

L'entrepreneuriat social en Suisse

Baromètre 2026

SENSSuisse
Social Entrepreneurship

Editorial Social Entrepreneurship Monitor 2026

Le Baromètre de l'entrepreneuriat social paraît pour la quatrième fois – c'est donc la quatrième fois que SENS publie les données les plus complètes qui existent concernant l'économie axée sur l'impact en Suisse. En tant que responsable des données et des analyses qui sous-tendent ce rapport, je me réjouis tout particulièrement que nous ayons pu cette fois-ci concrétiser quelques idées novatrices.

En 2022 et 2024, le questionnaire avait été élaboré en collaboration avec Euclid Network, le réseau européen des entreprises sociales. Cette fois-ci, nous l'avons développé de manière autonome et en nous concentrant spécifiquement sur la Suisse. De plus, nous avons prérempli certaines informations récurrentes telles que la forme juridique ou l'année de création. Et cela a porté ses fruits : jamais autant d'entreprises sociales n'avaient participé ! À noter d'ailleurs : les données anonymisées continuent d'alimenter le baromètre européen.

Pour la première fois, nous examinons également l'évolution du secteur dans le temps. Bien que la structure des questionnaires ait légèrement varié d'une année à l'autre, ceux-ci ont souvent été remplis par les mêmes entreprises. Pour la première fois, nous avons également analysé les données sous cet angle – et avons pu établir une évolution chronologique pour 80 entreprises.

De plus, l'intelligence artificielle permet d'analyser beaucoup plus rapidement les réponses sous forme de texte libre. Ainsi, l'analyse de 86 descriptions des impacts que les entreprises souhaitent générer nous a fourni l'un des enseignements les plus passionnants de ce numéro. Elle montre que l'impact recherché se situe souvent à différents niveaux : ceux qui aident directement les personnes contribuent souvent, dans le même temps, à faire évoluer les normes sociales.

Un grand merci à l'équipe de SENS : chacun et chacune a contribué à la réussite de ce projet. Nos remerciements s'adressent également à nos partenaires de financement, qui rendent possible l'analyse d'une base de données unique et rare en Suisse. Au cœur de ce projet se trouvent les 183 entreprises qui ont répondu au questionnaire. Leurs réponses constituent la base de tout ce qui figure dans les pages suivantes. Un grand merci pour votre participation et votre intérêt.





Beni Rohrbach
Recherche et
développement SENS

Table des matières

Édito **3**

Baromètre de l'entrepreneuriat social 2026 – les principaux enseignements **7**

L'échantillon **8**

Tribune libre : fairness at work 10

Caractéristiques de l'entrepreneuriat social **12**

Portrait : Pakka 14

Contribution d'un invité : Haute école spécialisée de Berne 18

Les avantages et les inconvénients de l'entrepreneuriat social **20**

Portrait : Conclood 21

Renforcer les objectifs d'impact et les groupes cibles avec Buy Social **22**

Globalement, les entreprises sociales se développent **26**

Portrait : Plus & Plus 27

Portrait : Neusprung 28

Chronique : APRÈS 30

Les femmes à des postes de direction **32**

Portrait : DiverSsiTy 33

Politique **34**

Portrait : Karma Lama 36

À propos de SENS **37**



Baromètre de l'entrepreneuriat social 2026 – les principales conclusions

L'échantillon le plus important à ce jour.
Le Baromètre 2026 recense 153 entreprises sociales employant au total environ 8 000 personnes, soit 3 500 postes à temps plein – six fois plus de collaborateur·ices que lors de la première édition en 2020. Les coopératives (16 %, moyenne suisse : 1 %) ainsi que les associations et les fondations (29 %, moyenne suisse : 2 %) sont fortement représentées – des formes juridiques qui reflètent bien les objectifs d'intérêt général et la participation décisionnelle.

L'impact se manifeste à quatre niveaux.
Une analyse de 86 descriptions d'impact montre que les entreprises sociales interviennent à des niveaux très variés. Elles aident directement les personnes (niveau micro, environ 50 %), rendent l'économie existante plus durable (niveau méso A, environ 30 %), renforcent l'écosystème de l'économie sociale (niveau méso B, environ 25 %) ou modifient les normes et règles sociales (niveau méta, environ 50 %). Ce qui est déterminant, c'est que ces niveaux ne s'excluent pas mutuellement. La plupart des entreprises agissent simultanément à plusieurs niveaux ; un importateur de café Fairtrade assure des moyens de subsistance (micro), met en place des chaînes d'approvisionnement équitables (méso) et fait évoluer les mentalités en matière de consommation (méta).

L'activité commerciale et l'impact vont de pair.
82 entreprises peuvent être classées dans un « paysage des modèles économiques et d'impact ». Deux questions sont ici essentielles : dans quelle mesure l'activité et l'impact sont-ils étroitement liés (l'impact résulte-t-il directement des ventes ?) et les client·es constituent-ils/elles également le public cible de cet impact ? La plupart des entreprises se situent au centre. Les entreprises au chiffre d'affaires plus élevé et les plus anciennes se situent plutôt en bas à gauche, tandis que les entreprises plus récentes se situent plutôt en haut à gauche.

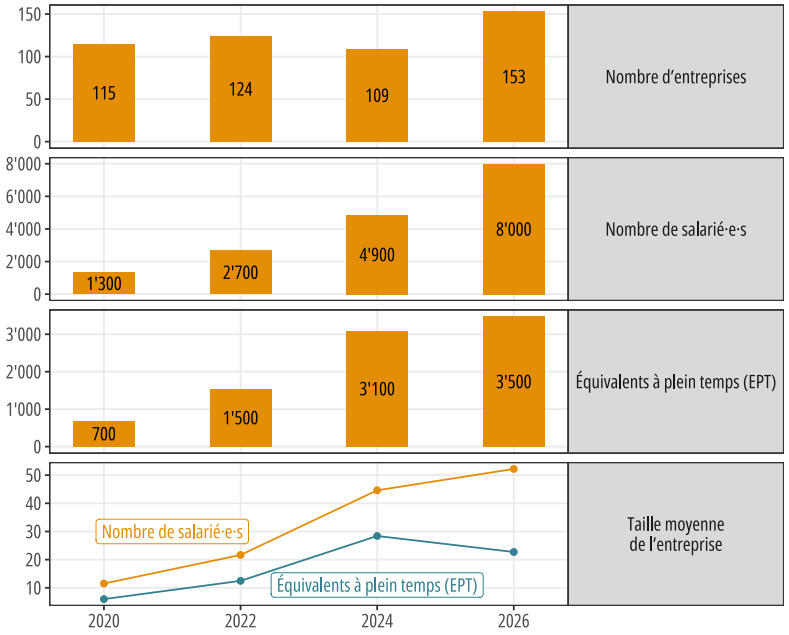
Un secteur en croissance et stable.
Cette étude a été réalisée pour la quatrième fois consécutive. Certaines entreprises y ayant participé à plusieurs reprises, nous disposons d'un historique des données pour 80 d'entre elles. En moyenne, le nombre de salariés et celui des postes à temps plein ont augmenté de 33 % chacun depuis 2020.

Et sinon ?
Aux postes de direction, l'égalité est une réalité concrète : la proportion de femmes s'élève à 50 %, soit nettement au-dessus de la moyenne suisse. En revanche, le secteur se sent délaissé par les responsables politiques – en leur attribuant en moyenne la note de 2,9. Déçu, mais pas résigné.

L'échantillon

Le Baromètre 2026 recense 153 entreprises totalisant 8 000 salarié·es

Avec 153 entreprises sociales, le Baromètre 2026 présente l'échantillon le plus important à ce jour. L'arrivée de nombreuses grandes entreprises a multiplié par six le nombre de salarié·es recensé·es par rapport au premier Baromètre de 2020, pour atteindre 8 000 personnes – soit 3 500 postes en équivalent plein temps. Cela correspond en moyenne, par entreprise, à un peu plus de 20 postes à temps plein et 50 collaborateur·ices. En 2026, les entreprises de l'échantillon emploient en moyenne plus de salarié·es que les années précédentes – le nombre de postes à temps plein est toutefois légèrement inférieur à celui de 2024.

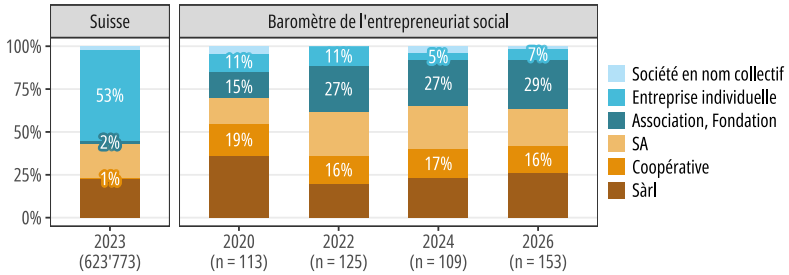


Sur les 183 réponses reçues, nous en avons retenu 153, soit environ 83 %. Nous n'incluons dans le baromètre que les entreprises qui répondent aux 5 critères suivants :

- **L'entreprise a été créée**
- **L'objet social de l'entreprise est principalement axé sur un impact social, écologique ou culturel positif**
- **Au moins 50 % des recettes proviennent de produits ou de services (nous faisons toutefois des exceptions pour les jeunes entreprises)**
- **Les excédents financiers sont en grande partie réinvestis dans l'impact social**
- **Les parties prenantes ont la possibilité de participer aux décisions**

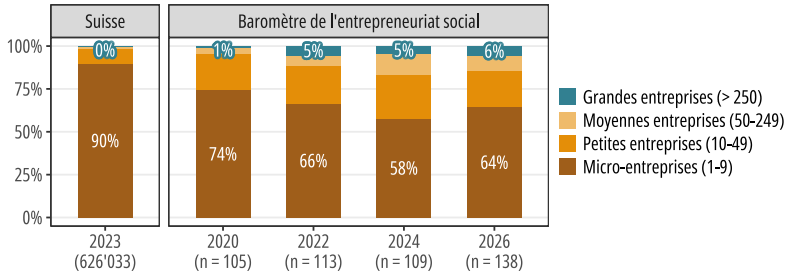
Une représentation de coopératives et de grandes entreprises supérieure à la moyenne

L'échantillon se distingue nettement de la moyenne suisse : alors que dans notre pays, 53 % de toutes les entreprises sont enregistrées en tant qu'entreprises individuelles, leur part dans le Baromètre n'est que de 5 à 11 %. En revanche, les associations et les fondations sont fortement surreprésentées, avec environ 29 % – alors que leur part dans l'économie globale n'est que de 2 %. Les coopératives sont elles aussi bien plus nombreuses (environ 16 %) que la moyenne suisse (1 %). L'exigence imposée aux associations et aux fondations, selon laquelle leurs activités économiques doivent servir un but d'intérêt général, est souvent tout à fait compatible avec l'entrepreneuriat social. Et le fait que, dans les coopératives, le droit de vote s'exerce à raison d'une voix par personne constitue une base solide pour une gouvernance participative.

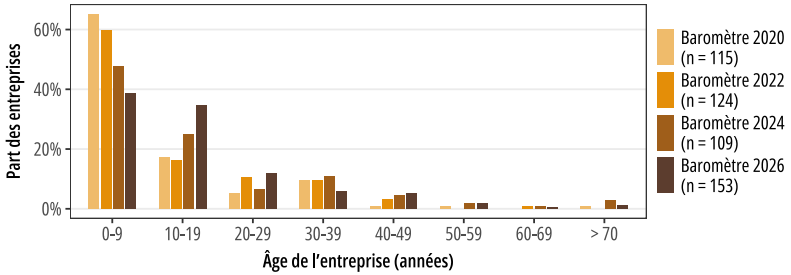


Les grandes entreprises sont sur-représentées dans l'échantillon par rapport à la moyenne suisse. Alors que, dans l'ensemble de la Suisse, moins de 1 % de toutes les entreprises comptent plus de 250 salarié·es, ce chiffre s'élève à 6 % dans le présent Baromètre. En revanche, la part des micro-entreprises dans le Baromètre (64 %) est inférieure à la moyenne suisse (90 %). La raison : les grandes entreprises sont nettement plus faciles à contacter et à convaincre de participer.

La part des micro-entreprises a toutefois de nouveau augmenté en 2026 par rapport à 2024. L'échantillon s'est donc élargi tant aux petites qu'aux grandes entreprises – les entreprises de taille moyenne sont proportionnellement un peu moins représentées.



La part des entreprises créées il y a moins de 10 ans a diminué d'une enquête à l'autre. Dans le même temps, la part des entreprises âgées de 10 à 19 ans a augmenté. Cela peut s'expliquer par le fait que ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont contactées pour l'enquête et que les années passent.





« Même dans un monde du travail en constante évolution, un modèle économique axé sur les valeurs apporte de la sécurité aux collaborateur·ices et assure le succès à long terme de l'entreprise »

Pia Tschannen, directrice générale de fairness at work gmbh et fondatrice de proper job

proper-job.ch

proper job

by fairness at work

La société fairness at work gmbh fête les 20 ans d'existence de proper job. Cette offre est synonyme de reconnaissance et d'équité dans l'un des secteurs les plus précaires du marché du travail : grâce à proper job, les aides ménagères et les agents d'entretien sont embauchés de manière légale et équitable.

