



L'entreprise solidaire, un modèle anticrise

- Jeudi 4 juin : premier « Parlement des entrepreneurs d'avenir »
- Reportages dans des organisations en plein essor
- Des initiatives innovantes qui intéressent grands groupes et PME

Jeudi 4 juin, 230 chefs d'entreprises se presseront dans les locaux de l'Assemblée nationale pour le premier Parlement des entrepreneurs d'avenir. Sans mandat électoral. Mais dans l'in-

Dossier

.....
tention de faire progresser une cause qui leur tient à cœur : la responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises. Des thèmes appelés à devenir des critères

de performance, au même titre que les taux de croissance de chiffres d'affaires et autres résultats financiers, estime Jacques Huybrechts, organisateur, avec Sylvain Kern, de cette manifestation dont *Le Monde* est partenaire.

Ces patrons de PME, venus de tout l'Hexagone, ont été sélectionnés en fonction de leur pratique et de leurs engagements après un appel qui a vu affluer plus de mille candidatures. Les inscriptions pour assister aux débats sont closes depuis plusieurs jours en rai-

son du nombre de demandes « *phénoménal* ». Un tel engouement, en pleine crise économique, montre que l'enjeu pourrait ne plus être seulement cosmétique, destiné à donner une bonne image, mais essentiel économiquement. Pour les entreprises sociales, bien sûr, mais aussi pour des entreprises plus traditionnelles, dont les résultats commerciaux commencent à dépendre du respect de nouveaux critères.

Les premières, dont le cœur de métier est d'apporter des réponses

aux problèmes sociaux et sociétaux, changent à vive allure. Finie l'époque où agir socialement consistait à œuvrer pour le bien public par pure charité. « *La charité est une notion que j'exècre* », insiste Jean-Marc Borello, délégué général et président du directoire du Groupe SOS, l'une des principales entreprises sociales françaises.

Ces entrepreneurs recrutent ou se font aider par les meilleurs gestionnaires et financiers pour conduire leur stratégie.

▶▶▶ Lire la suite page 4



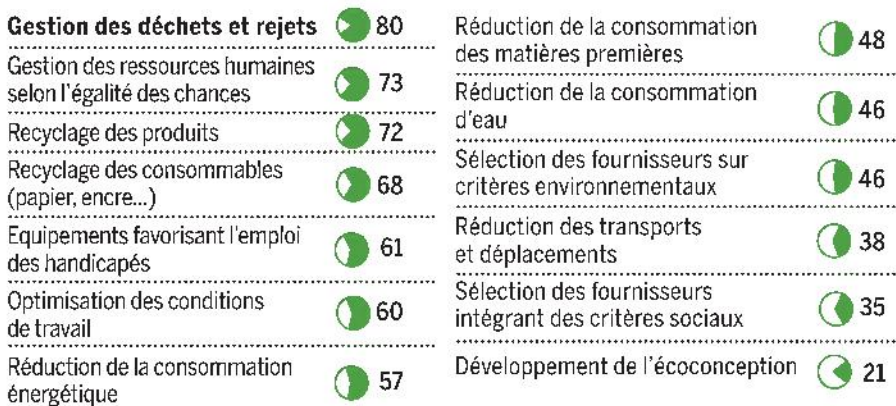
COLCANOPA



Engagement

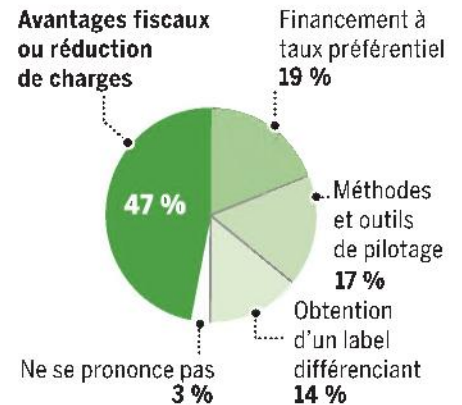
Les entreprises de moins de 500 salariés se disent déjà largement engagées dans certains thèmes du développement durable, en particulier la gestion des déchets et des rejets, l'égalité des chances, le recyclage des produits ou la réduction des consommables. C'est ce qu'indique le baromètre Generali-CSA concernant « Les attentes des dirigeants sur la responsabilité sociétale dans les PME-PMI françaises ». Ce sondage porte sur un échantillon de 404 petits patrons ; il a été rendu public, en exclusivité, par *Le Monde* et France Info à l'occasion du premier Parlement des entrepreneurs d'avenir. Les premières motivations de cet engagement relèvent d'un intérêt bien compris : répondre aux attentes des clients, réduire les coûts de fonctionnement et les risques, améliorer l'image de l'entreprise. Pour aller plus loin, les dirigeants souhaiteraient surtout des incitations fiscales. Dans la mise en œuvre, ils s'appuient ou pensent avoir recours d'abord à des organismes publics, avant leurs partenaires habituels (experts comptables, conseillers juridiques, assureurs), à des cabinets spécialisés ou aux organisations non gouvernementales. ■

