le projet d'établir d'autres industries écologiques grâce à des investissements commerciaux<sup>(49)</sup>. Cette relation conflictuelle entre, d'un côté, le VGP et l'État-Parti au niveau du canton et, de l'autre, son bureau dans le village, a entamé la confiance et la loyauté qu'avaient les villageois envers le VGP. De nombreux habitants ont commencé à tourner leurs espoirs vers des projets alternatifs de reconstruction qui promettaient aux habitants des bénéfices plus importants que le programme FJH<sup>(50)</sup>. Au nom des habitants du Da Ping, le comité villageois finit par proposer une révision du contrat de coopération entre le VGP et Da Ping, faisant valoir que les villageois devaient bénéficier d'une plus grande participation dans les entreprises en joint-venture et que le comité villageois devait avoir un pouvoir décisionnel plus important<sup>(51)</sup>. L'amélioration des relations entre les gouvernements locaux et le regain de la confiance des habitants locaux devint alors une priorité pour le VGP<sup>(52)</sup>.

**Faire face à de nouveaux défis pour parvenir à la viabilité organisationnelle à long terme.** Le programme n'a pas généré suffisamment de revenus pour financer ses programmes sociaux. Plusieurs facteurs organisationnels et contextuels limitent sa capacité à parvenir à l'autonomie financière. Premièrement, la principale industrie écologique du programme FJH, l'élevage biologique, est située dans une région où les conditions de marché sont peu favorables puisque la demande de produits biologiques dans les communautés rurales alentours demeure très limitée. Pénétrer le marché des grandes villes est aussi difficile dans la mesure où les coûts accrus de stockage et de transport rendent ces produits plus chers et moins attractifs. Néanmoins, le VGP persiste dans ses activités commerciales en explorant de nouvelles stratégies telles que la transformation de la viande en produits instantanés et le développement de nouvelles opportunités de marché dans les communautés locales afin de mieux intégrer l'agriculture écologique et l'élevage de bétail et de volaille au tourisme rural<sup>(53)</sup>. Deuxièmement, la poursuite d'activités commerciales pose plusieurs défis au VGP en matière de gestion, comme par exemple la création de nouvelles valeurs orientées vers l'efficacité, la gestion de ressources hu-

46. Entretien avec un cadre villageois, 30 août 2011.

47. Entretien avec un représentant du gouvernement local, 29 août 2011.

48. Entretiens avec le personnel du VGP, 31 août 2011.

49. Entretien avec un représentant du gouvernement local, 29 août 2011.

50. Entretiens avec des villageois ordinaires, 29-31 août 2011.

51. Entretien avec des cadres villageois, 30 août 2011.

52. Entretiens avec le personnel du VGP, 29 août 2011.

53. *Ibid.*

maines mixtes, et l'adoption de nouvelles approches pour évaluer le rendement. Troisièmement, la viabilité organisationnelle d'une entreprise sociale n'est pas seulement déterminée par ses opérations internes mais aussi par l'environnement dans laquelle elle opère. Dans le cas du programme FJH, le partenariat fragile avec les gouvernements locaux semble être la principale menace à sa légitimité et sa viabilité. Par ailleurs, le caractère sous-développé du secteur de « l'investissement social » fait qu'il est difficile d'accéder à des investissements durables auprès des « investisseurs sociaux » puisque ces derniers tendent à privilégier l'approche classique qui consiste à offrir aux entreprises sociales du capital de croissance et des services de renforcement des capacités.

**Favoriser la participation des parties prenantes dans la gouvernance par un système démocratique.** Tel qu'il fut conçu par le VGP, le programme FJH opère selon une structure de gouvernance « démocratique » qui vise à renforcer la participation des habitants locaux. Dans ce but, le VGP a, en 2008, facilité la création de l'AEMDP comme association volontaire des villageois participant au programme afin de mieux coordonner leurs actions. Toutefois, pour les habitants, l'AEMDP n'était qu'une marionnette de la VGP et était incapable de représenter véritablement les opinions et intérêts des résidents puisque les membres du comité qui administraient l'AEMDP avaient été nommés par le VGP et non élus par les résidents. Il semble qu'en dépit des bonnes intentions du VGP pour renforcer la participation des villageois dans le programme, il est indéniable qu'une structure de gouvernance véritablement démocratique faisait défaut au dispositif en place. Le pouvoir décisionnel était généralement détenu par le VGP, et cette situation donnait aux villageois l'impression qu'ils étaient « marginalisés » ou même « utilisés comme des outils » dans le processus de reconstruction<sup>(54)</sup>.