Avec « proper job », la société fairness at work gmbh a mis en place en 2006 une offre visant à régulariser la situation professionnelle des aides ménagères. Les aides ménagères et les agents d'entretien bénéficient ainsi de conditions d'emploi légales et équitables, assorties d'une couverture sociale complète. Cette initiative s'appuie sur un travail de recherche ainsi que sur la publication « Putzen in der sauberen Schweiz » de Pia Tschannen (éditions efef, 2003).

Aujourd'hui, « proper job » emploie environ 300 personnes dans toute la Suisse, pour un équivalent de 100 postes à temps plein. La plupart d'entre elles nettoient des logements privés ou des bureaux, certains assument d'autres tâches dans et autour de la maison ou s'occupent d'enfants. « proper job » est gérée selon les principes de l'entrepreneuriat social : son objectif premier est la création d'emplois à long terme sur le marché du travail primaire, à des conditions équitables. Le nettoyage et les tâches ménagères bénéficient de la reconnaissance qu'ils méritent. L'activité n'est pas gérée dans un but lucratif ; les recettes sont réinvesties dans le développement de l'entreprise ou partagées avec les collaborateur·ices sous forme de primes.

Le modèle économique de proper job s'articule autour de plusieurs objectifs de développement durable et génère un impact social à plusieurs égards :

Lutte contre le travail au noir

Les aides ménagères et les agents d'entretien sont embauchés légalement. Souvent, l'entreprise intègre sur le marché du travail primaire des collaborateur·ices qui ont auparavant travaillé de manière irrégulière pendant des années, dans des conditions précaires et sans couverture sociale.

La stabilité plutôt que la précarité

Les contrats de travail prévoyant une charge hebdomadaire clairement définie offrent une stabilité maximale. Cela vaut également pour les contrats à l'heure. La charge hebdomadaire est fixée, le revenu à la fin du mois est prévisible.

Sécurité sociale plutôt que risque

Les collaborateur·ices de proper job sont employé·es et assuré·es conformément à la législation et aux conventions collectives de travail. Ce qui semble aller de soi reste encore aujourd'hui l'exception dans le secteur des services à domicile : chez proper job, toute personne dans l'incapacité de travailler pour cause de maladie ou d'accident perçoit le salaire prévu ou une indemnité journalière, même si elle est rémunérée à l'heure.

Estime, coopération, confiance

Grâce à un modèle de valeurs clair, proper job instaure une collaboration basée sur la confiance. Les collaborateur·ices peuvent faire valoir leurs besoins, par exemple lors de la planification des horaires de travail. La coopération et la confiance mutuelle donnent

lieu à une collaboration à long terme et à la reconnaissance souhaitée.

Soutien et protection
En cas de conflit, les collaborateur·ices bénéficient d'un accompagnement : l'équipe d'organisation propose des entretiens, donne son avis et, si nécessaire, joue le rôle de médiateur entre la clientèle et les collaborateur·ices. L'équipe se sent ainsi soutenue et reçoit l'aide dont elle a besoin.

Une approche à long terme et durable

Après 20 années d'existence, le bilan peut être dressé. Dès le début, il était clair que les collaborations à long terme, tant avec les collaborateur·ices qu'avec la clientèle, étaient au cœur du projet. Le modèle économique fonctionne avec des marges extrêmement faibles : près de 90 % du chiffre d'affaires sont consacrés aux salaires et aux cotisations sociales des collaborateur·ices, le back-office est géré de manière allégée et efficace, et les charges administratives sont réduites au strict minimum. La coopération dans un esprit de partenariat entre toutes les parties prenantes – back-office, collaborateur·ices et clientèle – est essentielle au bon fonctionnement de proper job.

Le succès est indéniable : plus de 25 % des client·es, soit un peu plus de 700 foyers en Suisse, sont fidèles depuis plus de 10 ans. Il en va de même pour les collaboratrices et collaborateurs : les anniversaires d'ancienneté se succèdent, et plus d'un tiers d'entre elles/eux travaillent également chez nous depuis plus de 10 ans. Ce chiffre est unique dans le secteur du nettoyage et témoigne des bonnes conditions de travail offertes par proper job.

« Buy Social » est synonyme de reconnaissance

Des offres telles que celles de proper job ne peuvent être mises en place et gérées à long terme que si la clientèle partage les valeurs qui les sous-tendent. Le respect des conditions légales, l'équité et la valorisation ont un coût : si une aide ménagère est rémunérée même en cas de maladie ou lorsqu'elle s'occupe de ses propres enfants malades, cela se répercute sur le coût de la prestation. Si une aide ménagère, qui effectue un petit volume de travail dans 20 foyers, est assurée pour le volume hebdomadaire cumulé, elle peut ainsi cotiser pour le deuxième pilier et donc sa retraite. Ces coûts font également partie du prix.

La clientèle de services tels que « proper job » comprend ces enjeux et choisit en toute connaissance de cause de payer un prix plus élevé. Elle apporte ainsi une contribution importante à la valorisation du travail et au renforcement d'un modèle économique axé sur l'impact et socialement responsable.











Caractéristiques de l'entrepreneuriat social

Les entreprises sociales agissent à différents niveaux

L'« impact » est un concept à plusieurs niveaux. Les entreprises sociales opèrent à des niveaux totalement différents de la société et de l'économie. Certaines mènent un travail de terrain au cœur des enjeux sociaux, tandis que d'autres, en coulisses, mettent en place ou accélèrent des processus de soutien afin de réorienter les flux financiers ou de repenser le système éducatif.

Sur les 153 entreprises étudiées, 86 ont décrit l'impact positif qu'elles visent à générer. Une analyse des impacts visés, réalisée à l'aide de l'intelligence artificielle, montre qu'il est possible de distinguer quatre niveaux. Il est essentiel de noter que ces niveaux ne s'excluent pas mutuellement. Au contraire : la plupart des entreprises sociales qui réussissent déploient leur impact à plusieurs niveaux simultanément. Une entreprise qui importe, par exemple, du café issu du commerce équitable assure d'une part directement la survie des familles d'agriculteurs (micro-niveau), transforme les chaînes d'approvisionnement traditionnelles (méso-niveau) et modifie à long terme la conscience des consommateurs au sein de la société (méta-niveau). C'est pourquoi ces pourcentages s'additionnent pour dépasser 100 %.

Micro-niveau : actions directes en faveur des personnes et de la planète (environ 50 % des données)

Au premier niveau, l'accent est mis sur l'amélioration immédiate des conditions de vie d'individus ou de groupes cibles spécifiques. Il s'agit par exemple de réduire la pauvreté, de distribuer de la nourriture, de créer des logements abordables ou d'intégrer les personnes défavorisées sur le marché du travail primaire. L'impact est immédiat, tangible et centré sur l'individu.

- **« Foyer d'accueil pour les jeunes filles et les jeunes femmes victimes de violences. Pour un meilleur départ dans la vie adulte et la formation. »**
- **« Grâce à l'accompagnement familial [...], nous aidons les jeunes à développer les compétences et la confiance en soi dont ils ont besoin pour s'intégrer pleinement à la société. »**

Niveau méso A : Transformation des marchés et de l'économie (environ 30 % des données)

À ce niveau, l'objectif est d'amener les entreprises qui ne sont pas axées sur l'impact à générer un impact positif. Les acteurs de ce niveau interviennent par exemple en tant que consultants ou mettent en place des chaînes d'approvisionnement équitables. Ils intègrent leur impact dans l'économie traditionnelle et la rendent plus durable de l'intérieur.

- **« La vente de vêtements de mode exclusivement fabriqués de manière équitable et durable favorise la création d'emplois assurant un revenu décent ainsi qu'une gestion responsable et respectueuse de l'environnement et des ressources. »**
- **« En aidant les entreprises à concevoir et à piloter leur impact social, nous contribuons à ce que chacune d'entre elles atteigne mieux ses objectifs. »**

Niveau méso B : renforcement de l'écosystème de l'économie sociale (environ 25 % des données)

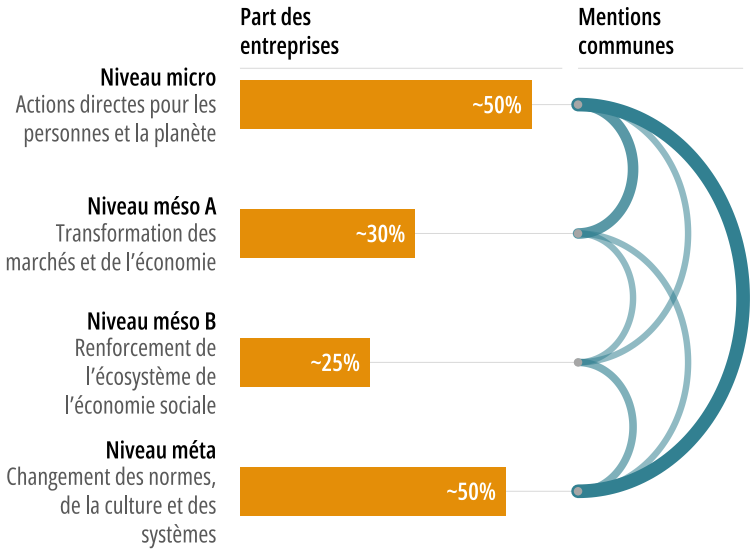
Les impacts à ce niveau s'adressent à d'autres entreprises sociales. Elles constituent l'infrastructure de l'économie d'impact. Cela inclut notamment le renforcement des capacités, la création de réseaux ou la mise à disposition de locaux pour l'économie sociale.

- **« La plateforme communautaire qui finance des projets porteurs de sens ayant un impact (social, écologique et/ou en faveur de l'économie du bien commun). »**
- **« En rapprochant les entreprises et le secteur associatif, nous favorisons la création de nouvelles sources de revenus et d'emplois pour les organisations à but non lucratif. »**

Niveau méta : changement des normes, de la culture et du système (environ 50 % des réponses)

Au quatrième niveau, l'impact vise à modifier les modèles sociaux, les règles institutionnelles, les pratiques culturelles ou les rapports fondamentaux de propriété et de pouvoir. L'impact n'est pas seulement compris ici comme une amélioration de situations individuelles ou de marchés, mais comme une contribution à de nouvelles normes sociales. Cela passe par exemple par des initiatives éducatives, la promotion de la démocratie, la lutte contre la spéculation ou la mise en place d'une nouvelle culture d'inclusion et de bienveillance. L'objectif est de modifier les règles du jeu du système lui-même.

- **« Nous instaurons la démocratie au sein des organisations afin de permettre à chaque individu de devenir, dans tous les domaines de la vie, y compris la vie professionnelle, un·e citoyen·ne libre, intègre et responsable. »**
- **« Nous aspirons à une transformation durable de la culture du travail et de la formation, fondée de manière cohérente sur la pleine conscience, la responsabilité sociale et les valeurs éthiques. »**



L'épaisseur de la ligne correspond au nombre de mentions communes entre deux plans.

Il est intéressant de noter que de nombreuses entreprises sont actives tant au niveau micro qu'au niveau méta, mais que d'autres combinaisons apparaissent rarement. C'est surtout le cas entre le niveau micro et le niveau méso A, par exemple avec des entreprises qui permettent des achats axés sur l'impact. Ces caractérisations devraient toutefois être explicitement prises en compte dans de futures enquêtes. Les pourcentages et les liens présentés ici ne sont que des approximations basées sur le codage des textes et devraient faire l'objet d'une analyse plus approfondie.



Ueli Baruffol, fondateur et propriétaire de Pakka, photo : Tanja Krebs

« Nous voulons organiser le commerce de manière à ce qu'une part aussi importante que possible de la valeur ajoutée reste dans le pays d'origine et que toutes les parties prenantes collaborent à long terme en tant que partenaires solides. »

pakka.ch

Qu'est-ce qui t'a inspiré pour créer Pakka, et quelle est ta vision ?

Ueli Baruffol, fondateur et propriétaire : Il y a 20 ans, j'ai fondé Pakka avec la conviction que le commerce pouvait fonctionner autrement. J'avais constaté à quel point la part de la valeur ajoutée revenant aux populations des pays d'origine était minime, alors qu'elles constituent le fondement même de ces produits. Je me suis donc demandé comment les familles de petits agriculteurs pouvaient ne pas se contenter d'être de simples fournisseurs de matières premières, mais devenir des partenaires commerciaux solides et des petits entrepreneurs.

C'est ainsi qu'est né, étape par étape, le modèle Pakka : une collaboration à long terme avec des organisations de producteurs, une agriculture biologique, des prix équitables, un financement et, dans la mesure du possible, une transformation dans le pays d'origine. Notre vision est celle d'une chaîne de valeur qui fonctionne économiquement tout en assurant une répartition plus équitable. Après 20 ans, nous constatons que cette approche porte ses fruits. Mais nous voyons aussi que de telles structures nécessitent du temps, des partenaires fiables et beaucoup de patience.

Que signifie pour vous le commerce équitable – et qu'est-ce qui distingue le commerce équitable d'aujourd'hui de celui d'autrefois ?

Pour moi, le commerce équitable signifie avant tout que toutes les parties prenantes puissent vivre de leur travail et évoluer. Cela passe par des prix équitables, des débouchés fiables, la transparence et des relations respectueuses, honnêtes et d'égal à égal. Mais le lieu où s'effectue la création de valeur est également déterminant. Lorsque les produits ne sont pas seulement cultivés, mais également transformés dans leur pays d'origine, cela génère un savoir-faire supplémentaire, des emplois qualifiés et des perspectives entrepreneuriales.