► PART DES DIRIGEANTS DE PME-PMI DÉCLARANT AVOIR MIS EN PLACE DES MESURES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES, en %



Source : Baromètre Generali CSA, pour le 1^{er} Parlement des entrepreneurs d'avenir, rendu public en exclusivité par *Le Monde* et France Info.

► PRINCIPALE INCITATION AU DÉVELOPPEMENT DE CES MESURES





Créer des emplois pour les exclus ; aider les plus démunis.
 Les objectifs sociaux et sociétaux attirent les jeunes et les cadres

Donner un nouveau sens à l'art d'entreprendre

►►► Suite de la première page

Leur objectif n'est pas de maximiser le profit, comme pour une firme capitaliste classique, mais d'être le plus utile possible. En donnant du travail à des exclus pour les entreprises d'insertion ; en procurant hébergement, soins ou nourriture aux plus démunis.

« Face à la crise, l'entreprise sociale peut apporter des contributions significatives pour résister à l'exclusion née de la montée du chômage, en particulier par le biais des sociétés d'insertion par l'activité économique », explique Hugues Sibille, président de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé).

« C'est aussi un magnifique laboratoire d'innovation sociale et d'élaboration de modèles économiques différents », poursuit-il, en relevant qu'aux Etats-Unis, le président Barack Obama a constitué dans son administration un département d'innovations sociales reprenant ce thème.

« Si l'on pense que l'économie verte est un élément de la politique de relance, il y a de la place dans ce secteur pour les entrepreneurs sociaux. De même que dans le développement des services à la personne », ajoute M. Sibille. Souples, innovantes, ces entreprises

trouvent de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes de société, qu'il s'agisse de l'aide à l'enfance ou aux personnes âgées, de l'accès aux soins. Elles bousculent aussi les firmes traditionnelles, avec lesquelles elles se trouvent parfois en concurrence dans des appels d'offres.

Changer d'air

Entreprises d'avenir, elles séduisent de plus en plus d'étudiants d'écoles de commerce ; l'Essec ou HEC ont créé des chaires spécialisées sur le « business social ». Des cadres de multinationales ont également envie de changer d'air et de

se lancer dans de telles initiatives.

Le secteur classique doit donc réagir, et prendre aussi en compte des critères d'efficacité sociale et sociétale. « L'entrepreneuriat social est un levier de transformation de l'entreprise. Explorer des voies nouvelles fait partie du "business" », expose Bernard Giraud, directeur du développement durable de Danone. Pour adopter cette culture, les sociétés traditionnelles négocient des accords avec des entreprises sociales, associations ou organisations non gouvernementales (ONG). « La relation association-entreprise était institutionnelle. Elle devient opérationnelle,

pour partager les expertises », explique Anne-Catherine Husson-Traore, directrice générale de Novethic, centre de recherche de la Caisse des dépôts sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. « Quand une firme veut nouer une relation avec une ONG, elle cherche de plus en plus l'acteur le plus pertinent et non l'ONG la plus visible pour une opération de communication », observe Jérôme Auriac, directeur général du cabinet de conseil Be-linked Business & Community Intelligence.