**Encadrer la répartition des bénéfices.** Bien qu'il soit engagé dans des activités lucratives, le projet FJH n'a pas pour objectif premier de maximiser ses bénéfices mais plutôt d'augmenter son impact social. Dans ce but, une limite est fixée concernant la répartition des bénéfices générés par ses activités commerciales. Plus précisément, les bénéfices obtenus grâce aux parts détenues par le VGP ne peuvent être distribués et ne peuvent être utilisés que pour accomplir des missions sociales. En revanche, les profits dégagés grâce aux parts détenues par les résidents peuvent être redistribués. Les résidents que nous avons interrogés en 2011 nous ont indiqué que chaque villageois participant au programme avait reçu 60 yuans à la fin de 2010 comme part des bénéfices générés par les activités commerciales vertes.

**Accroître leur impact social.** Pour avoir un impact plus fort, le programme a choisi d'adopter une approche graduelle en diffusant petit à petit l'expérimentation de la « construction d'une civilisation écologique » à Da Ping vers d'autres régions rurales. Toutefois certains chercheurs et praticiens doutent que le modèle du FJH puisse être reproduit ailleurs. Les sceptiques avancent en effet que peu d'ONG locales en Chine ont des capacités semblables à celles du VGP que ce soit en termes de collecte de fonds, d'exploitation de projet ou de maillage social. En revanche, le VGP se montre plutôt optimiste quant à la reproductibilité du modèle du FJH, et fait valoir les aspects innovants du modèle d'entrepreneuriat social, notamment pour ce qui concerne la mise en œuvre de nouvelles structures de propriété, d'un mécanisme de gouvernance et d'un modèle opérationnel qui peuvent être reproduits dans d'autres organisations en dans d'autres lieux. Grâce aux efforts persistants du VGP, en 2010, le modèle du FJH a obtenu l'approbation du gouvernement du district de Wuxi, situé au centre de la région du barrage des Trois Gorges dans la province du Sichuan. À la fin 2010, le modèle du FJH avait été introduit dans trois villages du district de Wuxi.

## L'entrepreneuriat social peut-il résoudre les difficultés de développement que connaissent les ONG locales ?

Comme l'a révélé la participation éphémère des organisations issues de la société civile dans l'effort de construction qui suivit le tremblement de terre de Wenchuan, les groupes issus de la société civile en Chine pâtissent continuellement de deux problèmes qui freinent leur développement : 1) la prédominance de l'État-Parti sur la société civile (ou la dépendance de la société civile vis-à-vis de l'État pour obtenir légitimité et ressources) ; et 2) le manque de ressources financières. Notre étude de cas portant sur le projet du FJH montre bien que certaines ONG locales créatives en Chine ont adopté une stratégie favorisant l'entrepreneuriat social pour participer durablement à l'effort de reconstruction. D'autres études ont montré que différents types d'entreprises sociales jouent un rôle actif dans d'autres aspects du développement en Chine, que ce soit l'intégration par le travail, les services sociaux (aide aux personnes âgées et à l'enfance), les soins de santé, la réduction de la pauvreté, l'éducation, le développement rural et le développement durable<sup>(55)</sup>.

Notre étude de cas a mis en lumière le fait que les organisations civiles locales continuent de faire face à toutes sortes d'obstacles structurels qui limitent leur développement, même quand elles ont recours à ce nouvel outil qu'est l'entrepreneuriat social. Toutefois, ces dernières années, le gouvernement chinois, les différents dispositifs d'incubateurs d'entreprises sociales et les réseaux d'investissement social ont fait des efforts pour améliorer et renforcer l'« écosystème de l'entrepreneuriat social », c'est-à-dire pour créer un environnement institutionnel et social sain qui permette de soutenir la pratique de l'entrepreneuriat social<sup>(56)</sup> en Chine.

