



COMITE FRANÇAIS POUR
LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

32 rue Le Peletier
F-75009 Paris

Tél. : 33 (0) 1 44 83 88 50
Fax : 33 (0) 1 44 83 88 79

@ : info@cfsi.asso.fr
www.cfsi.asso.fr



QUELLES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DANS LES PRATIQUES DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE ?

Conférence-débat du 16 mars 2017



Le CFSI remercie les 36 participants à cette conférence-débat ainsi que Marc Lévy et Elsa Cardinal pour leur animation des différents temps de la journée.

Rédaction : Apolline Calucci
Relecture : Agnès Belaid et Anne-Françoise Taisne
Crédit photo : Minh Maudoux

Nos partenaires :



SOMMAIRE

1. LE PROGRAMME COOPÉRER AUTREMENT EN ACTEURS DE CHANGEMENT (CAAC)	5
2. LES AXES DU PROGRAMMES.....	6
3. INTRODUCTION DE LA JOURNÉE.....	7
3.1. Introduction d’Yves Le Bars, président du CFSI.....	8
4. LES MODELES HYBRIDES RELIANT L’ECONOMIQUE ET LE SOCIAL	9
4.1. Intervention de Selvan Pajaniradja, coordinateur entrepreneuriat social de l’AFD.....	9
4.2. Discussion.....	13
4.3. Les membres et le secteur marchand : principaux enseignements du travail de capitalisation par Elisabeth Dau de l’IRG	14
5. INTRODUIRE DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DANS LES PRATIQUES DE SOLIDARITE INTERNATIONALE	16
5.1. Table ronde : intégrer une logique entrepreneuriale.....	16
6. CONCLUSIONS	22
6.1. Conclusion des participants.....	22
6.2. Conclusion d’Anne-Françoise Taisne, déléguée générale du CFSI.....	23
7. ANNEXES	24
7.1. Liste des acronymes.....	26

1. LE PROGRAMME COOPÉRER AUTREMENT EN ACTEURS DE CHANGEMENT (CAAC)

Dans notre monde globalisé, les acteurs font face à des enjeux économiques, sociaux ou environnementaux communs et les interdépendances entre les territoires se renforcent. A travers le programme Coopérer Autrement en Acteurs de Changement le CFSI propose à ses membres d'expérimenter de nouvelles formes de coopération de territoire à territoire déclinées dans des opérations pilotes et de participer à des espaces d'échanges avec leurs pairs engagés en France ou à l'international.

Ce Programme a pour ambition de renforcer le CFSI en tant que plateforme pluri-acteurs, ses membres, partenaires et alliés, à être et agir davantage en cohérence avec les nouveaux enjeux posés par le contexte mondial. Un dispositif de suivi évaluation orienté changement appuyé par le COTA accompagne la structuration collective.

Une démarche de capitalisation continue ouverte à toute la plateforme CFSI et animée par l'Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance (IRG) participe au renforcement collectif. Elle s'articule autour de 3 axes :

- les conditions et modalités de mise en œuvre du dialogue et du partenariat entre acteurs de natures différentes à la recherche d'intérêts communs, différents voire divergents ;
- du local au national : les conditions et modalités de participation et d'influence des réseaux régionaux sur des enjeux nationaux et internationaux ;
- la solidarité comme lien social mondial dans un contexte de repli identitaire et d'identités multiples.

Le **CAAC** s'adresse aux 23 organisations membres du CFSI¹. Il appuie la mise en œuvre de 9 opérations pilotes portées par 10 organisations membres qui impliquent 70 partenaires en France et dans 14 pays de 4 continents.

L'équipe qui anime le **CAAC** s'appuie sur un Comité d'orientation stratégique composé de 11 personnes. Elles sont issues de la plateforme CFSI ou interviennent en tant que personnes ressources extérieures du Nord et du Sud.

Le **CAAC** est mené avec le partenariat technique et financier de l'Agence Française de Développement (AFD) et de la Fondation Abbé Pierre et l'appui des donateurs du CFSI. Le programme dure 4 ans (mai 2014 à avril 2018) avec un budget total de 1,7 million d'euros.