Autrefois, le commerce équitable se définissait principalement par un prix minimum, une prime et une certification. Ces éléments restent importants. Aujourd'hui, nous devons aller plus loin et considérer l'écosystème du marché dans son ensemble : comment les producteurs sont-ils financés ? Qui supporte les risques ? Quel rôle jouent les connaissances, les infrastructures et les débouchés commerciaux ? Comment gérons-nous le changement climatique et les droits humains ? Et qui peut participer aux décisions ? L'approche de développement des systèmes de marché nous aide à comprendre les acteurs, les conditions-cadres et les interdépendances. Nous pouvons ainsi agir sur les leviers auxquels nous avons accès, dans le but de rendre le marché plus équitable et plus résilient à long terme, et de lui permettre de fonctionner de manière autonome. Pour moi, le commerce équitable n'est donc pas un simple label ni un projet achevé, mais un travail continu en faveur de structures de marché plus justes et viables à long terme.

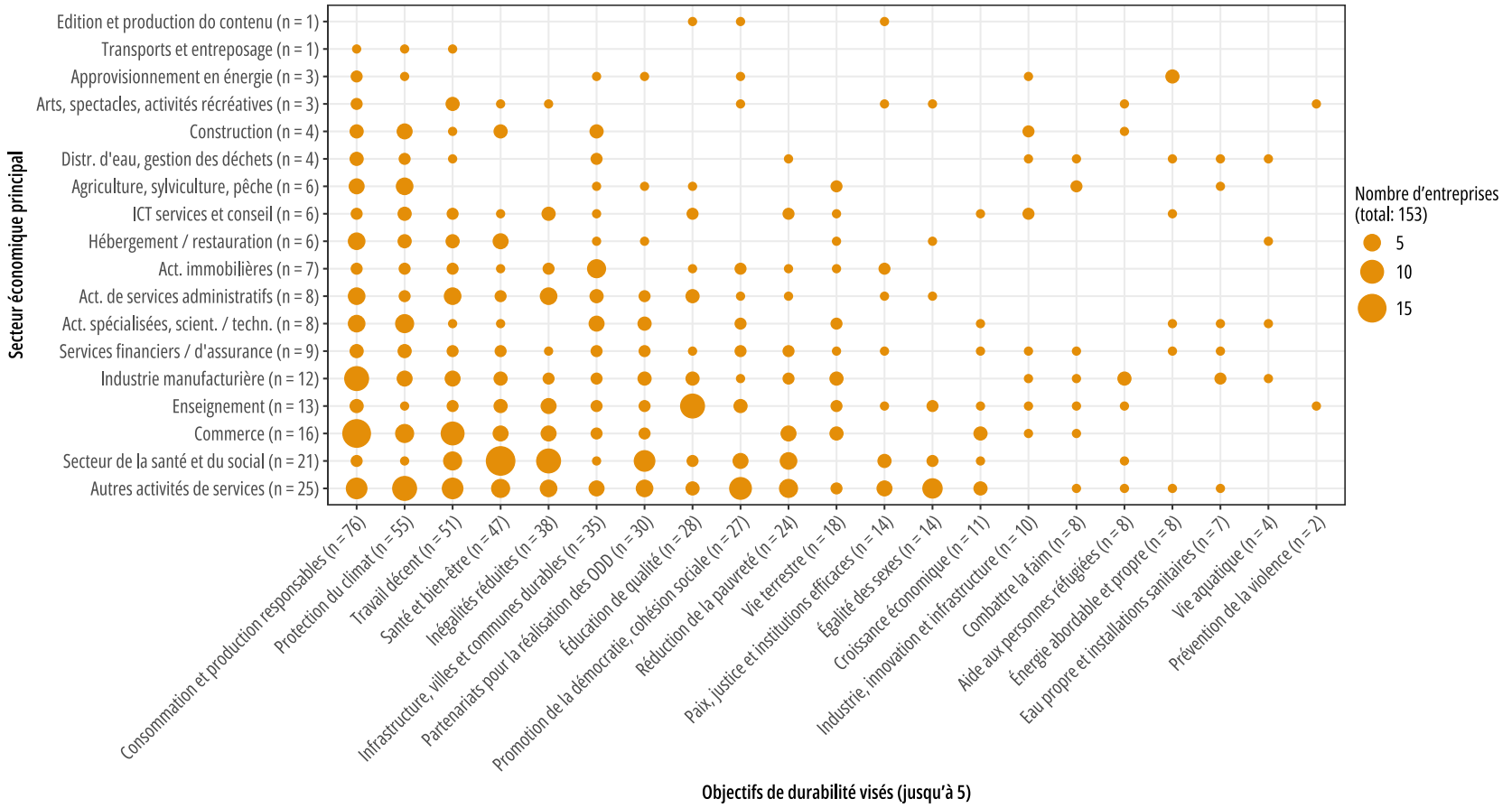
Quel message souhaitez-vous transmettre aux jeunes qui souhaitent s'engager en faveur de l'économie d'impact ou du commerce équitable ?

Je leur conseillerais avant tout d'écouter attentivement et de bien comprendre le contexte local. Les bonnes intentions sont importantes, mais elles ne suffisent pas. Un projet n'a d'impact que si l'idée est viable sur le plan économique et si les populations locales participent à son élaboration. Cela demande de la curiosité, de l'humilité et la volonté de s'investir dans un projet sur le long terme. Il ne faut pas non plus se laisser décourager lorsque les choses avancent plus lentement que prévu. La mise en place de chaînes de valeur équitables s'accompagne de revers et de conflits d'intérêts. L'essentiel est d'aborder ces difficultés avec ouverture d'esprit, d'en tirer des enseignements et de nouer des partenariats solides. Après 20 ans passés chez Pakka, une chose est claire pour moi : le changement est possible, mais rarement en solitaire et presque jamais du jour au lendemain.

Tous les objectifs de développement durable et tous les secteurs d'activité sont couverts

Sur les 376 combinaisons possibles entre secteur économique et objectif de développement durable (ODD), l'échantillon en couvre 197, soit un peu plus de la moitié. Les associations évidentes – comme l'objectif « Santé et bien-être » dans le secteur « Santé et action sociale » – sont, comme on pouvait s'y attendre, particulièrement fréquentes. En revanche, la combinaison « Lutte contre la faim » et « Hôtellerie / Restauration » fait curieusement défaut – ce qui s'explique sans doute par la taille encore limitée de l'échantillon. D'une manière générale, il est toutefois possible de trouver une entreprise sociale pour pratiquement tous les besoins d'approvisionnement.

Le secteur d'activité le plus fréquent est celui des « Autres services » avec 25 entreprises, suivi de la « Santé et des services sociaux » avec 21 entreprises. En ce qui concerne les objectifs de développement durable, « Consommation et production durables » arrive en tête avec 76 mentions, juste devant la protection du climat avec 55. Les entreprises du Nord qui poursuivent exclusivement la « croissance économique » sont exclues de cette étude.



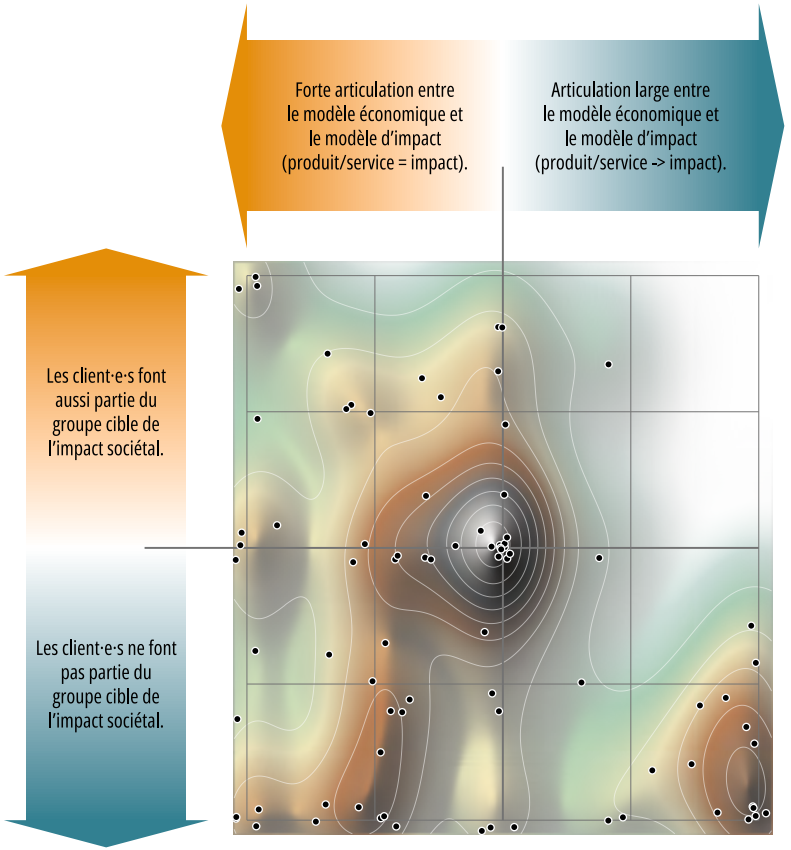
Lien entre l'impact et le modèle économique

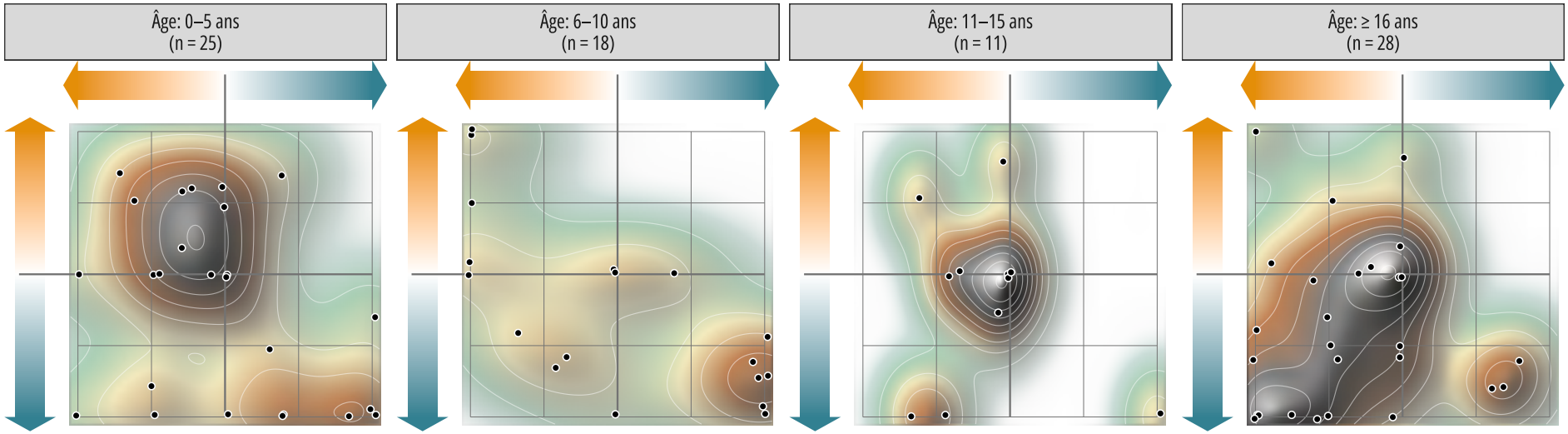
Dans la brochure **« Wirklich Wirken »** nous avons montré comment l'impact et le modèle économique interagissent. Deux axes sont fondamentaux : le lien entre l'impact et le modèle économique (axe horizontal) ainsi que le chevauchement entre la clientèle et le groupe cible (axe vertical). Ceux-ci influencent ensuite la manière dont l'impact peut être mesuré et communiqué.

- **Lorsque le lien entre le modèle d'impact et le modèle économique est étroit (vente = impact), les chiffres d'activité peuvent déjà fournir des indications sur l'impact obtenu.**
- **En cas de lien plus lâche, il faut disposer d'indicateurs distincts tant pour les « outputs » que pour les « outcomes ».**
- **Si le groupe de clients correspond également au groupe cible de l'impact, la clientèle peut en faire l'expérience directe et l'évaluer.**
- **Si les bénéficiaires de l'impact ne sont pas les mêmes que les clients, ou si une partie de l'impact s'adresse à des tiers (par ex. l'environnement ou la communauté), une certaine confiance dans le mécanisme d'impact est nécessaire.**

82 entreprises ont fourni des informations à ce sujet. Celles-ci sont présentées dans une « cartographie des modèles économiques et d'impact ». Là où de nombreuses entreprises se situent à proximité les unes des autres, des « sommets » apparaissent ; les zones peu occupées deviennent des « vallées ».