Premièrement, les gouvernements locaux chinois ont accompli des efforts au niveau institutionnel pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat social par des moyens législatifs et politiques. Par exemple, en septembre 2011, le comité permanent de l'assemblée populaire de la Région autonome hui du Ningxia a promu les « Dispositions réglementaires sur la promotion de la charité dans la région autonome hui du Ningxia » afin d'encourager le développement d'« entreprises sociales caritatives ». Ces dispositions représentent la première législation sur l'entrepreneuriat social au niveau local en Chine. Selon ce texte, les « entreprises sociales caritatives » ont une des caractéristiques suivantes : 1) leurs bénéfices ne peuvent être répartis mais doivent être consacrés à des activités caritatives ; 2) ces en-

54. Entretiens avec des villageois ordinaires, 29-31 août 2011.

55. Andrea Bernardi et Mattia Miani, « The Long March of Chinese Cooperatives: Towards Market Economy, Participation and Sustainable Development », *Asia Pacific Business Review*, vol. 20, n° 3, 2014, p. 330-355 ; Chen Yinwei (éd.), *Zhongguo shehui chuanyue anliji* (Une étude de cas sur l'entrepreneuriat social en Chine), Pékin, Peking University Press, 2013 ; David Bromwich et Max Saunders, « Establishing Cooperatives for Effective Community Development in Rural China », *Development in Practice*, vol. 22, n° 8, 2012, p. 1097-1108 ; Fan Qi Zeng, Mu Qiang Zheng et Dennis Lee, « An Empirical Study on the Influencing Factors of University Students' Entrepreneurial Intention: A Research Based on the Chinese Nascent Social Entrepreneur », *art. cit.* ; Joseph D. Tucker, Kathryn E. Muessig, Rosa Cui, Cedric H. Bien et Elaine J. Lo, « Organizational Characteristics of HIV/Syphilis Testing Services for Men who Have Sex with Men in South China: A Social Entrepreneurship Analysis and Implications for Creating Sustainable Service Models », *art. cit.* ; Linda Wong et Jun Tang, « Dilemmas Confronting Social Entrepreneurs: Care Homes for Elderly People in Chinese Cities », *art. cit.* ; Pan Jia'en et Du Jie, « The Social Economy of New Rural Reconstruction », *China Journal of Social Work*, vol. 4, n° 3, 2011, p. 271-282 ; Rong Xiang et Tak-Chuen Luk, « Friends or Foes? Social Enterprise and Women Organizing in Migrant Communities of China », *China Journal of Social Work*, vol. 4, n° 3, 2011, p. 255-270 ; Xiaotao Yang et Kam Hung, « Poverty Alleviation via Tourism Cooperatives in China: The Story of Yuhu », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, n° 6, 2014, p. 879-906.

56. The Centre for Advancement of Social Entrepreneurship (The Fuqua School of Business, Duke University), « Developing the Field of Social Entrepreneurship », June 2008.

treprises doivent être continuellement engagées dans des activités caritatives, philanthropiques ou relevant de l'aide sociale ; 3) elles doivent systématiquement faire don d'une partie de leurs bénéfices annuels à la société ; 4) elles doivent offrir des opportunités d'emploi et garantir un certain pourcentage de personnes handicapées et de personnes dans le besoin parmi le personnel ; 5) elles doivent offrir des habitats groupés aux plus démunis, par exemple les personnes âgées et les personnes handicapées. Toujours selon ces dispositions, les « entreprises sociales caritatives » peuvent bénéficier de conditions préférentielles en fonction de l'ampleur de leurs investissements dans des projets caritatifs. Ces conditions peuvent être l'obtention de prêts à taux réduits ou la réduction ou l'exemption des redevances et taxes administratives imposés par les gouvernements locaux.

Même si aucune mesure spécifique à l'entrepreneuriat social n'a encore été adoptée, plusieurs changements, tant au niveau central qu'au niveau local, offrent un soutien direct ou indirect à son développement. Au niveau central, le gouvernement chinois a publié en 2013 la « Circulaire du Bureau général du Conseil des affaires de l'État sur l'accès des forces sociales aux marchés publics ». Cette circulaire stipule que les entités ayant accès aux marchés publics incluent à la fois les OBNL enregistrées légalement auprès des départements des affaires civiles ou officiellement exemptes d'enregistrement par le Conseil des affaires de l'État, et certaines forces sociales comme les entreprises enregistrées légalement auprès des départements de l'industrie et du commerce ou les institutions enregistrées auprès des départements administratifs de l'industrie<sup>(57)</sup>. Cette politique semble assouplir les restrictions à l'accès aux marchés publics pour les services sociaux, et offrent ainsi aux entreprises sociales enregistrées sous différents statuts juridiques davantage d'opportunités d'accès à ces marchés publics.