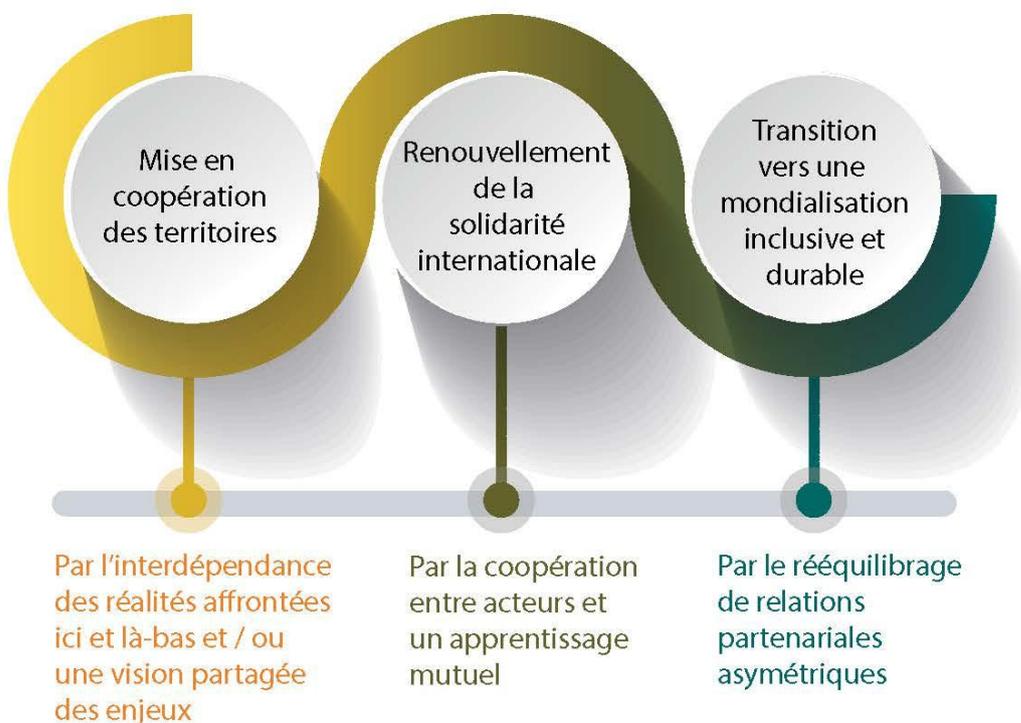
¹[ADESAF](#), [AqirAbcd](#), [Agrisud International](#), [Association Batik International](#), [Cap Solidarités](#), [Coopération Atlantique Guinée 44](#), [CGT](#), [CUF](#), [Eau Vive](#), [Echoppe](#), [Electriciens sans frontières](#), [Elevages sans frontières](#), [ESSOR](#), [Fédération Artisans du Monde](#), [GERES](#), [Grdr-Migration Citoyenneté Développement](#), [GRET](#), [ISF](#), [SPF](#), [SOL](#), [SNETAP-FSU](#), [UNIVERS-SEL](#), [UNMFREO](#).

2. LES AXES DU PROGRAMMES

Des acteurs pluriels contre les inégalités



De l'aide à l'interdépendance des territoires



3. INTRODUCTION DE LA JOURNÉE

A mi-parcours du programme CAAC, il est nécessaire d'approfondir les relations des acteurs de la solidarité internationale avec le secteur marchand. On assiste au développement de différents types d'alternatives portées par des organisations de la société civile et des acteurs du secteur marchand dans la cadre d'approches hybrides qui associent des logiques entrepreneuriales et associatives à visée sociale.

Il est communément admis que la logique entrepreneuriale² se rapporte:

- à un état d'esprit (la prise de risque, l'esprit d'initiative et la force de conviction) ;
- à une dynamique (capacité à appréhender le changement, à y repérer des opportunités de développement et faire advenir quelque chose de nouveau) ;
- à la notion de profit et de création de richesses économiques.

Ces modèles sont institutionnalisés et promus par les pouvoirs publics français. La Loi Hamon sur l'ESS du 31 juillet 2014 a élargi le secteur en incluant toutes les sociétés commerciales qui suivent les principes de l'ESS rendant ainsi les frontières entre secteur marchand et action associative plus poreuses. En 2016, le Ministère des Affaires étrangères et du développement international français a adopté une Stratégie de promotion des nouveaux modèles de l'économie sociale et inclusive à l'international.

Ce temps commun nous permettra d'appréhender ces différents modèles et logiques et de discuter du rôle des OSC (organisations de la société civile).

² L'entrepreneur se définit selon Joseph Schumpeter comme un agent économique qui a pour fonction d'exécuter de nouvelles combinaisons de production et qui est capable d'appréhender le changement, de repérer les opportunités de développement et de faire advenir quelque chose de nouveau.

3.1. Introduction d'Yves Le Bars, président du CFSI



Depuis plusieurs années, la collaboration ONG-entreprises se renforce. Nous le voyons à travers de très nombreux exemples des organisations membres du CFSI comme le GRET avec Danone, ESSOR avec La Redoute. Au regard de ces développements, le CFSI à travers le programme CAAC souhaite inclure les acteurs du secteur marchand dans la coopération. Il accompagne ses membres dans le développement de ce type de collaboration ainsi que dans la valorisation de modèles hybrides qui intègrent la logique entrepreneuriale. C'est pourquoi, il amorce une série de réflexion sur les liens possibles avec le secteur marchand.

L'objectif de cette conférence-débat est double :

- créer un cadre commun de réflexion entre les membres du CFSI en revenant sur les différents modèles existants qui relie l'économique et le social ;
- utiliser les opérations pilotes et les actions des membres du CFSI qui introduisent une logique entrepreneuriale dans leurs projets pour diagnostiquer les solutions apportées aux diverses difficultés rencontrées.

