



# L'économie sociale en témoignages

Février 2010

**L'entreprise sociale : Un modèle alternatif d'affair  
avec Karim Harji**

---

Crée par le Réseau canadien de DÉC

# L'économie sociale en témoignages, le projet

L'économie sociale est constituée d'organismes de la société civile qui prennent des mesures économiques pour lutter contre les problèmes sociaux. Ces mesures visent à créer l'égalité sociale et économique ainsi que des opportunités pour les personnes et les communautés les plus marginalisées dans notre économie actuelle. Les coopératives, les caisses populaires et les organismes communautaires font tous partie de l'économie sociale. Allier les objectifs sociaux et économiques, cette démarche qui prend racine dans le monde entier est un moyen de remplacer la dépendance et l'exclusion par l'autodétermination et l'autosuffisance. Le RCDÉC est membre du RIPESS (Réseau intercontinental d'économie sociale et solidaire), un mouvement international de promotion de l'économie sociale et solidaire comme moyen de sortir de la pauvreté et de l'inégalité. Au Canada, le RCDÉC et son organisme partenaire au Québec (le Chantier de l'économie sociale) ont défendu avec vigueur l'investissement dans un programme de recherche nationale de grande envergure qui démontrerait l'impact et le potentiel de l'économie sociale et généraliserait la compréhension de cette approche. Ce projet a donné naissance au Centre canadien d'économie sociale grâce au financement du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Ce programme est codirigé par le RCDÉC et le BC Institute for Cooperative Studies de l'Université de Victoria et comprend plusieurs centaines de partenaires de recherche et de projets à travers le Canada.

Ce témoignage fait partie d'une série de dix que nous publions en 2009/2010. Ce recueil de témoignages entend partager les perspectives des praticiennes et des praticiens sur la signification de l'économie sociale et son impact sur leurs communautés, ainsi que sur l'édification d'un mouvement inclusif pour le changement social, économique et environnemental.

Dans cette phase du projet, nous mettons l'accent sur les témoignages de membres des communautés autochtones, de femmes et d'immigrantes et immigrants, tous et toutes praticiennes et praticiens en économie sociale, ainsi que sur les représentants de communautés rurales et nordiques. Ces témoignages saisissent l'importance de l'économie sociale, dans les secteurs sans but lucratif, coopératif, des caisses populaires et des organismes de la société civile. L'économie sociale amorce un véritable mouvement de solidarité au Canada et dans le monde entier, un mouvement alternatif axé sur les personnes pour un développement socio-économique durable.

La phase un de L'économie sociale en témoignages est disponible sur le site Web du Réseau canadien de DÉC [www.ccednet-rdec.ca/fr/histoires](http://www.ccednet-rdec.ca/fr/histoires). Ces « témoignages » saisissent l'aspect humain du secteur et témoignent de l'économie sociale comme un véritable mouvement qui s'attaque aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux actuels par des moyens intégrés et novateurs.

## Remerciements

L'économie sociale en témoignages est un projet élaboré par le RCDÉC en partenariat avec le Centre canadien d'économie sociale, grâce au financement du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSHC). Nous tenons à remercier les participants pour leurs interviews sur lesquelles notre collection de témoignages est fondée. Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu participer à ces interviews, qui ont apporté leur soutien à ce projet et qui représentent une source d'inspiration pour l'économie sociale. Merci aussi à toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la publication de ces témoignages, dont Rupert Downing, Matthew Thompson, Nicole Chaland, Alexandre Charron, Erin Brocklebank, Lindsay Kearns, Seth Wright, Caroline Magnier, Ian MacPherson, Annie Mckitrick, Rachelle McElroy, Ashley Hamilton-MacQuarrie et Joel Legassie.