Le partenariat désormais bien connu entre Danone et la Grameen Bank pour produire et commercialiser des yaourts au Bangladesh n'est plus un cas isolé. L'ONG Agrisud, qui aide les populations des pays pauvres à créer des exploitations agricoles durables, assiste le Club Méditerranée, qui veut améliorer ses relations avec les populations vivant à proximité de ses villages. La banque HSBC, elle, a noué un partenariat avec le World Wide Fund For Nature, organisation mondiale de protection de la nature, après avoir été attaquée, en 2000, par une ONG qui l'accusait d'être responsable de la déforestation en Indonésie, explique Marine de Bazelaire, directeur du développement durable chez HSBC. ►►►



Questions-Réponses Développement

1 Existe-t-il un statut d'« entreprise sociale » ?

Il n'existe pas de forme juridique spécifique : diverses structures sont utilisées selon les activités (association, coopérative, entreprise privée...). Les responsables du secteur – notamment l'association Ashoka, qui accompagne les entrepreneurs sociaux – et le groupe SOS plaident pour la création d'un statut dédié : ces organisations devraient pouvoir être « hybrides » – à la fois à but lucratif et non lucratif – et leurs administrateurs ne seraient plus forcément bénévoles, à l'inverse des associations à but non lucratif.

2 Comment ce secteur peut-il se développer ?

Hugues Sibille, président de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé), plaide « pour un système d'accompagnement spécifique de ces entrepreneurs, adapté à leurs modèles économiques ». Il juge qu'il faudrait « des outils de financement public de l'innovation sociale, comme il en existe pour l'innovation technologique », et plaide pour que des partenariats se développent avec le monde de l'entreprise classique, l'Etat et les collectivités territoriales. « Davantage de marchés de sous-traitance doivent leur être attribués », assure-t-il. Il pense que le dispositif de la loi

TEPA (Travail, emploi, pouvoir d'achat) de 2007, qui permet de déduire de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) 75 % des sommes investies dans des entreprises sociales, est méconnu. Enfin, il recommande que des patrons du privé acceptent d'apporter compétences et expérience en devenant administrateurs. Publié en janvier, le *Livre blanc* du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codès), soutenu notamment par l'Avisé, avance 15 propositions, dont la création d'une école spécifique ou l'adoption d'outils de mesure de la performance sociale.

3 Quel est le poids des sociétés coopératives de production (SCOP) ?

Elles étaient 1 916 en 2008, et comptaient plus de 40 000 salariés. La même année, elles ont réalisé un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros et un résultat net de 191 millions. Une SCOP est souvent un outil de reprise d'une société par ses salariés. En moyenne, explique Patrick Lenancker, président de la Confédération des SCOP, elles « distribuent 15 % des résultats en dividendes aux associés qui ont majoritairement le double statut de salarié-associé, 40 % alimentent la consolidation des fonds propres et les investissements, 45 % vont aux salariés sous forme d'intéressement et de participation ». ■



Une épicerie solidaire où les clients « ne se sentent pas jugés »

Reportage

« C'EST un endroit chaleureux », dit Fatiah, mère de trois enfants, en faisant ses emplettes dans son épicerie à Choisy-le-Roi, en région parisienne. Elle parcourt les rayons, compare les prix des fruits et légumes, des produits d'hygiène ou d'entretien avant de faire son choix. Des gestes ordinaires. Mais au moment de payer, elle ne règle que 10 % de l'addition. Car depuis deux mois, elle se rend au Grain de Sel, une des épicerie solidaire du réseau Andes, l'association nationale de développement des épicerie solidaire.

Le principe est simple : les personnes envoyées par des travailleurs sociaux – et dont le dossier a été accepté – peuvent y devenir clientes pour quelques semaines. A condition de mener à bien un projet précis pendant cette période, grâce à l'argent économisé : éponger une dette, acheter un réfrigérateur ou des vêtements, réparer sa voiture. « C'est du micro-crédit inversé », explique Guillaume Bapst, le directeur d'Andes. *Le taux de réussite des projets, qui durent environ six mois, est en moyenne de 60 %.*

A l'entrée de l'épicerie, un salon permet de prendre le café. Géraldine Lanoé, la responsable, a voulu, conformément à la charte du réseau, créer « un lieu d'écoute et de partage ». Antoine, 41 ans, béné-

ficiaire du revenu minimum d'insertion (RMI), y apprécie l'aide des quelque 20 bénévoles : « Ils nous conseillent sur les produits, comme dans une vraie épicerie. » « Il n'y a pas de jugement ici. On a du plaisir à venir », ajoute Rosalie, 31 ans, une cliente, qui vit seule avec ses enfants. Ouvert deux demi-journées par semaine, Le Grain de Sel de Choisy a accueilli 188 familles en 2008. On peut aussi s'y inscrire à des ateliers qui proposent des cours de cuisine, les conseils d'une diététicienne, une initiation à l'informatique, une assistance pour rédiger son curriculum vitae, etc.