Nous souhaitons nous interroger sur les réalités de ces modèles hybrides de l'économie sociale et solidaire (ESS) et entrepreneuriat social dans le champ de la solidarité internationale. **Comment intégrons-nous ces logiques ? Pour quelles finalités et pour quels besoins ? Quels sont les enjeux, défis, difficultés et conditions liés à ces modèles hybrides ?**

4. LES MODELES HYBRIDES RELIANT L'ECONOMIQUE ET LE SOCIAL

4.1. Intervention de Selvan Pajaniradja, coordinateur entrepreneuriat social de l'AFD



Face au développement des modèles hybrides reliant l'économie et le social tels que l'ESS ou encore l'entrepreneuriat social théorisé par Muhammad Yunus³, nous souhaitons comprendre ces modèles, appréhender leurs différences et examiner leur compatibilité avec les logiques de fonctionnement des associations.

Présentation de modèles hybrides : ESS et entrepreneuriat social

L'Agence Française de Développement (AFD) a lancé une expérimentation portant sur le social business que l'on traduit en français par l'entrepreneuriat social. En France, un modèle hybride est déjà reconnu et institutionnalisé : c'est l'ESS. Selon Selvan Pajaniradja voici ce qui est intégré dans la définition de l'ESS :

³ Economiste bangladais qui a théorisé le social business et pionnier du microcrédit.

- l'économie sociale qui s'est développée dès le 19e siècle avec le mouvement ouvrier. L'économie sociale est marquée par le statut des structures (coopératives etc.) et par la volonté d'instaurer une gouvernance démocratique au sein de la structure ;
- l'économie solidaire s'est développée dans les années 70-80 par le biais des associations. Elle apporte une solidarité aux exclus ;
- le développement des entreprises avec une volonté d'impact social. Ce type de structures a émergé notamment après la loi Hamon de 2014 qui a reconnu juridiquement qu'une entreprise peut avoir un impact social. Cette loi a cadré le secteur en permettant à toutes les structures de l'ESS d'obtenir des subventions.

En ce sens, l'entrepreneuriat social permet de lier des objectifs de rentabilité économique avec une volonté d'avoir un impact social. Il est à présent possible de délimiter trois sortes d'acteurs au sein de ce modèle :

- les entreprises, dont certaines se créent spécifiquement pour développer ce genre d'activités ;
- les grandes entreprises qui lancent des programmes destinés à inclure des populations pauvres. Leur approche est purement liée à leurs objectifs économiques ;
- les ONG qui ont toujours fonctionné en « mode projet » à savoir, on conçoit un projet et on engage une recherche de financement sur cette base et qui aujourd'hui, pour certaines, mettent en place des projets qui s'inscriront dans une pérennité économique sans subventions.

La position de l'AFD sur l'entrepreneuriat social

Face à ces évolutions l'AFD s'est interrogée sur la manière d'accompagner ces différents modèles et ces trois types acteurs.

En 2015, l'AFD a lancé une initiative concernant l'entrepreneuriat social. Elle avait pour objectif de financer des projets d'entrepreneuriat social à hauteur de 100 millions d'euros sur 3 ans. Fin 2016, l'objectif des 100 millions d'euros était déjà atteint. Les résultats ont démontré que 80 % de ce budget a financé des projets que l'AFD finançait déjà auparavant. Aujourd'hui, un des objectifs est de réfléchir à aller plus loin mais aussi à la mesure de l'impact social généré. Cette question est centrale pour l'AFD car il n'existe pas d'outil standard permettant d'agrèger des données quantitatives et qualitatives pour mesurer cet impact. L'objectif est de créer un outil de manière participative afin que les acteurs se l'approprient et l'utilisent.

« Soutenir aujourd'hui l'entrepreneuriat social car on estime que cela va être utile pour développer des activités à impact social qui vont être pérennes et durables »

**Selvan Pajaniradja,
AFD**

Soutenir un écosystème favorable

Il existe une grande différence entre le social business (c'est-à-dire l'approche anglo-saxonne) et l'approche de l'AFD. Le social business se demande comment financer des entreprises sociales alors que l'AFD considère que pour qu'émerge l'entrepreneuriat social il est nécessaire de soutenir tout un écosystème favorable. Il faut soutenir des entrepreneurs sociaux mais aussi des incubateurs ou encore appuyer des cadres réglementaires nationaux favorables à l'émergence de ces modèles par le biais du dialogue avec les pouvoirs publics afin d'orienter les différents financements.

Il y a notamment un manque criant de données et de diagnostic sur les questions d'entrepreneuriat social dans les différents pays du monde. C'est un axe de l'AFD ; comprendre la législation en vigueur propre à chaque pays afin d'appuyer des démarches innovantes, dialoguer avec les pouvoirs publics pour modifier la réglementation et la rendre propice à l'entrepreneuriat social.