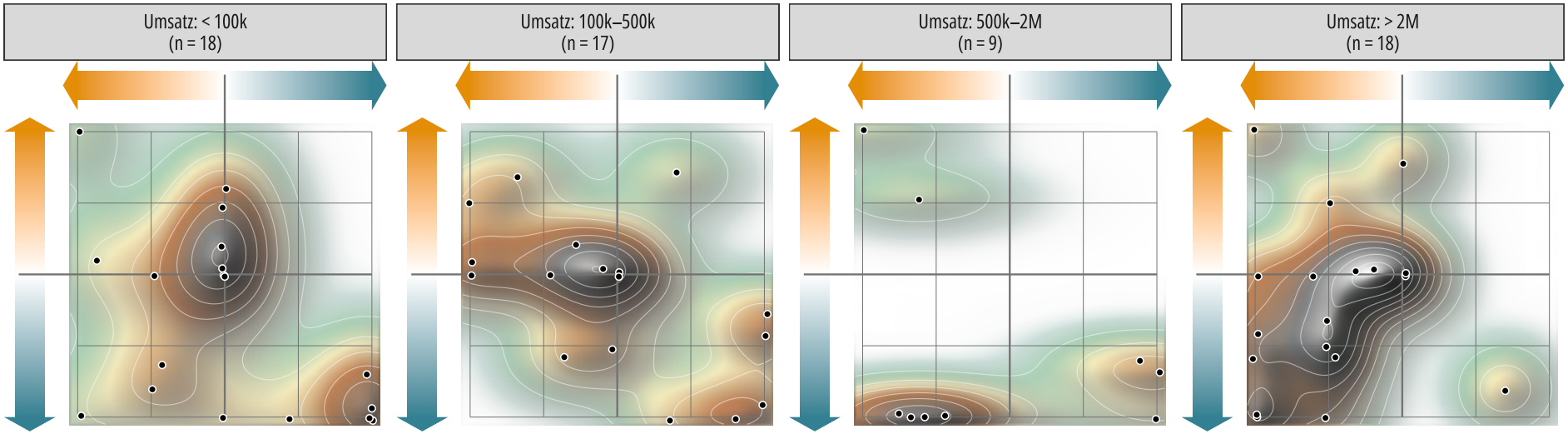
Beaucoup d'entreprises se situent au centre : ainsi, la moitié des bénéficiaires de l'impact sont également des client·es, et l'impact est généré à parts égales par la vente de produits et de services et par des actions d'intérêt général. Dans le quadrant en haut à droite, on ne trouve qu'une seule entreprise : il est rare, mais pas impossible, que les client·es soient certes des bénéficiaires de l'impact, mais que celui-ci soit rendu possible par les ventes sans y être directement lié. En revanche, lorsque les client·es ne constituent pas le groupe cible de l'impact et que celui-ci est rendu possible par les ventes (quadrant en bas à droite), la situation est souvent sans ambiguïté. Rares sont les entreprises qui se positionnent au centre du quadrant en bas à droite.





De nombreuses jeunes entreprises se situent en haut à gauche : les client·es constituent le groupe cible de l'impact, et les ventes génèrent un impact direct. Le quadrant en bas à droite regroupe aussi bien des entreprises plus anciennes que des entreprises plus récentes, tandis que le quadrant en bas à gauche est principalement occupé par des entreprises plus anciennes. Chez ces dernières, les ventes ont un impact direct, mais la clientèle est rarement elle-même le groupe cible de l'impact.

On observe une tendance similaire en matière de chiffre d'affaires : les entreprises générant le plus de chiffre d'affaires (plus de 2 millions de francs) se concentrent dans le quadrant en bas à gauche. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est plus faible sont réparties plus largement sur le paysage et se trouvent plus souvent dans la partie supérieure.





« La Suisse n'a pas besoin de moins d'innovation technologique. Elle a besoin d'une conception plus large de l'innovation, alliant excellence technologique, responsabilité entrepreneuriale et impact sociétal. »

Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf,
Directrice du département Économie
Haute école spécialisée bernoise

Innovation sociale
Social Innovation Bern Accelerator

Repenser l'innovation : pourquoi la Suisse a besoin d'une stratégie pour l'innovation sociale

La Suisse occupe pour la 15e année consécutive la première place du Global Innovation Index 2025 de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Elle excelle dans la transformation du savoir et de la technologie en innovations économiques.

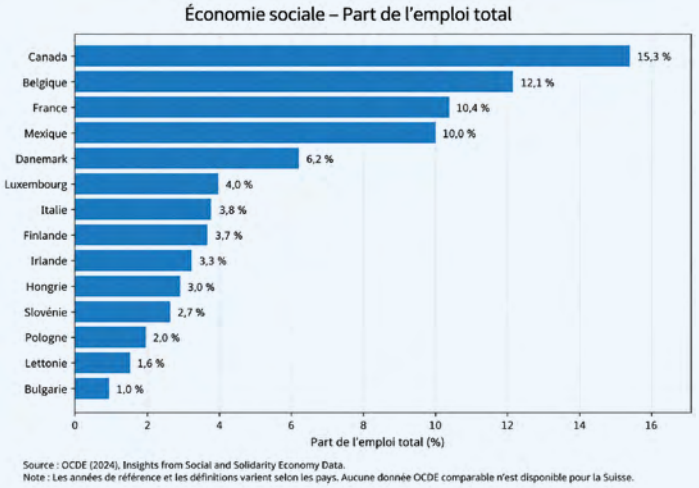
Changement climatique, évolution démographique, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, migration, coûts de la santé, intelligence artificielle et polarisation exigent des innovations sociales : de nouveaux services, pratiques et modèles de coopération, d'organisation et d'affaires pour répondre aux défis sociétaux.

1. L'innovation sociale est une innovation

Les innovations sociales développent des solutions aux défis sociétaux, notamment dans les domaines des soins, du logement, de l'intégration professionnelle, de l'économie circulaire ou de l'éducation.

Leur point commun est la création de valeur ajoutée sociétale et économique.

Dans l'UE, l'économie sociale compte plus de 4,3 millions d'organisations employant quelque 11,5 millions de personnes, dont des coopératives, associations, fondations et entreprises sociales.



Source : OCDE (2024), Insights from Social and Solidarity Economy Data.
Note : Les années de référence et les définitions varient selon les pays. Aucune donnée OCDE comparable n'est disponible pour la Suisse.

2. L'innovation sociale doit être soutenue pour se pérenniser

L'innovation sociale naît souvent de l'interaction entre personnes concernées, praticiens, scientifiques, pouvoirs publics et société civile. Des solutions viables nécessitent des financements et des conditions-cadres adaptés.

Les solutions peuvent être poursuivies par des entreprises, des organisations existantes ou des structures à but non lucratif. L'essentiel est leur impact durable.

L'entrepreneuriat social est un levier important de pérennisation et de changement d'échelle : les entreprises à impact allient utilité sociale et modèles économiques viables.

3. Établie à l'international – une lacune de soutien en Suisse

Avec sa recommandation sur l'économie sociale et solidaire, l'OCDE considère l'innovation sociale comme une mission de l'écosystème. Cela implique des conditions-cadres adaptées, des financements, l'accès au marché, des compétences, la mesure d'impact, des données et du soutien.



Figure 2 : Mesures publiques de soutien aux activités et acteurs socialement innovants (source : OCDE).

La Suisse présente ici une lacune stratégique : la recherche, la technologie et l'innovation bénéficient d'un soutien élevé, mais l'innovation sociale manque d'une stratégie nationale et d'un dispositif de soutien. Les instruments existants sont souvent insuffisants : exigences de fonds propres, logiques de croissance ou modèles axés sur la technologie peuvent exclure certains acteurs.

4. Cinq étapes pour la Suisse

Les conditions sont favorables : hautes écoles et entreprises solides, villes et communes, fondations et société civile. Ce qui manque, c'est une stratégie nationale en cinq étapes :

Premièrement : Ancrer l'innovation sociale comme pilier équivalent de la politique d'innovation dans le message FRI 2029–2032.

Deuxièmement : Élargir la notion d'innovation et créer une compétence transversale au niveau fédéral.

Troisièmement : Créer un parcours de soutien, de l'élaboration d'idées et de la co-création jusqu'à la pérennisation et au changement d'échelle.

Quatrièmement : Renforcer l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale par le financement, les conditions-cadres, les marchés publics et la mesure d'impact.

Cinquièmement : Mesurer l'importance économique de l'économie sociale et la comparer à l'international.

5. Rester championne du monde de l'innovation – mais redéfinir l'innovation

La Suisse doit une grande part de sa prospérité à sa capacité à transformer le savoir en innovations économiques. Pour conserver sa position, elle doit élargir sa vision.

Une stratégie nationale pour l'innovation sociale relève de la politique d'innovation, de l'économie, de la santé, de l'éducation et de l'avenir.

CAS DU LUXEMBOURG : L'ÉCONOMIE SOCIALE COMME POLITIQUE ÉCONOMIQUE

Le Luxembourg montre comment ancrer institutionnellement l'économie sociale : depuis 2009, une responsabilité ministérielle lui est dédiée et, depuis 2016, les Societal Impact Companies (SIS) disposent d'un cadre juridique propre. Selon l'OCDE, l'économie sociale compte environ 2'180 organisations et plus de 21'000 personnes employées.

SIBA Gesellschaft Ökologie Wirtschaft

siba-bern.ch

INNOVATION SOCIALE

innovationsociale.ch/de/innovationen

Les avantages et les inconvénients de l'entrepreneuriat social

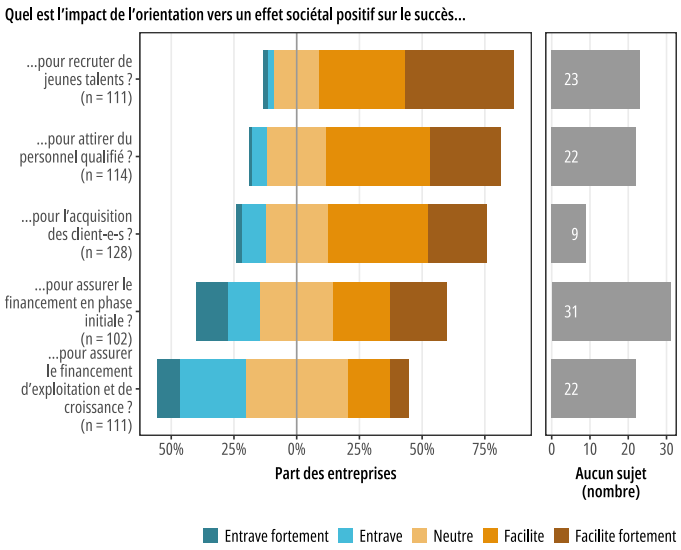
Pour attirer de jeunes talents, des professionnels qualifiés et des client·es, être une entreprise sociale constitue un atout. En matière de financement de démarrage également, l'orientation vers l'impact est perçue comme un avantage plutôt qu'un inconvénient par un grand nombre d'entreprises. En revanche, en ce qui concerne le financement de l'exploitation et de la croissance, l'orientation vers l'impact est plus souvent considérée comme un inconvénient que comme un avantage.

Dans les trois précédents rapports (2020, 2022 et 2024), nous avions observé une influence similaire concernant l'orientation vers l'impact sur le financement de démarrage. À chaque fois, environ deux fois plus d'entreprises ont indiqué que cela facilitait le financement plutôt que de le compliquer.

L'inconvénient lié au financement de la croissance est un problème structurel de l'économie sociale. Les offres de plus en plus nombreuses dans le domaine du financement de la croissance de l'activité – comme **l'Impact-Catalyst** de SENS – contribuent à répondre au besoin, mais il reste néanmoins beaucoup à faire.

En revanche, nous constatons pour la première fois que l'orientation vers l'impact a une influence nettement positive sur le recrutement. L'influence négative sur le financement de la croissance est également une nouveauté.

Tous les sujets ne préoccupent pas les entreprises de la même manière. 31 entreprises, soit près de 25 % de l'échantillon, ont indiqué que le financement de démarrage n'était « pas un sujet » pour elles. Seules 9 entreprises ont estimé en revanche que l'acquisition de client·es ne constituait pas un enjeu pour elles. Presque toutes se battent donc pour développer leur clientèle, mais beaucoup ont déjà réglé la question du financement de démarrage.



CONCLOOD

Qu'est-ce qui vous a poussés à fonder Conclood, et quelle vision vous anime encore aujourd'hui ?

Benno Stäheli, PDG | Rolf Müller, président du Conseil d'administration : Au moment de la création de CONCLOOD, ce sont surtout les changements prometteurs du cadre juridique au sein de l'UE qui ont été déterminants pour franchir le pas. Le projet de norme obligatoire de reporting d'entreprise (CSRD) dans l'UE et la loi sur la chaîne d'approvisionnement qui y est associée constituaient des moteurs potentiels pour une plus grande inclusion sur le marché du travail. Pour de nombreuses entreprises en Suisse, il aurait alors été nécessaire de respecter également les taux d'inclusion fixés par les pays concernés.

Malheureusement, l'UE a elle aussi cédé sous la pression de Trump et a reporté la ratification. Notre idée de plateforme de mise en relation pour des projets innovants et inclusifs avec des entreprises qui souhaitent ou doivent agir en raison des nouvelles exigences de l'UE est pour l'instant mise en veilleuse.

Notre vision, qui consiste à favoriser davantage l'inclusion sur le marché du travail, reste intacte et continue de nous animer. Aujourd'hui, nous développons des approches innovantes pour éliminer les obstacles existants et les incitations inappropriées au sein du système. En collaboration avec le canton de Zoug, nous sommes déjà bien avancés et espérons que d'autres cantons suivront cet exemple.

Nous constatons sans cesse que bien des choses, considérées jusqu'à présent comme difficiles, voire impossibles, sont en réalité réalisables, et cela constitue la force motrice et la motivation quotidienne qui nous poussent à aller de l'avant. Nous sommes également encouragés par les nouvelles demandes et l'intérêt croissant suscité par nos solutions.

De nombreuses entreprises misent aujourd'hui sur des initiatives en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (initiatives DEI). Selon vous, quel rôle ces approches jouent-elles dans la réussite de l'inclusion – et où voyez-vous encore un potentiel ?

Nous soutenons toutes les initiatives DEI au sein des entreprises. Nous commençons toujours par nous interroger sur la motivation qui sous-tend ces efforts. Si le « social washing » est désormais rare, pour de nombreuses entreprises, la DEI se limite toutefois au genre, à l'âge et, tout au plus, à l'origine ethnique. Les personnes en situation de handicap sont encore souvent négligées dans les programmes DEI. Cela met en évidence le potentiel d'amélioration.