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Canada

# L'entreprise sociale : Un modèle alternitif d'affair

Avec Karim Harji



*Karim Harji est gestionnaire du développement des partenariats de Social Capital Partners (SCP) à Toronto. SCP est un organisme sans but lucratif pancanadien de finance sociale. SCP fournit des services-conseils en financement et en stratégie de croissance à des entreprises qui affichent de bons résultats, qui font preuve d'une mission sociale au plan des ressources humaines et qui veillent à élargir les occasions de carrières professionnelles destinées aux populations défavorisées. Karim est également cofondateur du site [Web.socialfinance.ca](http://Web.socialfinance.ca) et membre du comité des nouveaux leaders du Réseau canadien de DÉC.*

« Il y a un besoin d'éducation des deux côtés, » explique Karim, « du côté du secteur sans but lucratif, on doit apprendre à travailler avec le secteur à but lucratif, à utiliser les innovations du secteur privé afin d'augmenter l'expertise et les compétences des organismes sans but lucratif et de DÉC et ainsi promouvoir les objectifs sociaux communs. »

Karim Harji est un jeune professionnel qui a décidé de faire carrière dans le secteur de l'économie sociale. Il a déjà une vaste expérience dans les secteurs public, privé et sans but lucratif, au Canada et ailleurs, au cours de laquelle il a accumulé des bonnes connaissances.

Il a travaillé pour une banque de microfinancement au Pakistan et pour l'Agence canadienne de développement international (ACDI) dans le domaine des droits de la personne. Il détient une maîtrise en administration publique et en développement international de l'Université Carleton. Karim a travaillé pour le Programme d'assistance technique au développement économique communautaire (PATDÉC) dans le cadre duquel il a mené une recherche visant à évaluer l'impact de l'entreprise sociale et des programmes de prêts communautaires. Grâce à ces expériences, il a pu apprécier la portée du développement économique communautaire et la valeur de l'économie sociale, deux modèles qui se démarquent nettement de la multitude d'agences traditionnelles des secteurs public et privé. « D'un côté, il y a le secteur privé, et de l'autre, le secteur public, » constate Karim, « et puis il y a cet espace entre ces deux secteurs bien définis. Pour moi, cet espace, c'est l'économie sociale, des organismes aux

structures hybrides qui utilisent des éléments des secteurs public, privé et sans but lucratif. » La définition de l'économie sociale de Karim englobe les organismes bénévoles, sans but lucratif et d'autres organismes communautaires.

Selon Karim, ces organismes hybrides sont unis par des valeurs communes : égalité et équité. « Ces valeurs deviennent évidentes lorsqu'on se rend compte qu'il y a tant de personnes (mères monoparentales, jeunes à risque, nouveaux Canadiennes et Canadiens) qui veulent et qui peuvent travailler, mais qui ne jouissent pas des mêmes opportunités lorsqu'il s'agit de poser leur candidature ou de réussir leur carrière professionnelle, » explique-t-il.

SCP transmet ces valeurs lorsqu'il finance des entreprises sociales afin qu'elles puissent développer des modèles économiques viables et durables et soutenir les groupes de personnes aux prises avec les obstacles à l'emploi. Karim donne les exemples suivants : Turnaround Couriers à Toronto, une compagnie de messagerie à vélo qui emploie des jeunes à risque et qui tient compte des intérêts de la collectivité ; Inner City Renovations à Winnipeg, une entreprise qui procure des emplois intéressants aux résidentes et aux résidents à faible revenu des quartiers centraux en offrant aux organismes communautaires de ces mêmes quartiers des services de rénovation ; Renaissance à Montréal, des magasins de vêtements de seconde main qui offrent un programme de réinsertion sur le marché du travail aux personnes qui rencontrent des difficultés d'intégration au marché du travail.