Les critères de l'AFD dans le cadre du financement de cet écosystème et des organisations qui peuvent en bénéficier :

- l'objectif principal est la recherche d'un impact social. En effet, n'importe quelle entreprise emploie des gens et peut considérer avoir un impact social mais ce n'est qu'un avantage collatéral et non pas l'objectif premier ;
- l'organisation doit rechercher un équilibre financier. Il faut qu'à minima le projet soit à l'équilibre voire rentable ;
- l'organisation doit mettre en place des pratiques de gouvernance cohérentes avec l'impact social recherché. Il faut que cette volonté de bonne gouvernance au sein de la structure soit mesurable et vérifiable, mais la question principale reste la suivante : que faut-il faire des bénéfices dégagés ? L'AFD considère qu'il est difficile d'avoir une approche zéro dividende car cela n'est pas encore dans le mode de pensée des financiers mais elle n'a pas pour le moment fixé de seuil, contrairement à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) qui exige que 50 % des profits soient reversés dans l'activité.

Il est important de rappeler que l'entrepreneuriat social ne concerne pas uniquement les grandes entreprises. Au contraire elles n'en sont qu'une petite partie et ce sont les petits acteurs économiques qui en constituent la majorité. A ce titre, il n'y a pas de critère spécifique relatif à la taille de l'acteur pour l'AFD, en revanche il faut qu'il existe une entité juridique claire c'est-à-dire une structure afin de pouvoir y verser les fonds.

Enfin, de manière théorique il faudrait qu'à terme le projet puisse être entièrement autonome économiquement. Au regard de la réalité cela est complexe. Par exemple en France, les structures de l'ESS bénéficient de fonds publics, alors qu'à l'étranger les réglementations sont différentes. Il ne faut donc pas partir dans l'idée que la conception d'un projet repose forcément sur une part de fonds publics.

« Avoir un impact social et être pérenne suppose de concevoir un modèle avec des ressources mixtes. »

Marc Lévy, GRET

Le rôle des ONG

L'AFD continue de soutenir des ONG sur un mode projet traditionnel avec des subventions. Néanmoins comme les ONG ont une connaissance très fine du terrain, il est possible de penser qu'elles peuvent aller plus loin et construire d'autres types de projets nécessitant des subventions pour démarrer le projet mais qui pourront devenir pérennes et autonomes par la suite.

Face à un contexte de réduction des subventions, il est nécessaire que le secteur privé prenne la relève du financement de cet écosystème. L'AFD continue d'attribuer des subventions mais il ne sera pas possible à l'avenir de continuer à fonctionner uniquement dans ce sens là. Afin que les projets soient durables, il faut encourager des modèles qui dégageront une rentabilité financière pour être autonome.

« Les ONG peuvent continuer à vivre uniquement avec des subventions, je peux l'entendre, mais je suis pas sûr que cela soit le sens de l'histoire. »

**Selvan Pajaniradja,
AFD**

Concernant les instruments financiers, de nombreux fonds de capital risque existent déjà. Ils sont en bonne santé financière et cherchent à financer des projets. Les ONG doivent s'emparer de cette question, car les exigences pour obtenir des financements de la part de ces fonds sont très élevées et complexes pour des entrepreneurs sociaux. C'est à ce niveau qu'elles peuvent avoir un rôle d'accompagnatrices et de montée en compétence. Les ONG ont une vraie valeur ajoutée pour endosser ce rôle permettant de structurer les projets dans une logique de pérennité financière. En effet, cet accompagnement par les ONG ne peut se faire que via des subventions et l'AFD veut renforcer son appui dans ces démarches.

Les pouvoirs publics : la fin des financements ?

L'AFD considère que les pouvoirs publics ne pourront pas tout faire et ne doivent pas tout faire notamment au regard du contexte de baisse continue des subventions. Ils doivent être présents et contribuer au financement des sujets qui permettent de développer des actions de solidarité et soutenir des initiatives mais d'autres acteurs, comme le secteur marchand selon le rapport Faber-Naidoo⁴, sont aussi pertinents pour financer ce type de projets. Les pouvoirs publics doivent néanmoins être sensibilisés à ces nouvelles démarches afin de créer et soutenir des cadres juridiques favorables. C'est d'ailleurs à ce niveau que se situe le rôle de l'AFD ; sensibiliser les pays du Sud et les pouvoirs publics afin de mettre en place des lois pour structurer ce domaine. L'objectif est de venir en appui pour institutionnaliser ce domaine, de sensibiliser les pouvoirs publics au fait que ce modèle peut leur permettre d'économiser des fonds publics, mais cela nécessite au préalable un diagnostic clair de chaque pays.

Dans cette dynamique, l'AFD a initié un rapprochement avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Les deux institutions travaillent ensemble notamment sur l'ESS. Une des idées est de promouvoir le multi-acteur en développant des appels à projets dédiés.