Conserver l'estime de soi

Andes a aidé à monter Le Grain de sel il y a quatre ans. « Nous fonctionnons comme un cabinet de consultants », explique M. Bapst. Fédérant environ 150 épicerie solidaire sur un total de 500 en France, l'association a aussi un rôle de centrale d'achat auprès de la grande distribution. Même si, indépendantes, les épicerie reçoivent, de leur côté, une aide financière des conseils généraux ou des centres communaux d'action sociale (CCAS). L'engouement de M. Bapst pour les épicerie solidaire est venu d'un constat : les bénéficiaires peuvent y conserver « l'estime d'eux-mêmes » en se sentant moins assistés. « Ces épicerie s'occupent de ceux qui ne sont pas pris en compte ailleurs, notam-

ment aux Restos du cœur, mais qui ont moins de 5 euros par jour pour manger », ajoute-t-il. Avec la crise, les demandes ont augmenté de 20 % en moyenne.

Andes compte aujourd'hui 35 salariés, dont 14 en chantier de réinsertion à Rungis, où ils récupèrent et trient les fruits et légumes invendables mais consommables, pour les distribuer aux épicerie, aux Restos du cœur ou au Samu social. Pour 2009, l'association est dotée d'un budget de 4 millions d'euros. La moitié provient de l'Etat ; l'autre des prestations de service de l'association en tant que consultante, de la vente de fruits et légumes aux associations, et d'une

Pour en savoir plus

Sur Internet Le Livre blanc du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codès), *Développer l'entrepreneuriat social* (janvier 2009, 44 pages) est disponible sur le site Avisse.org.

En librairie *La nouvelle philanthropie (ré) invente-t-elle un capitalisme solidaire ?*, par Virginie Seghers (mai 2009, éd. Autrement, 272 p., 22 euros) ; *Vivre l'entreprise responsable : salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, par Amandine Barthélémy et Corinne Douënel (mai 2008, éd. Autrement, 288 p., 20 euros).



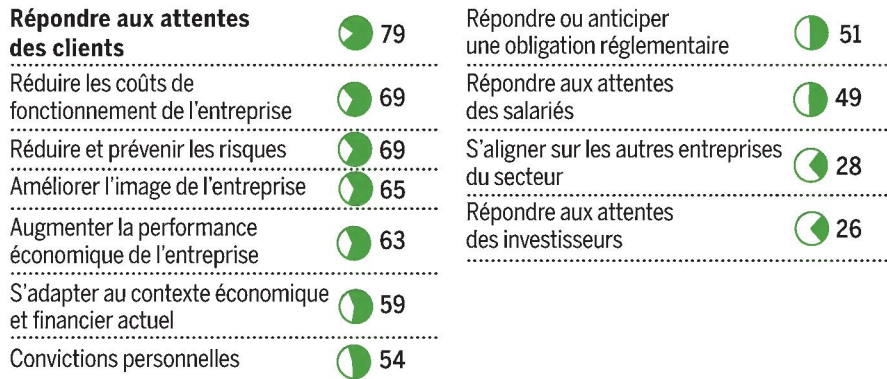
quarantaine de partenaires financiers qui – comme Ferrero, L'Occitane, Ikea – offrent des produits, ou – comme Carrefour, Auchan ou Vinci – donnent de l'argent par l'intermédiaire de leur fondation.
« Nous avons un modèle économique stable, assure M. Bapst. Il est normal que l'Etat finance, mais nous ne sommes pas dépendants d'un seul partenaire privé. »

Ancien responsable d'un parc HLM, M. Bapst avait déjà dirigé une épicerie solidaire. Il a ensuite repris des études – un DESS de développement local et d'économie solidaire – pour fonder Andes en 2001. Le directeur du réseau va mettre en place de nouveaux chantiers d'insertion sur les marchés de Perpignan, de Marseille et de Nantes. Il récupère déjà le lait des vaches du Salon de l'agriculture, voudrait faire des soupes à partir des fruits et légumes récupérés à Rungis ou surgeler les excédents des agriculteurs indemnisés par la politique agricole commune... *« Ces idées marchent car elles sont simples »,* sourit-il. Il est à l'origine d'un *Petit manuel de cuisine populaire* (éd. Menu Fretin) tiré à 10 000 exemplaires, qui sera distribué dans les épiceries et en librairie à partir de septembre.
« Je suis d'abord un entrepreneur, même si c'est au service d'un projet collectif », conclut-il. ■