Quels changements souhaiteriez-vous voir mis en place pour les jeunes issus de milieux défavorisés, afin que leur participation au marché du travail devienne une évidence ?

Les jeunes en situation de handicap qui, en raison de leur handicap, ont peu de chances de bénéficier des mesures d'intégration de l'AI, n'ont souvent d'autre choix que de se tourner vers le marché du travail complémentaire, et là encore, uniquement dans des métiers traditionnels (ménage, nettoyage, menuiserie, etc.). Il faut proposer aux jeunes, dès le départ, des formations adaptées à chacun·e et en phase avec leur époque, afin qu'ils aient une chance de trouver un emploi sur le marché du travail ordinaire. Nous entendons par là des expériences théoriques et pratiques dans tous les domaines qui sont aujourd'hui recherchés et déterminants. De nombreux jeunes en situation de handicap souhaitent également travailler dans le domaine du numérique – ce qui devient possible grâce à un nombre croissant d'aides numériques. Cela met en évidence une autre nécessité : non seulement le marché du travail primaire doit devenir plus performant et plus accueillant, mais le marché du travail complémentaire doit lui aussi se transformer. Cela nécessite un accompagnement.



« En Suisse, l'inclusion des personnes en situation de handicap est fortement entravée, voire parfois empêchée, en raison d'un système comportant des incitations inappropriées et des obstacles hérités du passé. Il faut un changement rapide de mentalité et la volonté des responsables politiques et de la société de corriger cela de manière durable. »

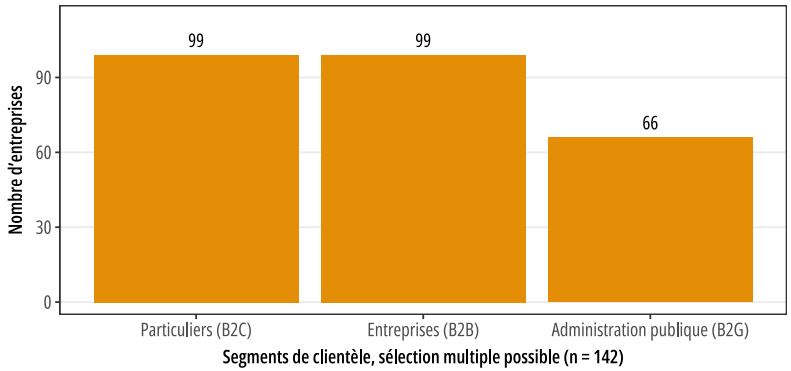
conclood.ch

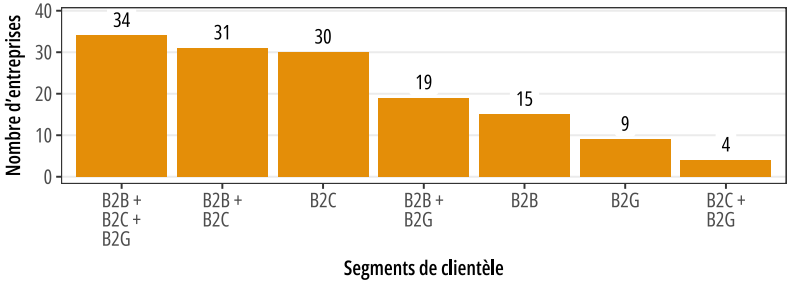
Renforcer les objectifs d'impact et les groupes cibles avec Buy Social

Les entreprises sociales s'adressent à tous les segments de clientèle

Sur 142 entreprises, 99 (70 %) s'adressent respectivement aux particuliers (B2C) et aux entreprises (B2B). Un peu moins – 66 entreprises, soit 46 % – s'adressent à l'administration publique (B2G). Bien sûr, cette classification des segments de clientèle est extrêmement sommaire. Elle montre toutefois que les entreprises sociales se prêtent très bien aux marchés publics axés sur l'impact.

La plupart des entreprises desservent plusieurs segments à la fois. 34 entreprises s'adressent à la fois aux segments B2B, B2C et B2G, et 31 autres s'adressent aux segments B2B et B2C. Il existe toutefois aussi des entreprises dont l'orientation est réduite : 30 entreprises s'adressent exclusivement aux particuliers, 15 uniquement aux entreprises et 9 uniquement aux pouvoirs publics.





Le « Buy Social » en bref

Achats durables et axés sur l'impact pour les entreprises socialement responsables

Avec le projet « Buy Social », SENS met en relation de grandes entreprises et des PME avec des fournisseurs axés sur l'impact (entreprises sociales). L'objectif : générer un impact grâce aux achats. Les entreprises utilisent leur pouvoir d'achat de manière ciblée pour créer une valeur ajoutée sociale et écologique et renforcer l'économie sociale.

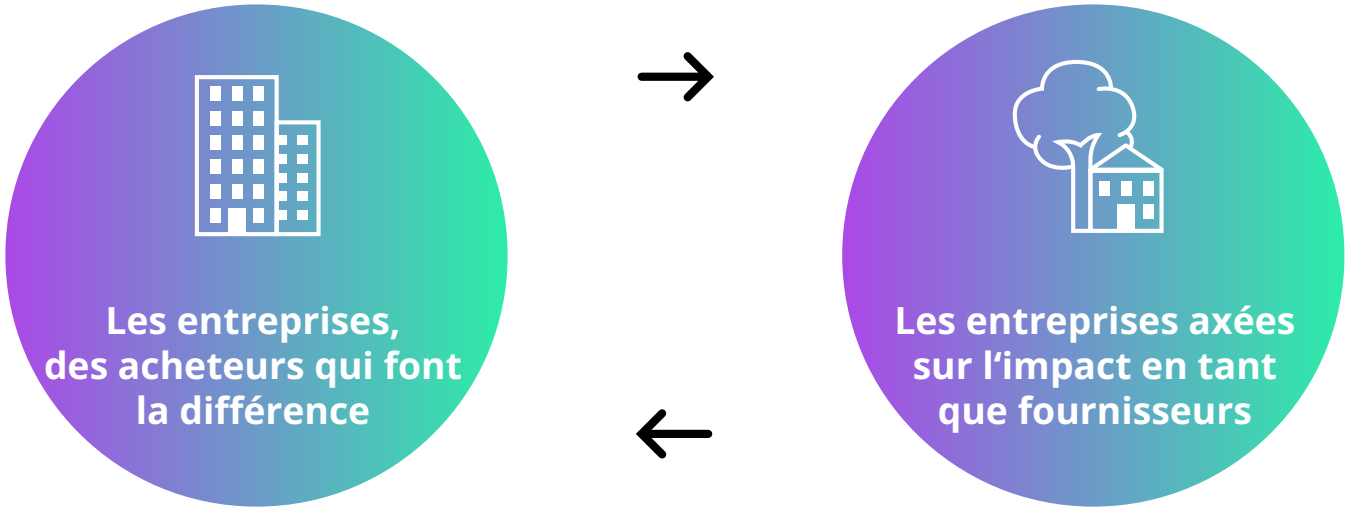
Chaque achat renforce la base économique des entreprises sociales, crée des opportunités pour les personnes défavorisées et contribue à une économie circulaire et respectueuse du climat.

Il ne s'agit pas ici de charité, mais de relations commerciales professionnelles et durables, générant une valeur ajoutée pour les deux parties. Parallèlement, « Buy Social » offre aux entreprises un moyen concret d'ancrer fermement la responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans leur chaîne de valeur. L'approvisionnement devient ainsi un levier efficace pour mettre en pratique la responsabilité de l'entreprise.

Pour en savoir plus : **www.buysocial.ch**

Le projet Buy Social de SENS a été largement soutenu par la Fondation Drosos.

Drosos Foundation



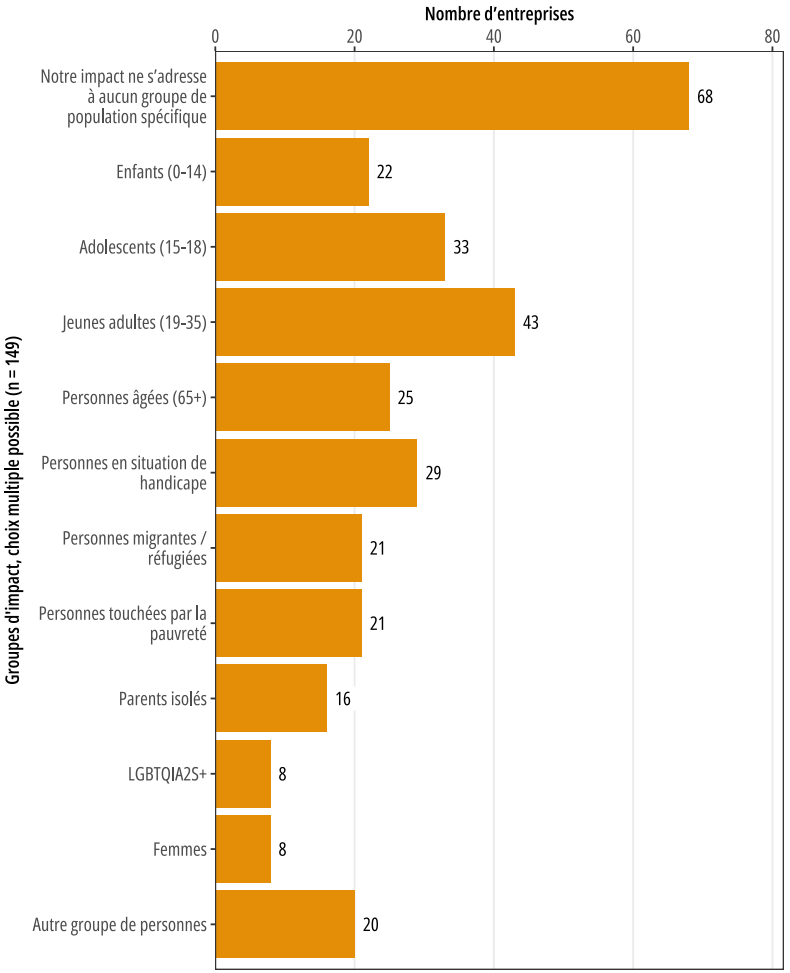
Les jeunes constituent souvent un groupe cible pour les entreprises sociales

Sur 149 entreprises, près de la moitié (68) ne s'adresse à aucun groupe spécifique. Elles mentionnent par exemple des objectifs d'impact liés à la protection de la nature ou à la société dans son ensemble. Le groupe « femmes » a été constitué a posteriori à partir des commentaires libres. On peut donc supposer qu'un nombre plus important que les 8 entreprises répertoriées s'adressent à ce groupe.

Cependant, parmi les 81 entreprises qui s'adressent à un groupe cible spécifique, 43 (55 %) ciblent les jeunes (19-35 ans) et 33 (40 %) les adolescents (15-18 ans). Les personnes en situation de handicap constituent également un groupe cible pour 29 entreprises (35 %).

Souvent, ces groupes cibles sont toutefois abordés conjointement. Ainsi, parmi les 43 entreprises qui s'adressent aux jeunes, 26 s'adressent également aux adolescents, 21 aux personnes en situation de handicap et 19 aux personnes âgées.

Si l'on entend par « jeunes » les personnes âgées de 0 à 35 ans, 52 entreprises au total s'adressent à cette tranche d'âge. Par conséquent, 65 % des entreprises ayant un impact sur les personnes s'adressent aux jeunes.



	Enfants (0-14)	Adolescents (15-18)	Jeunes adultes (19-35)	Personnes âgées (65+)	Personnes en situation de handicape
Enfants (0-14)	22	19	16	11	10
Adolescents (15-18)	19	33	26	17	18
Jeunes adultes (19-35)	16	26	43	19	21
Personnes âgées (65+)	11	17	19	25	16
Personnes en situation de handicape	10	18	21	16	29

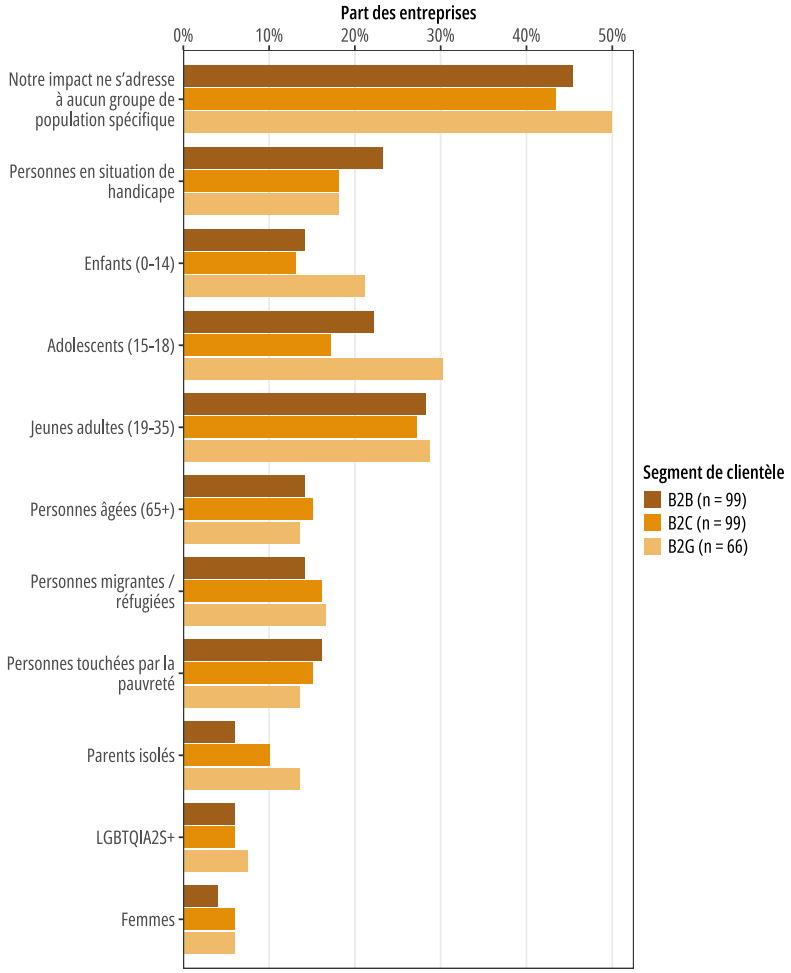
Buy Social est un excellent moyen de soutenir les jeunes et les personnes défavorisées

Plus de 25 % des entreprises actives dans les secteurs B2B ou B2G s'adressent aux jeunes (19-35 ans). Pas moins de 30 % des entreprises du secteur B2G et près de 25 % de celles du secteur B2B s'adressent aux adolescents (15-18 ans). Ce groupe de personnes est moins souvent ciblé par les entreprises B2C.