⁴ http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Faber_RapportComplet_FR_cle865fc1.pdf

4.2. Discussion

La mesure de l'impact social : un outil essentiel

La nécessité d'établir un diagnostic par pays est indispensable afin d'avoir une grille de lecture objective. Aussi, la question de la mesure de l'impact social est essentielle dans ce type de démarche. Il est nécessaire d'élaborer des outils fiables pour mesurer la partie sociale et ne pas simplement rester sur des indicateurs économiques. Par exemple on mesure l'impact social autour de l'augmentation des revenus d'une personne mais on ne questionne pas la gestion de ces nouveaux revenus, ce à quoi ils ont servi. Les OSC ont donc un rôle à jouer sur ces questions en tant qu'accompagnatrices de ces démarches et en tant qu'expertes pour élaborer ce type d'outils de mesure afin qu'ils prennent en compte tous les aspects.

Il faut également rester prudent sur les questions de mesure d'impact, car la validité de ce type d'études est faible. Elles ont en général le même biais de ce qu'elles sont sensés combler. De plus, le terme impact est trop souvent employé pour nommer des choses très différentes, ce qui contribue à en perdre le sens initial.

L'économie sociale et solidaire : une définition complexe

Il existe presque autant de définition de l'ESS qu'il existe d'acteurs. Les acteurs de l'ESS utilisent un vocabulaire différent de celui de l'AFD. Par exemple selon eux, l'accent va être mis plutôt sur la notion d'évaluation que celle d'impact afin d'avoir un volet qualitatif dans l'analyse. Construire des outils trop standardisés peut être un choix risqué conduisant à gommer les spécificités de chaque acteur et de chaque contexte.

« L'ESS se définit comme un tiers secteur. L'économie au service du social. »

Benoît Naveau, Autre Terre

Il est également important de noter qu'il existe des réseaux ESS⁵ partout dans le monde qui élaborent des diagnostics précis sur différents pays, il faut s'appuyer sur ces données afin de construire une stratégie globale. D'ailleurs de nombreuses lois sont en train d'émerger dans différents pays comme par exemple au Mali.

Enfin, une des complexités de l'ESS est que lorsque l'on souhaite la promouvoir avec nos partenaires internationaux, il faut commencer par un travail de sensibilisation afin d'en expliquer les valeurs et les objectifs et l'intérêt à utiliser ce modèle, car on ne peut pas imposer sa vision directement.

Les collectivités territoriales au cœur des dynamiques

Dans le modèle présenté, les collectivités territoriales ne sont vues qu'au travers du prisme du financement. Or, les collectivités ne sont pas uniquement des financeurs, elles sont aussi créatrices de dynamiques, elles accompagnent les initiatives et ont un réel pouvoir d'orientation. Il existe beaucoup de modèles où l'on retrouve ce triptyque (associations, secteur marchand et collectivités). Il est nécessaire de les intégrer dans ces réflexions et de leur attribuer un rôle car elles peuvent se situer au carrefour de ces synergies.

« Créer des liens de collaboration entre ONG ; AFD et les pouvoirs publics suppose un modèle d'entrepreneuriat multi-acteurs »

Marc Lévy, GRET

⁵ RIPESS international et RIPESS Europe

4.3. Les membres et le secteur marchand : principaux enseignements du travail de capitalisation par Elisabeth Dau de l'IRG



La coopération avec le secteur marchand est une réalité vécue par les membres du CFSI, notamment à travers les opérations pilotes. Impliquer les acteurs économiques est essentiel afin d'avoir un impact significatif et être acteurs de changement. Les acteurs économiques sont aujourd'hui des acteurs de pouvoir et de changement inévitables pour actionner le changement. Pour autant, la construction de cette relation est fortement conditionnée par le contexte dans lequel elle s'inscrit, le type d'acteurs économiques concerné et la capacité à engager un changement de pratiques.

L'expertise des membres du CFSI dans la relation aux acteurs du secteur marchand s'est développée pour certains depuis de nombreuses années. Pour autant, le constat est aussi celui d'un contexte de réduction des subventions publiques, qui les amène aujourd'hui à se tourner vers ces acteurs économiques pour apporter des ressources qui sont des leviers au service de la pérennité du projet. A cela s'ajoute un contexte local plus ou moins facilitant, selon les degrés de confiance entre acteurs (publics, économiques, société civile) ou encore les instabilités politiques qui rendent hésitants le secteur marchand à s'investir dans ces pays.

La typologie des acteurs économiques avec lesquels les membres du CFSI coopèrent, est également très hétérogène. Elle s'entend de petits producteurs, de commerçants, de petites et moyennes entreprises (PME), de coopératives comme de grandes chaînes internationales voire d'entreprises multinationales, de migrants acteurs de l'ESS, ou encore de collectivités locales. De cette caractérisation des acteurs économiques, découlent des relations plus ou

moins facilitées au regard de l'objectif d'utilité sociale et de solidarité internationale porté par les membres du CFSI.