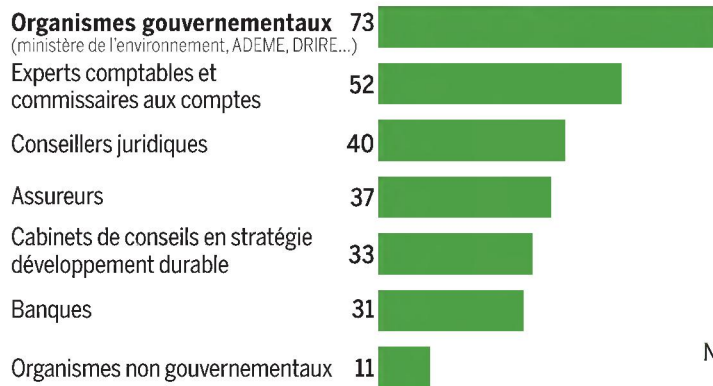
Anaëlle Bruyand



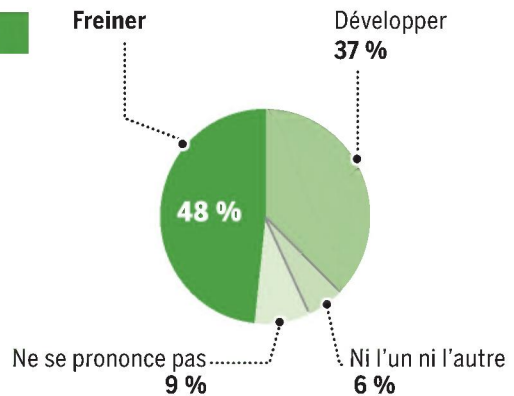
► MOTIVATIONS DES DIRIGEANTS DE PME-PMI POUR METTRE EN PLACE CES MESURES, réponses en %



► CONSEILS EXTERNES UTILISÉS OU ENVISAGÉS, réponses en %



► IMPACT DE LA CRISE SUR LA PRISE EN CONSIDÉRATION DE CES ENJEUX



Source : Baromètre Generali CSA, pour le 1^{er} Parlement des entrepreneurs d'avenir, rendu public en exclusivité par *Le Monde* et France Info.



Dans les magasins de l'enseigne Alter Mundi, filiale de Groupe SOS, les postes de vendeurs créés visent l'insertion professionnelle des chômeurs de longue durée. MATTHIEU RONDEL POUR « LE MONDE »

►►► « Nous nous devons de sensibiliser nos clients », poursuit-elle.

L'évaluation croissante des performances des entreprises selon les critères non financiers de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) les conduit aussi à changer, puisqu'elle sert de base aux investisseurs socialement responsables (ISR). Pour Jean-François Descaves, président de la Financière de Champlain, « généraliser la démarche ISR, c'est faire le pari qu'en prenant en compte les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux, on va réduire les risques du portefeuille et sélection-

ner des sociétés qui bénéficieront à terme d'un véritable avantage concurrentiel, car elles auront pris en compte ces nouveaux enjeux ». « Mais, poursuit-il, ces bénéficiaires ont besoin de temps pour s'exprimer. C'est donc le rapport au temps de la finance qu'il faut changer : un temps long où la croissance sera soutenable dans la durée. »

Mais la multiplicité des démarches de RSE ne les rend pas toujours lisibles : elles peuvent relever du marketing plus que d'un véritable engagement. Emmanuel Gautier, gérant de fonds ISR et de fonds solidaires chez Natixis Asset Mana-

gement plaide pour l'établissement d'« un référentiel commun s'appliquant à l'ensemble des sociétés européennes », ce qui suppose que les pouvoirs publics légifèrent et édictent des normes pour faire de « cette mise en ordre des préférences collectives des entreprises en matière de RSE » un outil dont se saisiront ensuite les investisseurs. Face à la crise, les pistes tracées par les pionniers de l'entreprise sociale et de l'éthique peuvent aussi fournir des idées de réforme et de régulation du capitalisme. ■

**Annie Kahn
et Adrien de Tricornot**



Groupe SOS : dix associations, onze entreprises « utiles à la société »

AU GROUPE SOS, on ne s'interroge guère sur la définition ou les limites de l'économie sociale. Aide aux plus démunis ou à l'insertion sociale, entreprise équitable ou éthique, le Groupe SOS est tout cela. Son fondateur et délégué général, Jean-Marc Borello, en résume la stratégie en une phrase : « *Nous ne créons pas des besoins nouveaux. Nous répondons à des besoins fondamentaux* » ; et en une règle : « *Notre modèle économique exclut tout versement de dividendes à des personnes physiques.* » Ce qui lui permet d'être ultra-compétitif.