Au niveau local, plusieurs gouvernements provinciaux et municipaux ont reconnu le concept d'entrepreneuriat social ou ont même commencé à promouvoir le développement des entreprises sociales. Le gouvernement municipal de Pékin fut la première autorité locale en Chine à utiliser le concept d'« entreprise sociale » dans ses documents stratégiques. En juin 2011, le comité municipal de Pékin du PCC a publié les « Opinions sur le renforcement et l'innovation de l'administration sociale et sur la promotion de la construction sociale dans son ensemble », afin de continuer à développer le service public. En novembre 2011, les autorités de Pékin ont publié un Plan de construction sociale pour le 12<sup>e</sup> programme quinquennal de la ville de Pékin qui souligne l'importance du « soutien aux entreprises sociales ». Toutefois la définition de l'entrepreneuriat social reste vague, et ce flou constitue un obstacle majeur à l'adoption de mesures concrètes par le gouvernement<sup>(58)</sup>.

Deuxièmement, afin d'exploiter pleinement les entreprises sociales comme une solution au manque de ressources financières, les ONG locales doivent développer un esprit d'entreprise et des compétences commerciales, deux éléments essentiels à l'amélioration de leur viabilité financière et organisationnelle. Très récemment, certaines initiatives originales ont créé des dispositifs d'incubation d'entreprises sociales pour répondre à ce besoin. Par exemple, en 2009, la section dédiée à la culture et à l'éducation au sein de l'ambassade du Royaume-Uni en Chine a lancé un programme dédié à l'entreprise sociale qui offre aux entrepreneurs sociaux actuels et futurs des formations, des suivis et un accès à l'expertise britannique dans ce domaine. À l'heure actuelle, ce programme, financé par divers partenaires, a formé environ 3 200 entrepreneurs sociaux et a distribué 29 millions de yuans à 91 entreprises sociales<sup>(59)</sup>.

Troisièmement, l'essor des entreprises sociales dépend beaucoup du développement du secteur de l'investissement social, qui constitue un pool

de financement pour ces entreprises. Ces dernières années, certains cas d'investissement (à impact social) sont apparus en Chine, offrant une nouvelle source de financement pour le développement des entreprises sociales. Les fondations privées (la plupart étant des fondations d'entreprise collectant des fonds auprès d'entreprises individuelles ou d'entrepreneurs) sont devenues les acteurs les plus importants dans le domaine de l'investissement (à impact social) en Chine. Plusieurs fondations d'entreprise jouent un rôle moteur dans le soutien aux entreprises sociales en Chine, comme la fondation Narada, la Fondation pour l'entrepreneuriat social de Chine, la Fondation Leping pour l'entrepreneuriat social et la fondation Live<sup>(60)</sup>. En même temps, les institutions internationales d'investissement adoptent l'approche de l'investissement (à impact social) pour financer les entreprises sociales en Chine. Par exemple, LGT Venture Philanthropy a investi dans trois entreprises sociales en Chine : Driptech, qui propose un système peu coûteux d'irrigation goutte à goutte pour les petits exploitants agricoles ; Shangrila Farms, qui offre aux agriculteurs un accès au marché ; et l'Institut des affaires publiques et environnementales qui identifie et éradique les causes de la pollution massive<sup>(61)</sup>. Par ailleurs, plusieurs fondations étrangères comme la Fondation Ford et SOW Asia, basée à Hong Kong, jouent un rôle actif pour soutenir et accompagner les entreprises sociales en Chine. Bien que la quasi-totalité de ces initiatives d'investissement (à impact social) restent de relativement petite taille, elles laissent entrevoir des débouchés prometteurs pour les entreprises sociales en Chine à l'avenir.

En résumé, ces nouvelles initiatives peuvent contribuer à améliorer l'écosystème des entreprises sociales en Chine dans la mesure où elles offrent aux groupes issus de la société civile qui sont engagés dans l'entrepreneuriat social de nouvelles possibilités de diversification de leurs sources de revenus (un mélange de revenus gagnés, de fonds gouvernementaux et de dons de bienfaisance) pour renforcer leur viabilité financière et empêcher toute dépendance excessive à l'égard du gouvernement, que ce soit en termes de légitimité ou de ressources.