La coopération avec le secteur marchand nécessite donc de s'accorder en amont sur les intérêts et les valeurs de chacun. Créer un vocabulaire et des procédures de travail communes permet une meilleure implication des partenaires. De même, il s'agit de définir des cadres de coopération qui ne soient pas trop contraignants mais qui permettent d'entretenir une communication permanente, une délimitation claire des rôles et responsabilités de chacun, voire un recours à un tiers en cas de conflit. Pour autant, relier la dimension économique et à celle solidaire et sociale se heurte parfois à des blocages quant aux finalités visées par les acteurs, aux échelles de temps, à la confrontation entre des logiques de projet et de processus.

Dans ce rapport au secteur marchand, se renouvèlent donc en partie les pratiques de coopération des membres du CFSI, alors que par ailleurs se révèle également un cœur de métier de ces derniers. Travailler sur des processus au plus près des territoires, avoir une expertise et une forte capacité de diagnostic du fait de l'ancrage local sur la durée ou encore savoir faciliter ou animer un dialogue pluri-acteurs sont autant de valeur ajoutées des membres du CFSI.

5. INTRODUIRE DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DANS LES PRATIQUES DE SOLIDARITE INTERNATIONALE

5.1. Table ronde : intégrer une logique entrepreneuriale



FONCTION	Prénom/nom	Organisation
Animatrice	Elsa Cardinal	Coopération Atlantique Guinée 44
Intervenants	Alain Kasriel et Olivier Péréon	UNIVERS-SEL
	Marie-Noëlle Reboulet	GERES
	Benoit Naveau	Autre Terre

Le GERES

Le GERES (Groupe d'Énergies Renouvelables Environnement et Solidarités) a été créé il y a 40 ans avec pour objectif de développer l'accès à une énergie durable. Il promeut ce type d'énergie à la fois comme vecteur de développement économique et social sur les territoires et d'alternative au système défavorable à l'environnement.

L'opération pilote intégrant une logique entrepreneuriale

L'opération pilote développée dans le cadre du programme CAAC vise à construire une zone d'activité électrifiée (ZAE) dans le cercle de Koutiala au Mali. Cette initiative a émergé à la fois suite à un projet développé en amont concernant la production d'un carburant (huile de jatropha) pour les meuniers villageois et suite au constat que les mini-centrales solaires qui électrifiaient les bourgs posaient problème aux entreprises et que ces dernières posaient des problèmes à ces mini-réseaux. Les commerces ne pouvant pas être alimentés en électricité aux heures de travail, la construction de cette ZAE a permis de les alimenter avec un mix d'électricité solaire et thermique renouvelable (groupe électrogène alimenté par le jatropha). Cette initiative garantit la qualité et la quantité d'électricité nécessaire à leurs activités. Il y a plusieurs niveaux de développement économique dans ce projet :

- la ZAE : ce sont des locaux loués et de l'électricité vendue aux entreprises ; l'ensemble est exploité par un gestionnaire privé;
- l'installation de PME (11 aujourd'hui) consommatrices d'électricité avec notamment un boulanger, une personne qui produit des poussins, la vente de glace et boissons froides, une radio communautaire privée, un restaurant, un menuisier, une unité de production d'huile de jatropha (réutilisée dans les locaux ou vendue) aux meuniers;
- la location d'un bureau électrifié au lycée de la commune (n'était pas prévue initialement.).

Types d'acteurs au sein de ce projet :

Deux ONG (le GERES et son partenaire AMEDD), des très petites entreprises locales (TPE) une institution de micro finance (IMF) qui finance certaines de ces TPE ; une commune à laquelle appartient le terrain (transmis par la préfecture) et à laquelle a été transférée la propriété de la ZAE (construction et électrification des bâtiments financée par des dons de bailleurs extérieurs) ; un gestionnaire privé qui exploite la zone d'activité. Au quotidien, une association déléguée par la commune pour la gestion de la ZAE (regroupe les parties prenantes locales, communes, entreprises, gestionnaire, AMEDD, fait l'intermédiaire entre la ZAE et la commune propriétaire).

Les principaux effets de l'installation de la ZAE et d'une logique de rentabilité économique :

- la création de 30 emplois sur le site et la consolidation des emplois de meuniers alimentés en huile de jatropha et dispersés sur la commune ;
- la création de valeur ajoutée locale permet la viabilité de 11 TPE, la rentabilisation de leurs investissements (équipements spécifiques de leurs locaux) qui rend le bourg attractif les produits et services accessibles aux villageois et, en conséquence, une réduction des transports vers la ville de Koutiala à 50 km ;
- la rentabilisation du jatropha en huile mais aussi en co-produits valorisés (savons etc.).

L'introduction d'une logique entrepreneuriale dans les projets de solidarité internationale : les apports

La pérennité économique du projet

Ces trois projets mettent en lumière les principaux apports de l'introduction d'une logique entrepreneuriale au sein des projets de développement. Cette logique garantit la pérennité financière du projet. En permettant au projet de ne plus dépendre de subventions, il peut acquérir une vision de long terme et dans ce cadre, touche de plus en plus de bénéficiaires au fil du temps. En effet, tout l'enjeu des associations qui réussissent à impulser ce genre de projet est d'accomplir un travail d'accompagnement et de structuration pour ensuite permettre aux acteurs et aux projets de devenir auto-suffisant.