Avec un chiffre d'affaires de 155 millions d'euros et 2 200 salariés, le Groupe SOS comprend dix associations et onze entreprises. Le statut choisi pour chacune de ces entités est le plus opportun. Les crèches, les centres d'hébergement pour toxicomanes ou pour sans-domicile-fixe (SDF) sont gérés par des associations. En revanche, le traiteur bio-équitable Té-Traiteur éthique, le loueur de voitures avec chauffeur Alterauto, ou le restaurant et les salles de réception regroupées à l'Usine, sont des sociétés à but lucratif. Entreprises d'insertion, « *elles emploient des personnes souvent jugées inemployables* », explique M. Borello.

Trois journaux sont édités par Groupe SOS, qui compte donc aussi des sociétés de presse, avec

Le Journal du sida, Interdépendances (sur le développement social durable) et Respects (sur les minorités). Les actionnaires de ces sociétés sont l'une ou l'autre des trois associations fondatrices du groupe : SOS-drogue International, SOS-Habitat et soins, SOS-Insertion et alternatives.

Des experts du non lucratif

Chaque entité fonctionne en utilisant autant que possible le savoir-faire des autres. « *Le fait d'intégrer dans la même maison des problématiques aussi diverses que la crèche, les soins palliatifs, la prise en charge des toxicomanes et des SDF, le développement durable et l'insertion permet à chacun de profiter de l'expérience de l'autre* », souligne M. Borello, dans un livre d'entretiens *SOS contre toute attente* (Ed. Rue de l'échiquier).

Les sociétés d'insertion s'autofinancent. Les autres activités, comme les centres d'hébergement pour toxicomanes ou les maisons de retraite pour démunis, sont financées par les pouvoirs publics ou les collectivités locales. C'est le cas de la Ville de Paris pour des crèches. « *Nous avons gagné douze appels d'offres. Nous pouvons assurer une gestion plus souple, être ouverts jusqu'à 22 heures, accueillir des enfants handicapés en même temps que d'autres sans handicap. Dans le 16^e arrondissement de Paris comme à Belleville.*

Nous sommes des experts en partenariat public-privé à but non lucratif », résume M. Borello.

La diversité est privilégiée. Des jeunes issus des meilleures grandes écoles – Polytechnique ou HEC – côtoient des non-diplômés. L'éventail des salaires est en revanche plus resserré que dans les entreprises traditionnelles : le plus haut est six fois plus élevé que le plus bas (lui-même légèrement supérieur au smic). L'embauche de médecins chefs de service hospitalier devrait prochainement imposer d'élargir la fourchette de 1 à 10, afin de respecter la convention collective de cette profession.

Ces rémunérations, plus basses que dans les entreprises classiques pour les cadres dirigeants ou les jeunes à haut potentiel, ne sont pas un frein au recrutement. Ainsi, le jeune chef de cabinet de M. Borello, diplômé de HEC et de Sciences Po Paris, perçoit un salaire mensuel de 2 000 euros net, soit 40 % de moins que son salaire précédent. Quant au directeur du développement du groupe, c'est un jeune centralien, également diplômé de l'université de Berkeley aux Etats-Unis. « *Nous développons plein de nouveaux projets, faisons des choses intéressantes et variées, tout en étant utiles à la société* », expliquent-ils pour justifier leurs choix. ■

A. K.



« Pour prospérer, il faut donner un élan économique à ceux qui restent en arrière »

Sir Ronald Cohen, président de Bridges Ventures et du Portland Trust

Ronald Cohen, vous êtes un militant de l'entrepreneuriat social après avoir été un acteur majeur du capitalisme classique. Pourquoi ce changement de cap ?