## Conclusion

Ces dernières années, le secteur à but non lucratif chinois a vu émerger une forme d'entrepreneuriat social alors que le développement des organisations civiles locales était depuis longtemps freiné par des obstacles financiers et institutionnels imposés par le régime autoritaire. Ce nouveau phénomène nous incite à nous demander si les entreprises sociales parviendront à injecter suffisamment de dynamisme dans les ONG locales chinoises puisque des études antérieures ont montré que les entreprises sociales ont souvent émergé comme des « alternatives plus solides » aux OBNL traditionnelles dans de nombreuses sociétés occidentales. La recons-

57. Guowuyuan bangongting (Bureau général du Conseil des affaires de l'État), *Guowuyuan bangongting guanyu zhengfu xiang shehui lilian gongmai fuwu de zhidao yijiang* (Circulaire du Bureau général du Conseil des affaires de l'État sur l'accès des forces sociales aux marchés publics), 26 septembre 2013.

58. Xiaojing Yu, « Shehui qiye zhengce de bentuhua lujin » (La voie locale pour la politique sur l'entrepreneuriat social), *Gongyi shibao* (Les temps philanthropiques), 22 juillet 2015.

59. British Council, « Social Enterprise Programme », [www.britishcouncil.cn/en/programmes/society/social-enterprise-programme](http://www.britishcouncil.cn/en/programmes/society/social-enterprise-programme) (consulté le 19 février 2016).

60. Social Enterprise Research Centre, Centre for Civil Society Studies of Peking University, 21st Century Business Herald, 21st Century Social Innovation Research Centre and School of Social Policy & Practices of University of Pennsylvania (2013), « Zhongguo shehui qiye yu shehui yingxiangli touzi fazhan baogao » (Rapport sur le développement des entreprises sociales chinoises et l'investissement à impact social), mars 2013.

61. LGT Venture Philanthropy, « Portfolio Organizations », [www.britishcouncil.cn/programmes/society/social-investment-platform](http://www.britishcouncil.cn/programmes/society/social-investment-platform) (consulté le 19 février 2016).

truction qui suivit le tremblement de terre de Wenchuan en 2008 nous a offert un contexte approprié pour explorer cette question dans la mesure où plusieurs entreprises sociales ont été créées par des organisations civiles locales dans les régions affectées pour avoir un plus grand impact sur l'effort de reconstruction.

En nous appuyant sur une étude approfondie d'un cas typique d'entreprise sociale, nous pouvons tirer plusieurs conclusions sur la dynamique de développement d'une entreprise sociale et sur son potentiel à surmonter les difficultés de développement que connaissent les ONG locales. Tout d'abord, la manière dont les entreprises sociales à but non lucratif ont participé à la reconstruction semble différer de l'approche des OBNL traditionnelles puisqu'elle se sont distinguées à plusieurs égards – définition des objectifs, structure organisationnelle, modèle opérationnel, base de ressources, partenariats, viabilité, gouvernance, répartition des bénéfices, et renforcement de l'impact social. Ensuite, bien qu'il soit à ses premiers balbutiements, l'entrepreneuriat social dans le secteur non lucratif n'est toujours pas parvenu à offrir des solutions tangibles aux obstacles que rencontrent les ONG locales dans leur développement. Toutefois, ces dernières années, nous avons pu observer un renforcement de l'écosystème dans lequel opèrent les entreprises sociales en Chine. Par exemple, de nou-

velles lois ont été promulguées et de nouvelles mesures politiques ont été prises pour favoriser le développement des entreprises sociales, des programmes de formation ont été créés pour éveiller l'esprit d'entrepreneur et développer les talents commerciaux au sein des ONG locales, et des pratiques d'investissement (à impact social) ont été mises en œuvre pour générer un capital financier pour les entreprises sociales. On peut donc espérer que ces nouvelles initiatives contribueront à créer un environnement institutionnel plus favorable qui permettra à davantage de groupes civils locaux de considérer l'entrepreneuriat social comme une solution pour surmonter les obstacles récurrents qui ont freiné leur performance dans le secteur social depuis des années.

■ Traduit par Raphaël Jacquet.

■ Xiaomin Yu est maître de conférences à l'École de développement social et de politique publique, Université normale de Pékin, Chine. School of Social Development and Public Policy, New Main Building Room 2007, 19 Xijiekou Wai Street, Pékin, Chine, 100875 (yuxiaomin1026@163.com).

*Article reçu le 14 décembre 2015. Accepté le 10 mai 2016.*