Les réinvestissements opérés suite aux bénéfices engrangés sont sources d'efficacité. Cette dynamique peut donner lieu à une démultiplication de l'action soit au sein du même territoire en diversifiant les actions soit sur d'autres zones comme c'est le cas pour le projet apicole et laitier d'Autre Terre, présent dans 15 communes au Burkina Faso avec un modèle ouvert permettant aux producteurs volontaires d'intégrer le processus.

« A travers le projet on a financé la zone d'activité, qui relève de l'ESS. Je ne m'en étais pas rendue compte mais progressivement en parlant et en écoutant, je me dis que la ZAE c'est peut-être une institution de l'économie sociale et solidaire »

**Marie-Noelle
Reboulet, GERES**

La pérennité sociale du projet

Cette dynamique a également d'autres effets, notamment en termes d'efficacité. Par exemple, le projet d'Autre Terre de structuration des filières lait et miel a généré en 9 ans 1 267 477 euros de chiffre d'affaires et 117 447 euros de bénéfice net. Cette pérennité et efficacité économique garantissent également une démultiplication de l'action. La pérennité sociale permet une augmentation du niveau de vie des bénéficiaires qui pourra ensuite avoir des répercussions sur le développement économique d'une population lui permettant de faire face à d'autres défis tel que l'éducation. Ainsi en permettant à une famille de gagner dignement sa vie, on lui permet d'accéder plus aisément aux services de santé et d'éducation.

L'introduction de cette logique garantit l'accès des populations à certains types de produits. Par exemple l'installation de la ZAE au Mali a attiré de nouveaux commerçants et artisans permettant aux habitants de ces bourgs d'avoir un accès durable à ces produits.

Enfin, la mise à disposition de ces produits conduit à sensibiliser les populations à la plus-value des produits locaux et à toute la chaîne vertueuse que cela constitue lorsque les consommateurs les achètent. Cette sensibilisation de la population a aussi pour objectif d'avoir une influence sur les pouvoirs publics locaux ou nationaux afin qu'ils s'investissent et soutiennent ensuite ces initiatives en termes de régulation afin de protéger ces filières par le biais de politiques sectorielles.

Autre Terre

Autre Terre est une ONG belge appartenant au groupe Terre constitué de 7 entreprises différentes qui pratiquent et promeuvent l'ESS grâce notamment à la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi en Wallonie. Autre Terre est responsable de la promotion de l'ESS en Afrique de l'ouest et au Pérou. Grâce à son implication dans l'activité économique wallonne, le groupe Terre prouve la capacité de l'ESS à être concurrentiel face à des entreprises classiques.

Le projet intégrant une logique entrepreneuriale

Le projet concerne la création de deux filières (lait et miel) basées sur deux unités économiques de transformation au Burkina Faso. Il a fallu renforcer les compétences des producteurs, rationaliser leur élevage et le rendre productif. Il a fallu ensuite adopter une logique entrepreneuriale en créant un réseau de distribution permettant d'écouler les produits collectés et transformés. Le travail sur la qualité et le packaging des produits a également été important pour faciliter l'adhésion des consommateurs. La structuration de la filière est également passée par une organisation des producteurs qui se concrétise par la création de deux SCOOPS (Sociétés coopératives Simplifiées) incluant APIL (ONG partenaire) et les producteurs avec un fonctionnement démocratique. Ces SCOOPS permettent d'intéresser les producteurs aux bénéfices de l'entreprise et à sa gestion. Elles garantissent que les bénéfices générés sont réinvestis dans l'intérêt des producteurs et dans le développement économique de l'entreprise.

Types d'acteurs au sein de ce projet :

ONG partenaire APIL ; boutiques partenaires (100) pour commercialiser les produits ; organisation des producteurs sous forme de coopérative et des consommateurs.

Les principaux effets de la création des filières et de l'introduction d'une logique entrepreneuriale :

- revenus stables et dignes pour les producteurs ;
- sensibilisation des consommateurs à la qualité des produits locaux ;
- pérennité économique du projet garantie avec 117 447 euros de bénéfice net ;
- réinvestissement des bénéfices dans la formation, l'équipement et l'organisation des producteurs ;
- démultiplication de l'action : passage de 400 apiculteurs et 400 agropasteurs soutenus à 2 600 apiculteurs et 1 500 agropasteurs ; création de 4 mielleries périphériques.

Depuis 2016, Autre Terre ne finance plus ce projet mais continue de l'accompagner notamment dans sa structuration : passage d'une logique associative à une logique économique sous forme de coopérative.