Le caractère hybride de ces entreprises sociales leur permet de créer des opportunités stables et ancrées dans les collectivités, partout au Canada. Néanmoins, il crée également ses propres défis. Selon Karim, un de ces défis est

Karim conclut que « l'entreprise sociale est un modèle d'entreprise différent qui encourage les investisseurs à financer des initiatives communautaires crédibles, facilite la création d'emploi de qualité et agit comme catalyseur du développement économique, social et culturel au sein des collectivités. »

de confronter l'idée reçue selon laquelle les entreprises sans but lucratif et à but lucratif ont des objectifs incompatibles. « Il y a un besoin d'éducation des deux côtés, » explique Karim, « du côté du secteur sans but lucratif, on doit apprendre à travailler avec le secteur à but lucratif, à utiliser les innovations du secteur privé afin d'augmenter l'expertise et les compétences des organismes sans but lucratif et de DÉC et ainsi promouvoir les objectifs sociaux communs. »

« On a parfois l'impression que les sociétés ne veulent pas s'engager pour le bien commun. Cependant, certaines d'entre elles veulent vraiment s'impliquer, » déclare-t-il. Karim ajoute qu'il a été démontré que les compagnies qui investissent dans leurs communautés gagnent une perception positive de la part des consommateurs et augmentent leurs ventes. « Je pense qu'il est temps de s'engager dans un modèle qui favorise une collaboration honnête, » conclut-il.

Karim admet que la transition ne sera pas facile. Néanmoins, il estime qu'il y a plusieurs solutions, par exemple créer des partenariats avec des entreprises commerciales et développer l'expertise technique et commerciale au sein de l'économie sociale. « Il est vrai que la mission sociale des entreprises sociales est fondamentale, mais au bout du compte, vous gérez une entreprise commerciale, » fait-il remarquer. Selon Karim, il est important que les entreprises sans but lucratif comprennent qu'on ne peut pas gérer une entreprise sociale de la même manière qu'un organisme sans but lucratif. L'entreprise sociale n'est pas une panacée. Karim déplore que trop souvent encore des entreprises sociales tout comme des entreprises sans but lucratif échouent à cause de tensions entre les objectifs sociaux et financiers.

Karim se rappelle qu'au début de Social Capital Partners, il démarrait une entreprise sociale « à la dure », c'est-à-dire partir de zéro. Après 6 ans d'expérience, il

offre une nouvelle stratégie qui consiste à prendre un modèle d'entreprise éprouvé et à y incorporer une dimension sociale. Ainsi, l'entreprise dispose de plus de temps pour maximiser l'impact social. « Pour que ça marche, » explique Karim, « il faut mettre au point des critères et des méthodes qui permettent aux entreprises sociales d'évaluer leurs performances financières et sociales. »

Karim souligne que mesurer les impacts sociaux d'une entreprise est un procédé non linéaire et plus vague qu'évaluer les résultats financiers. « La plupart du temps, vous ne pouvez dire à vos bailleurs de fonds que les 100 000 \$ investis dans le retour aux études de 10 jeunes à risque résulteront dans un taux d'obtention de diplôme de 100 pour cent et dans un taux d'emploi de 96 pour cent, » explique-t-il en souriant. « Par contre, » ajoute-t-il, « vous pouvez expliquer votre théorie en vue de changer une situation, expliquer que vous avez besoin de ce financement afin de trouver des solutions aux problèmes 1, 2, 3 du système. » Karim est convaincu que si les entreprises sociales suivaient leur progrès par rapport à leurs hypothèses, au lieu d'inventer des faits et des chiffres, l'impact réel des entreprises sociales serait bien plus évident.

Karim souligne que l'entreprise sociale fonctionne au sein même du système fondé sur les lois du marché et vise à équilibrer les objectifs financiers et sociaux. L'entreprise sociale n'est pas basée sur la charité ; c'est une opération commerciale à caractère philanthropique. Enfin, Karim conclut que « l'entreprise sociale est un modèle d'entreprise différent qui encourage les investisseurs à financer des initiatives communautaires crédibles, facilite la création d'emploi de qualité et agit comme catalyseur du développement économique, social et culturel au sein des collectivités. »

Pour plus d'information, veuillez visiter : [www.socialcapitalpartners.ca](http://www.socialcapitalpartners.ca)