Les entreprises du secteur B2C s'adressent un peu moins souvent à des groupes cibles spécifiques que celles des secteurs B2B ou B2G.

En règle générale, le soutien aux entreprises sociales va de pair avec celui apporté aux jeunes. En effet, l'orientation vers l'impact étant particulièrement attrayante pour les jeunes talents (voir la partie **« Les avantages et les inconvénients de l'entrepreneuriat social »**), les emplois dans ce secteur constituent toujours une opportunité pour les jeunes de s'épanouir.

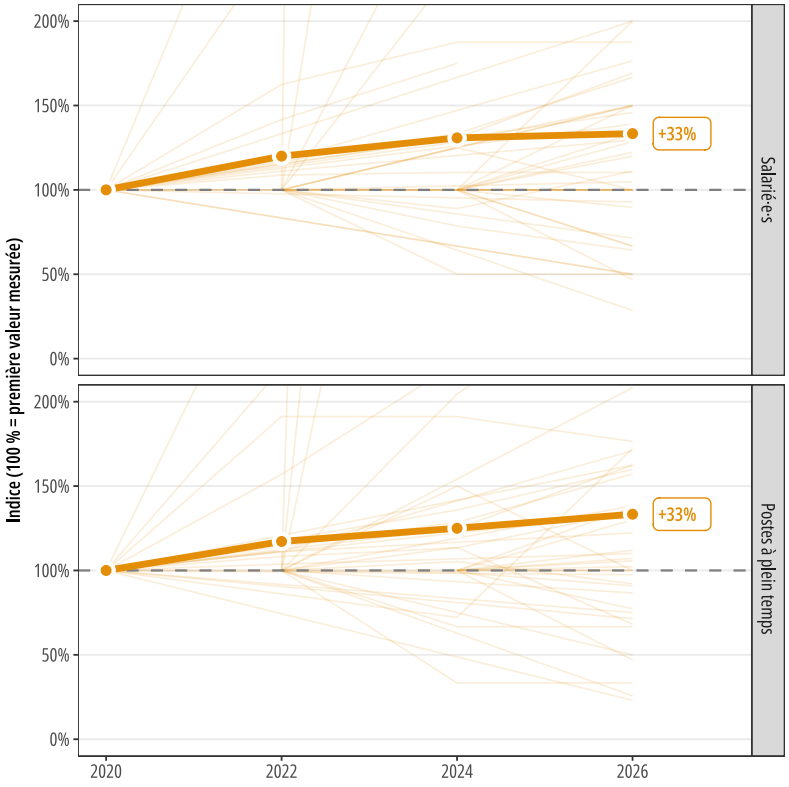
SENS dispose déjà d'un répertoire de 270 entreprises sociales qui se proposent pour des marchés publics axés sur l'impact. Parmi celles-ci, environ 140 s'adressent aux jeunes (0-35 ans).



Globalement, les entreprises sociales se développent

Pour la quatrième fois consécutive, nous avons interrogé les mêmes entreprises. Pour 80 d'entre elles, nous disposons de données sur les effectifs et les postes à temps plein sur au moins deux périodes d'enquête. Et pour certaines d'entre elles, nous disposons des données pour les quatre. De plus, l'indexation entraîne des variations importantes pour les petites entreprises. Si, par exemple, une entreprise passe de 1 à plus de 100 collaborateur·ices, cela correspond à une augmentation en pourcentage de 10 000 %. En contrepartie, l'indexation permet de comparer les entreprises entre elles. Nous nous sommes intéressés à l'évolution moyenne d'une entreprise sociale. Pour cela, nous avons utilisé une méthode issue du secteur immobilier (Repeat Sales Index), qui prend toujours en compte l'évolution entre deux dates données et calcule à partir de là une évolution moyenne. Dans l'ensemble, ces données donnent une bonne image de l'évolution du secteur de l'entrepreneuriat social.

En moyenne, entre 2020 et 2026, une entreprise a augmenté ses effectifs d'environ 33 %, tout comme le nombre d'emplois à temps plein qui a également progressé d'environ 33 %. Cela signifie qu'en moyenne, les collaborateur·ices supplémentaires sont employé·es selon les mêmes temps de travail que les collaborateurs existants. Dans l'ensemble, les entreprises sociales affichent généralement une croissance solide.



PLUS PLUS

Comment PLUS UND PLUS a-t-elle vu le jour et quelle est la cause sociale au cœur de votre travail ?

David Moser, directeur général et propriétaire : PLUS UND PLUS a vu le jour en 2006, fruit de la conviction que technologie et humanité vont de pair. Nous souhaitions créer une entreprise alliant expertise informatique et responsabilité sociale. C'est pourquoi nous accompagnons nos clientes et nos clients dans leur transition numérique dans un esprit de partenariat, tout en offrant de réelles opportunités de formation et d'épanouissement aux jeunes qui, en raison de difficultés psychologiques, ont souvent plus de mal à entrer dans la vie active. Nous sommes convaincus que la confiance favorise la responsabilité et que chacun peut se dépasser lorsqu'on lui offre de réelles opportunités. Pour nous, l'informatique est donc bien plus qu'une simple technologie. C'est un outil qui renforce les individus et contribue à façonner l'avenir.

Qu'est-ce qui rend votre entreprise unique ?

Nous allions expertise informatique et culture de la confiance. Nos clients bénéficient non seulement de solutions informatiques fiables, mais aussi d'un partenaire à long terme qui sait les écouter, communiquer de manière claire et développer avec eux des solutions durables. Parallèlement, nous investissons délibérément dans les personnes : nos apprenti·es assument très tôt des responsabilités, travaillent dans un environnement client réel et grandissent en relevant des défis concrets. C'est cette alliance entre qualité, humanité et engagement social qui fait la particularité de PLUS UND PLUS.

Quelles opportunités souhaitez-vous offrir aux jeunes en situation de difficulté grâce à votre travail ?

Nous souhaitons montrer aux jeunes que ce ne sont pas leurs difficultés qui les définissent, mais leurs points forts. Chez PLUS UND PLUS, ils et elles ont la possibilité d'assumer des responsabilités, de renforcer leur confiance en eux/elles et de développer leurs compétences au quotidien dans leur métier. Notre objectif n'est pas de créer un espace protégé, mais un tremplin vers le marché du travail primaire. Lorsque nos ancien·nes apprenti·es tracent leur propre chemin et peuvent dire : « J'ai réussi », c'est pour nous la plus grande des réussites.



« Notre souhait est que de nombreux petits engagements sociaux donnent naissance à un grand mouvement. Chaque organisation qui offre une véritable chance à une personne change une vie – et ensemble, nous changeons notre société. »

plusundplus.ch



« ‹ Maintenant, je comprends. › Le moment où une personne se sent vraiment prise en compte change tout. Car lorsque nous mettons l'accent sur l'autonomisation plutôt que sur le besoin, nous ne changeons pas seulement une vie, mais aussi, dans une certaine mesure, la façon dont notre société conçoit l'aide.»

neusprung.ch

neuSprung

Quelle est l'histoire derrière Neusprung et quel impact souhaitez-vous avoir grâce à votre offre ?

Baddy Ngong, fondateur / co-directeur : Dans le cadre de mon ancien poste, j'ai reçu la visite d'une mère qui, pendant des années, n'avait souvent pas compris le comportement de sa fille et s'en voulait. Elle pensait avoir échoué. Ce n'est qu'après le diagnostic d'autisme et un entretien que les choses ont basculé. Elle a soudain compris qu'elle n'était pas responsable de la situation, ce qui a été pour elle un immense soulagement.

Depuis, je me demande pourquoi personne ne l'a aidée à comprendre cela pendant toutes ces années. Ce ne sont pas les professionnels qui ont échoué, mais notre système est conçu pour accompagner la dépendance plutôt que de rendre les gens plus forts.

C'est de cette prise de conscience qu'est né neuSprung. Nous accompagnons les enfants et adolescent·es neurodivergent·es ainsi que leurs familles – et renforçons délibérément l'ensemble de leur entourage, y compris les professionnels. En tant qu'organisation, nous adoptons une approche entrepreneuriale : nous ne voulons pas maintenir les personnes dans la dépendance, mais leur donner les moyens de découvrir leurs propres ressources. Pour nous, l'impact se manifeste là où les personnes retrouvent leur propre force.

Que signifie un « nouveau départ » pour les personnes que vous accompagnez ?

Elles cessent de se considérer comme des victimes de leur situation et commencent à participer activement à la construction de leur vie – à oser franchir un nouveau cap. Un·e adolescent·e peut se rendre compte qu'il est tout à fait normal d'être tel qu'il/elle est ; un père comprend que le comportement de son enfant est l'expression d'un besoin non satisfait et non d'un échec de sa part ; ou encore, un professionnel se sent suffisamment en confiance au sein de son équipe pour pouvoir vivre selon ses propres valeurs. Ce sont là de petites prises de conscience qui peuvent constituer des tournants décisifs pour certaines personnes. C'est précisément là-dessus que nous concentrons notre travail – et non sur un accompagnement aussi long que possible.

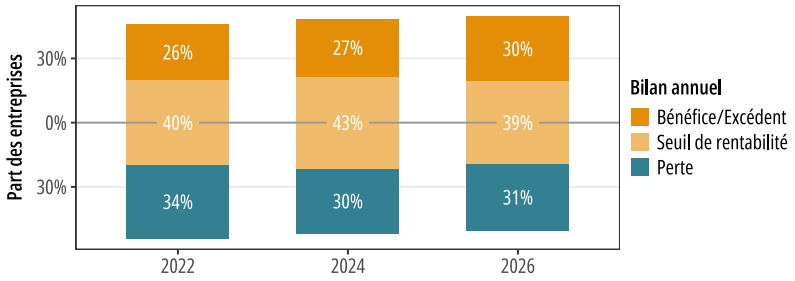
Quelles opportunités les personnes défavorisées devraient-elles se voir offrir plus souvent dans notre société ?

Il existe déjà de nombreuses offres d'aide. Ce qui manque, ce sont des occasions de découvrir ses propres forces, plutôt que de se contenter d'être soutenu. Pour moi, ce n'est pas seulement une question sociale, mais aussi entrepreneuriale : tant que les systèmes se concentrent principalement sur les déficiences, des dépendances peuvent facilement s'installer. Mais si nous mettons les capacités au centre, nous transformons la confiance en soi des personnes. Pour moi, la véritable égalité des chances consiste à ne pas définir les personnes par leurs déficiences, mais à leur donner l'espace nécessaire pour tracer leur propre chemin.



Une entreprise sociale sur trois génère un excédent

Jamais autant d'entreprises sociales n'ont déclaré avoir réalisé un excédent l'année dernière. Dans le même temps, la proportion d'entreprises ayant atteint le « seuil de rentabilité » a légèrement diminué. Il est à noter que les variations annuelles n'ont pas été très importantes. Les entreprises sociales n'ont par exemple pas soudainement enregistré de pertes nettement plus fréquentes, ni toutes basculé dans la rentabilité. Il s'agit donc d'un secteur relativement stable.





« Les ‹ quartiers une planète › sont les laboratoires dans lesquels se construit une économie alignée sur les défis de notre temps : une économie qui répond aux besoins des gens dans le respect des limites planétaires. »

Antonin Calderon, Membre de la Coordination, APRÈS-Ge

apres-ge.ch

Les « quartiers une planète » : l'économie durable en action

Depuis 2004 en Suisse romande, APRÈS porte une vision : faire de l'économie un levier de transition vers une société respectueuse de l'humain et de la biosphère. Cette ambition prend forme dans les quartiers « une planète », notamment inspirés par l'auteur zurichois Hans Widmer (P.M.). Ces espaces, conçus pour allier qualité de vie et sobriété écologique, répondent aux besoins des habitant·es – logement abordable, mobilité douce, alimentation bas carbone, circularité – tout en créant et renforçant le lien social.

Pour y parvenir, nous agissons sur trois leviers complémentaires : structurer l'offre locale, développer la demande en rendant simples et attractifs ces biens et services, et faire évoluer les conditions-cadres. Une approche systémique, que nous allons ici illustrer par trois projets phares : Rez Actifs, Locali, et Comob.