Ce n'est pas un changement de cap ! J'applique ce que j'ai appris dans un domaine à l'autre. J'estime que la stabilité de notre société repose sur l'équité. Sinon, les tensions sociales contraignent les gouvernements à intervenir, ce qui augmente les impôts et ralentit la croissance. Le capitalisme, durement secoué par la crise, est obligé de s'occuper des conséquences sociales de son activité.

Quels sont les objectifs de votre fonds Bridges Ventures ?

J'applique le capital-risque aux régions les plus pauvres du Royaume-Uni. Pour donner les mêmes chances de réussite aux personnes privées de capitaux. Un premier fonds de 40 millions de livres sterling (45,7 millions d'euros) a été levé en 2002, financé pour moitié par le gouvernement britannique et pour moitié par des particuliers, des banques et des fonds de pension. Le second fonds, de 75 millions de livres (86 millions d'euros), est à 100 % privé. J'ai promis aux investisseurs que, outre les retombées sociales, la rentabilité des fonds serait de 12,5 % par an, soit la moitié de celle visée par les fonds de capital-risque classique.

Pourquoi des investisseurs privés financent-ils ce type d'action ?

Certaines personnes qui ont eu la chance de réussir veulent donner la même chance à d'autres avec une partie de ce qu'elles ont gagné. Et les responsables des fonds de pensions estiment que pour que le pays prospère, il faut

donner un élan économique à ceux qui restent en arrière. C'est un peu la même idée qui les animait dans les années 1980 quand ils investissaient dans le capital-risque, dont le rendement n'était pas évident. Ils estimaient qu'il fallait miser sur de nouvelles entreprises pour assurer l'avenir.

Mais, de fait, au final, la rentabilité des fonds Bridges Ventures sera peut-être supérieure à celle des fonds traditionnels, car ils sont investis dans des endroits où personne ne va, et où il n'y a donc pas de concurrence.

Et quels sont les objectifs de votre autre organisme, le Portland Trust ?

Sa mission est de résoudre les problèmes israélo-palestiniens en développant l'économie palestinienne et en réduisant la pauvreté en Israël. L'amélioration des conditions économiques aide à résoudre les conflits. Nous avons trois bureaux : à Londres, Tel-Aviv et Ramallah.

Nous aidons des hommes d'affaires palestiniens à développer un projet de 1 milliard de dollars (720 millions d'euros) pour construire 15 000 logements. Les subventions nécessaires, qui ne représentent que 15 % du budget, servent à développer les infras-

Parcours

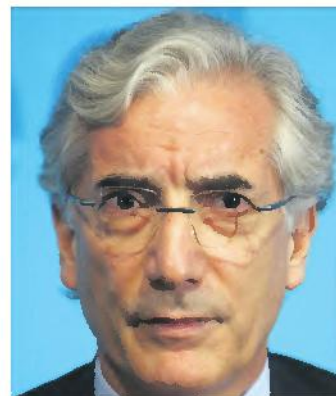
1971 Ronald Cohen co-fonde la société de capital-risque Apax Partners.

1996 Il quitte le Parti libéral pour le Parti travailliste, dont il est un des plus importants donateurs.

2002 Il crée Bridges Ventures.

2003 Il crée le Portland Trust.

2007 Il publie *Le Second Rebond de la balle* (éd. Saint-Simon).



ANDY SHAW/BLOOMBERG

tructures (les routes, le réseau d'électricité, les égouts, etc.). Ce projet devrait permettre d'augmenter le produit intérieur brut (PIB) palestinien de 1,5 % par an pendant cinq ans.

L'entrepreneuriat social s'oppose-t-il au capitalisme classique ?

Non. Les deux modèles se renforcent. Dans dix ans, les entreprises qui n'auront pas pris en compte les contraintes sociales ou sociales seront dépassées par leurs concurrentes, en raison des réactions de leurs clients, employés et actionnaires.

Où en est le Fonds social d'investissement créé par le gouvernement britannique ?

Ce fonds investira les actifs dormants des établissements bancaires dans les associations et entreprises sociales qui n'ont actuellement, pour les trois quarts d'entre elles, que trois mois de financement devant elles. Or, ces structures ont besoin de capitaux pour se développer, comme n'importe quelle entreprise. Le principe de ce fonds a été voté. Le Trésor britannique analyse actuellement sa mise en œuvre ■

Propos recueillis par A. K.