Rez Actifs : la fabrique des quartiers durables

Rez Actifs est notre dispositif dédié à la construction de quartiers durables et vivants. Lancé en 2024, il intervient aujourd'hui sur 9 communes et a permis de programmer 50 000 m² de surfaces dédiées à des activités locales et durables.

D'un côté, notre rôle est d'accompagner les propriétaires (publics comme privés) pour la création ou la transformation dans leurs quartiers. Concrètement, nous proposons (i) une vision de l'affectation d'activités dans les rez-de-chaussée et leur programmation, (ii) puis la recherche active de structures de l'économie durable pour occuper de manière viable les arcades. Ensuite, nous proposons également (iii) les services d'une gérance centrale de quartier, comme c'est le cas dans le quartier de Quai Vernets.

De l'autre côté, afin de nous assurer que les entreprises proposant des biens et services de proximité soient suffisamment solides et donc viables, nous proposons aux entrepreneurs un service de renforcement des acteurs locaux. Concrètement, nous leur mettons à disposition un pool de 50 expert·es métiers (juridique, finance, administration, RH, communication, etc.).

Locali : une marque-bannière développée en trois étapes

Notre ambition avec Locali ? Rendre accessible à tou·tes une consommation locale, circulaire et bas carbone, en s'appuyant sur des abonnements dans différents domaines (alimentation, mobilité, objets, vêtements). Le projet s'est construit en trois phases.

D'abord, une étude de faisabilité a révélé en 2024 un potentiel énorme. La réduction de l'empreinte carbone annuelle pourrait aller jusqu'à 3 tonnes par abonné pour les 4 domaines cumulés, soit plus de 2/3 de l'empreinte moyenne en rapport. En termes de nouveaux emplois locaux et durables, Locali permettrait, à maturité, de créer jusqu'à 1200 postes.

Ensuite, nous avons lancé fin 2024 la plateforme numérique locali-ge.ch, construisant une marque bannière fédérant aujourd'hui 32 partenaires (fermes, épiceries, réparateurs, etc.).

Enfin, depuis cette année, nous déployons des « hubs Locali » physiques dans les quartiers, regroupant épicerie participative,

bibliothèque d'objets, point de retrait de paniers de produits frais, et centrale de mobilité.

Ainsi, Locali apporte les biens et services de la transition au pied des immeubles, de manière articulée et simple d'accès.

Comob : quand Rez Actifs lance une entreprise de la transition

La mobilité partagée était un maillon manquant pour compléter l'offre Locali. Grâce à Rez Actifs, notre dispositif d'accompagnement des activités locales, nous avons co-créé la coopérative Comob (www.comob.coop) en 2025, en complémentarité de l'offre de Mobility. Comment ? En réunissant des acteur·rices pour la création de la coopérative, en structurant un modèle économique viable, et en obtenant un financement de la Fondation Modus nécessaire au démarrage de l'entreprise.

Avec près de 25 voitures et 6 vélos-cargos déjà en circulation dans différents quartiers, et un objectif de 100 véhicules à l'horizon 2027, Comob incarne notre théorie du changement : partir des besoins du terrain pour faire émerger des solutions durables, développer les entreprises de manière collective et selon les principes des « communs », puis les déployer à grande échelle.

Quai Vernets : un « quartier une planète » en action

Premier quartier d'habitation du grand projet PAV (Praille Acacias Vernets), Quai Vernets est depuis son ouverture au printemps 2026 une concrétisation du modèle de « quartier une planète » à grande échelle (4'500 habitant·es).

APRÈS-Ge y opère la gérance centrale, avec notamment pour missions de (i) assurer la gouvernance du quartier ; (ii) programmer les activités des rez-de-chaussée ; (iii) animer la vie de quartier via des événements et une gouvernance participative (budget participatif) ; (iv) opérer une plateforme numérique participative (voisinvoisine.ch) pour faciliter les échanges entre voisin·es ; et (v) déployer un hub Locali incluant :

- **un accueil physique (Case 27) pour les habitant·es.**
- **une bibliothèque d'objets (Manivelle) et espace troc de vêtements.**
- **un point de retrait pour les paniers alimentaires et de précommandes groupées.**
- **une centrale Comob (voitures et vélos-cargos partagés).**

Notre théorie du changement : du local au systémique

Ainsi, notre approche repose sur une boucle vertueuse :

Soutenir nos membres : via Rez Actifs, nous accompagnons les entreprises locales (diagnostics, formations, mise en réseau) pour qu'elles intègrent les principes de l'économie sociale et solidaire (lucrativité distribuée, gouvernance démocratique).

Structurer les filières : Locali permet de cristalliser la demande et de créer des marchés viables pour les acteur·rices de la transition.

Influencer les imaginaires et les règles du jeu : En montrant que ces modèles fonctionnent, nous plaidons pour des conditions-cadres permettant le déploiement à grande échelle de cette économie locale, sociale et solidaire.

Notre partenariat avec SENS est clé dans cette théorie du changement, car il nous permet de porter une voix unie pour l'économie sociale et solidaire au niveau national, et de contribuer à transformer le cadre législatif en s'appuyant sur ces exemples concrets et, nous l'espérons, inspirants.

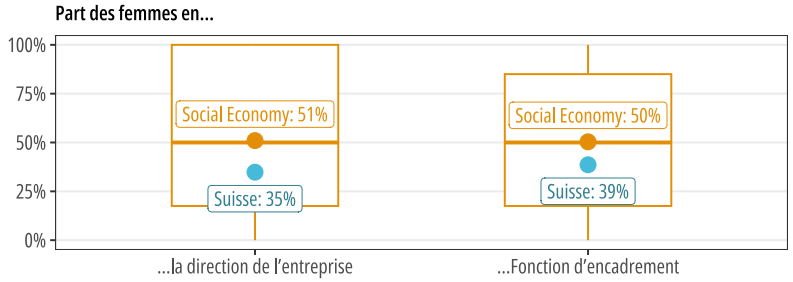


Les femmes à des postes de direction

Dans l'économie sociale, l'égalité est une réalité

Dans l'économie sociale, l'égalité est une réalité aux postes de direction : la proportion de femmes s'élève à 50 %, soit nettement au-dessus de la moyenne suisse. Tant au sein de la direction des entreprises que dans les fonctions d'encadrement, la répartition entre les sexes est équilibrée. En ce qui concerne la direction des entreprises, l'économie sociale se situe 16 points de pourcentage au-dessus de la moyenne suisse ; pour les fonctions d'encadrement, cet écart est de 11 points.

Ce constat est cohérent avec les observations précédentes. En 2020, 2022 et 2024 également, la proportion de femmes à des postes de direction dans l'économie sociale était supérieure à la moyenne suisse.



diverssity™

Comment est née l'idée d'utiliser la technologie de manière ciblée pour les personnes présentant des particularités neurodivergentes ?

Anne-Laure Héritier, cofondatrice et PDG : Nous recherchions une technologie capable d'accompagner une personne au quotidien dans différents contextes – à la maison, à l'école et en thérapie – tout en mettant en évidence ses points forts, ses difficultés et ses préférences. L'objectif : adapter les exercices thérapeutiques aux besoins individuels de chacun·e. L'approche devait être attrayante, ludique et pédagogique afin de comprendre comment une personne neurodivergente gère les situations sociales – et les attentes qui y sont liées.

La réalité mixte immersive (via un casque de réalité virtuelle permettant de continuer à percevoir l'environnement réel, un peu comme avec des lunettes) nous a immédiatement convaincus, car elle offre une expérience multisensorielle inédite.

Nous avons développé l'interface de jeu « My Magic Room » (www.my-magic-room.io), une innovation Innosuisse spécialement conçue pour les adolescent·es atteint·es d'autisme et/ou de TDAH. Ce public cible accorde une attention particulière aux détails et à l'esthétique. C'est pourquoi notre solution est le premier jeu thérapeutique à accorder une attention exceptionnelle à la conception artistique. Les adolescent·es sont exigeant·es – et il est essentiel de leur proposer quelque chose qui s'adapte véritablement à leurs capacités, souvent remarquables.

Votre travail allie technologie et impact social. Comment aidez-vous concrètement les personnes neurodivergentes au quotidien ?

Il existe de nombreuses offres d'accompagnement pour les enfants, mais une rupture se produit à l'adolescence : l'accompagnement diminue fortement et prend souvent fin – sans parler de l'âge adulte. Avec « My Magic Room », les adolescent·es à partir de 12 ans peuvent effectuer de courts exercices chez eux, à l'école ou en thérapie – en toute sécurité et sans pression – et ainsi stimuler leurs capacités émotionnelles, sensorielles, cognitives et motrices. Nous évaluons les compétences mises en œuvre tout en mettant en avant leurs points forts. Nous renforçons ainsi leur estime de soi et les aidons à s'épanouir grâce à une meilleure connaissance d'eux-mêmes. Nous y voyons la base pour qu'ils se sentent mieux au quotidien et pour favoriser leur intégration à l'école et au sein de la communauté.

Quelles opportunités souhaitez-vous offrir aux jeunes atteint·es d'autisme ou de TDAH grâce à vos solutions ?

L'approche axée sur les compétences met en avant la personne et ses capacités individuelles, et met l'accent sur les différences de manière positive, au lieu de souligner de prétendues « anomalies ». En thérapie, cela correspond à la métacognition : aider les personnes à comprendre ce qu'elles ressentent, ce qui les aide ou les freine, et comment elles peuvent adapter leur comportement dans des situations concrètes. Mais « se connaître soi-même » ne va pas de soi – surtout dans une société où la stigmatisation des différences peut être source d'insécurité dès le plus jeune âge. Elle peut entraîner de la confusion, de l'autocritique, voire un repli sur soi. Nos solutions visent donc à fournir des repères, à renforcer la confiance en soi et à favoriser une meilleure intégration dans la vie quotidienne.



« Nous voulons améliorer le quotidien des jeunes neurodivergent·es et renforcer leur inclusion. Grâce aux innovations de DiverSsiTy, nous faisons évoluer les normes et contribuons à faire reconnaître la neurodivergence comme une force humaine et à la vivre comme une évidence. »

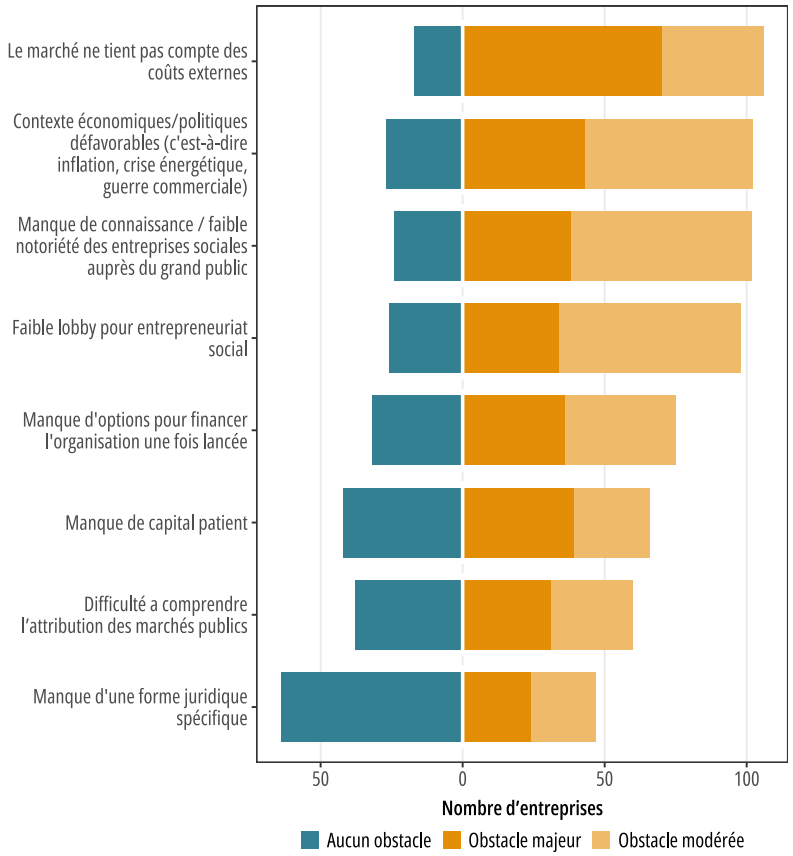
diverssity.io

Politique

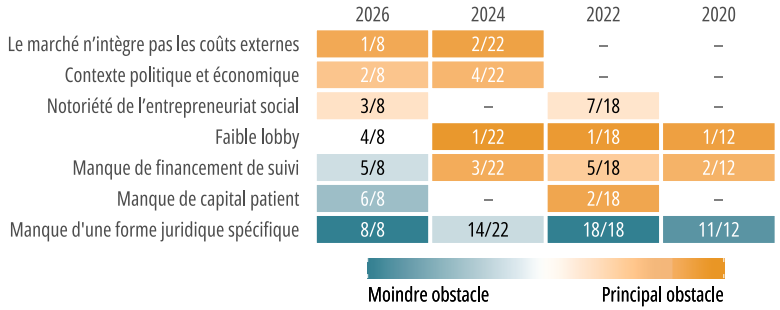
Les principaux obstacles sont liés au marché

Le principal obstacle réside dans la prise en compte des coûts externes – ce qui serait précisément l'objectif d'un marché du CO_2 performant. Le contexte politique et économique difficile (deuxième obstacle en importance), marqué par les guerres commerciales et l'inflation, entraîne en outre une pression particulièrement forte sur les prix.

Pour la première fois depuis la mise en place de cette enquête, la faiblesse du plaidoyer en faveur de l'entrepreneuriat social ne constitue plus le principal obstacle. Il est également intéressant de constater que les questions de financement ont perdu de leur importance : l'absence de refinancement et le manque de capitaux, qui figuraient autrefois en tête de liste des préoccupations, jouent aujourd'hui un rôle moins important. Cela s'explique peut-être par le fait que les entreprises de l'échantillon actuel dépendent moins du refinancement et des investissements à long terme que celles des échantillons précédents. Cela ne contredit donc pas les inconvénients évidents des entreprises sociales en matière de levée de capitaux nécessaires au développement, mentionnés dans le chapitre **« Les avantages et les inconvénients de l'entrepreneuriat social ».**



Certains obstacles n'ont pas été proposés à chaque enquête, et le nombre d'obstacles cités varie d'une année à l'autre (2026 : 8, 2024 : 22, 2022 : 18, 2020 : 12).

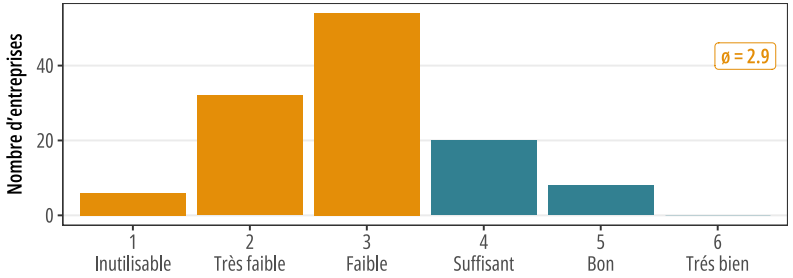


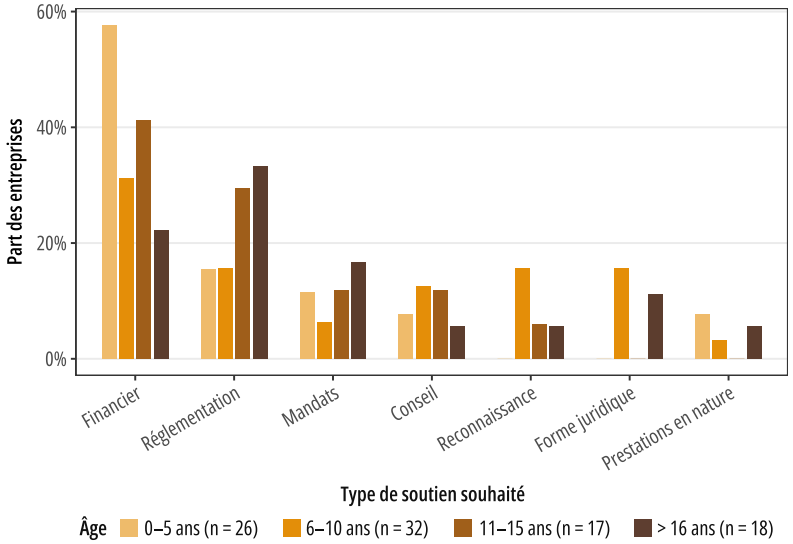
La politique obtient des résultats insuffisants ; le soutien fait défaut tant sur le plan financier que réglementaire

Les réponses à la question « Si votre entreprise avait/a besoin d'un soutien de la part du gouvernement, de quelle nature serait-il ? » ont été classées à l'aide de l'IA dans les catégories suivantes : soutien financier, reconnaissance, réglementation, forme juridique, marchés publics, conseil et prestations en nature. Au total, 93 entreprises ont fourni des explications à ce sujet.

Ce sont surtout les entreprises les plus jeunes (et aussi celles dont le chiffre d'affaires est le plus faible) qui souhaitent bénéficier d'une forme de soutien financier de la part de l'État. Chez les entreprises plus anciennes (et aussi celles dont le chiffre d'affaires est plus élevé), en revanche, c'est le souhait d'une « égalité des chances grâce à un meilleur cadre réglementaire » qui prédomine, comme l'illustre la citation suivante : « Les grands acteurs avec lesquels nous sommes en concurrence [devraient] assumer la responsabilité de la dégradation de l'environnement qu'ils causent. »

À noter : l'absence de forme juridique a été mentionnée à 7 reprises dans les réponses libres, bien qu'elle occupe la dernière place parmi les obstacles (plus de 60 entreprises ont indiqué qu'elle ne constituait « aucun obstacle »). Ceux qui perçoivent l'absence de forme juridique comme un problème le font donc manifestement de manière très marquée.







« Ose faire le premier pas. Tu n'as pas besoin de sauver le monde. Trouve TON engagement, celui qui te correspond et s'intègre à ta vie.

Que ce soit en jouant au jass dans un EMS, en faisant du sport avec des personnes réfugiées, en jardinant régulièrement dans un jardin communautaire ou en participant à une association : il existe mille façons de s'engager ! »

Karma Lama

Comment l'idée de Karma Lama est-elle née et quel problème de société souhaitez-vous résoudre ?

Sabrina Trachsler, fondatrice et codirectrice | Christian Schefer, fondateur et codirecteur : En mai 2020, nous avons commencé, Sabrina Trachsler et Christian Schefer, à développer différentes solutions à un problème qui nous préoccupait : la distance croissante entre les individus. Les idées qui en sont nées ont révélé un autre problème lié au bénévolat : s'engager restait compliqué, alors que les bénévoles recherchaient davantage de flexibilité, sans obligations à long terme. Les missions et offres classiques sont souvent trop rigides, peu flexibles dans le temps ou lourdes sur le plan administratif, surtout pour les jeunes. Parallèlement, de nombreuses organisations d'utilité publique atteignent leurs limites et manquent de moyens pour toucher de nouveaux publics cibles.

De ce constat est née en 2022 l'association à but non lucratif Helferherz, puis en 2023 la plateforme Karma Lama : une solution numérique qui simplifie radicalement le bénévolat, le rend accessible et le repense pour l'adapter au quotidien moderne.

Pourquoi l'engagement bénévole est-il si précieux, tant pour les bénévoles que pour la société ?

Le bénévolat est le ciment de notre société. Il crée des liens entre des personnes issues de milieux très différents, favorise l'empathie et permet la participation sociale. Pour les bénévoles, s'engager signifie bien plus qu'« aider » : ils découvrent que leurs actions comptent, grandissent au fil des rencontres et découvrent des compétences qu'ils ne connaissaient peut-être pas.

Chez Karma Lama, les jeunes jouent un rôle particulièrement important. Pourquoi ?

Parce que nous en sommes convaincus : toute une génération est prête à prendre des responsabilités et à faire bouger les choses. Il lui suffit de trouver le bon point d'entrée. Une première expérience qui s'intègre à sa vie et n'exige pas d'emblée un engagement à long terme ; une expérience qui montre que l'engagement peut être varié et enrichissant. Ces expériences sont particulièrement déterminantes à un jeune âge et ont un effet positif durable sur la société.

Parallèlement, le Monitor du bénévolat 2025 révèle que l'âge médian dans les organisations sociales et caritatives dépasse 61 ans et que l'engagement des jeunes recule. Si nous ne créons pas aujourd'hui des ponts entre les générations et les cultures et ne faisons pas participer les plus jeunes, les organisations bénévoles manqueront demain de relève et la distance entre les individus continuera de croître. Ce sont précisément ces ponts que nous voulons construire.

karmalama.ch

À propos de SENS

SENS signifie aussi bien « économie sociale suisse » que « économie qui a du sens ».

En tant qu'organisation faîtière de l'économie sociale en Suisse, SENS représente et soutient les entreprises axées sur l'impact. En collaboration avec elles, nous élargissons leur rayonnement et attirons l'attention, tout en favorisant la mise en réseau intersectorielle et les liens avec le contexte européen.

Nous nous engageons au niveau national et établissons des liens avec les initiatives européennes. En tant que représentant suisse, nous faisons partie du Social Enterprise Monitor européen. En Suisse, nous dirigeons le programme d'achats « Buy Social » ainsi que l'écosystème de financement « Impact Catalyst », organisons le Forum annuel de l'économie sociale suisse et sommes partenaire officiel de vérification « People and Planet first ».

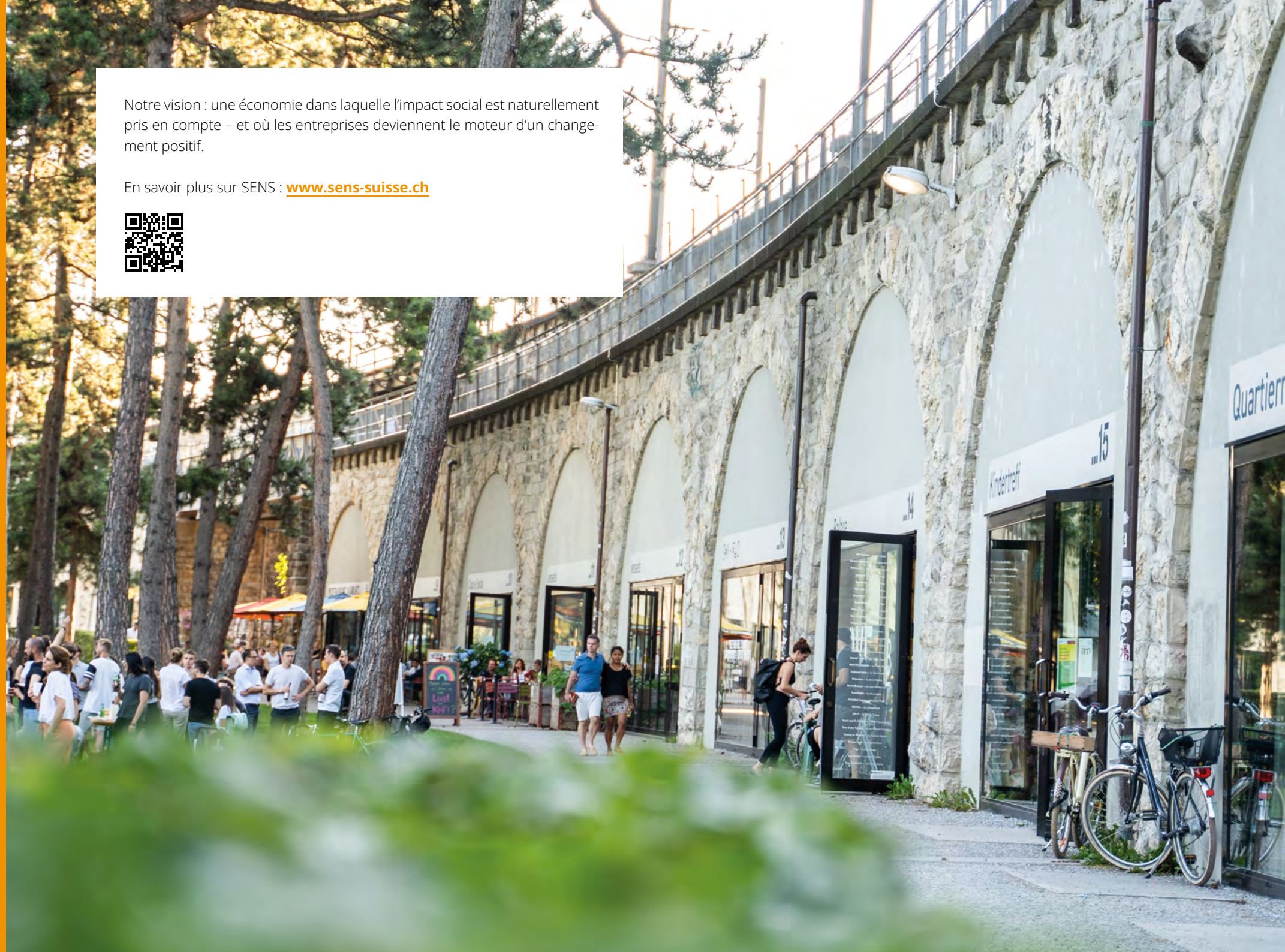
Ce qui caractérise l'entrepreneuriat social

Qu'est-ce qui fait d'une entreprise une entreprise sociale ? SENS s'appuie sur cinq principes issus de l'OCDE, qui allient impact social, activité économique et gestion d'entreprise responsable. Ces principes permettent de définir une vision commune de ce qui caractérise les entreprises axées sur l'impact.

Les 5 principes :

1. **L'impact comme objectif de l'entreprise : l'entreprise a pour objectif premier de générer un impact social, écologique ou culturel positif.**
2. **Activité économique : au moins 50 % des recettes proviennent de la vente de produits ou de services.**
3. **L'impact prime sur la distribution des bénéfices : les excédents sont en grande partie réinvestis dans l'impact social.**
4. **Autonomie et responsabilité : le pouvoir de décision et la responsabilité incombent à l'entreprise elle-même.**
5. **Favoriser la participation : les parties prenantes ont la possibilité de s'impliquer et de participer aux processus pertinents.**

Ces principes montrent que l'entrepreneuriat social va au-delà du management durable. L'impact social positif n'est pas un effet secondaire, mais le point de départ et le cœur même du modèle économique.



Notre vision : une économie dans laquelle l'impact social est naturellement pris en compte – et où les entreprises deviennent le moteur d'un changement positif.

En savoir plus sur SENS : **www.sens-suisse.ch**

Éditeur :
SENS (Économie sociale Suisse)
Kalkbreitestrasse 10
8003 Zürich
info@sens-suisse.ch
www.sens-suisse.ch