Introduire une logique entrepreneuriale dans les projets de solidarité internationale : les défis

Changer de paradigme

Un des défis principal pour assurer une pérennité économique est de sortir d'une logique associative de soutien aux bénéficiaires et de réussir à entrer dans une logique d'entrepreneuriat. Par exemple l'ONG APIL, partenaire d'Autre Terre, a dû rationaliser ses productions et intégrer une logique de commercialisation, de diversification de produits, de communication et de réinvestissement, alors qu'initialement l'ONG voulait, avant tout, soutenir les producteurs en achetant leurs denrées. Il a donc fallu changer les mentalités afin d'intégrer la notion de filières en faisant notamment appel à des boutiques pour vendre les produits dans différents lieux.

La mise en place de cette logique entrepreneuriale implique de prendre en compte les bénéfices. C'est une nouvelle manière de travailler pour les ONG qui doivent appréhender la question de leur réinvestissement qui est garante de l'objectif d'impact social sur la population.

De ce fait, il est également nécessaire de s'entourer de personnes compétentes dans le domaine du secteur marchand. Par exemple dans le cas du GERES, il a fallu recruter un gestionnaire intéressé aux résultats, qui exploite la zone d'activités (s'assure de la production d'électricité, du maintien des locaux en état, du paiement des loyers, de la comptabilité ...) et fait le lien entre les entreprises, la commune et l'association déléguée. De même, concernant Autre Terre, il a été nécessaire d'embaucher des personnes avec des aptitudes commerciales et de gestion pour faire le lien avec les commerçants qui vendent les produits et dynamiser les unités économiques. Par conséquent, il faut aller chercher de nouvelles compétences pour arriver à gérer le côté commercial et entrepreneurial afin de gagner en efficacité. Les ONG peuvent également être intégrées à cette gestion en évoluant elles-mêmes au sein de leur propre structure.

La question du changement d'échelle

Suite aux résultats satisfaisants du projet sur un premier site, se pose la question de la duplication de ce type de dynamiques sur d'autres territoires. Le GERES réfléchit à dupliquer son modèle de ZAE, une nouvelle ZAE est d'ailleurs en préparation, mais se pose des questions sur les contextes différents. Avec les bénéfices obtenus, il est possible de développer des initiatives sur d'autres zones, ce qui est le cas d'Autre Terre qui intègre chaque année plus de producteurs afin de créer un réseau plus large dans l'optique de toucher plus de bénéficiaires. C'est dans cette logique de changement d'échelle que les ONG peuvent jouer ce rôle d'accompagnement afin de multiplier ces initiatives vertueuses.

Enfin, lorsque l'on raisonne en termes de filière, il est nécessaire d'avoir un appui de l'Etat car les stratégies publiques de sécurité alimentaire peuvent privilégier les importations sans promouvoir la production locale. L'Etat doit avoir un rôle de régulateur et d'ordonnateur de la filière afin qu'elle soit pérenne et qu'elle concerne d'autres échelles. Par exemple, en Guinée Bissau, l'Etat n'assure pas ses prérogatives au point où UNIVERS-SEL ne connaît même pas le ministère de tutelle. L'Etat est nécessaire, car quand le projet s'arrête, c'est l'Etat, à travers ses politiques sectorielles, qui pourra assurer la pérennité du projet. Cela nécessite un travail d'accompagnement et de sensibilisation des services techniques de l'Etat pour prendre en compte les productions locales.

UNIVERS-SEL

UNIVERS-SEL est une association créée par des paludiers de Guérande en 1980 avec pour objectif initial de développer des échanges de savoir faire entre les producteurs sur la saliculture solaire et l'amélioration de la gestion de l'eau dans les périmètres rizicoles de mangrove. UNIVERS-SEL est soutenue par une coopérative de producteurs de sel qui est un outil démocratique aux mains des producteurs. Ensemble, ils travaillent sur un partenariat pour le développement d'une gamme de produit « sels du monde ». L'objectif de ce partenariat est de mettre à disposition le savoir faire de l'association à la coopérative pour créer des partenariats entre Guérande et des pays du Sud.

Les projets intégrant une logique entrepreneuriale

En Guinée Bissau : développement d'un projet d'accompagnement de productrices de sel afin de structurer une filière en y intégrant une logique économique tout en promouvant des techniques de production innovantes, peu coûteuses et facilement appropriables par les producteurs. En plus d'une approche purement technique, la mise en réseau des acteurs permet d'organiser la filière sel et riz avec pour objectif final de créer une interprofession liant les producteurs et le secteur marchand. Outre la volonté de défendre les intérêts des producteurs, il est également nécessaire de faire dialoguer les différents acteurs d'une filière grâce à cette mise en réseau.

Le développement de la coopérative illustre également l'introduction d'une logique entrepreneuriale. Elle a embauché 40 salariés, pour mettre à disposition des producteurs du Sud ces outils commerciaux pour la création de la gamme « sel du monde ». Ce projet lie l'outil économique (coopérative) et solidarité avec les producteurs du Sud afin qu'ils aient accès au marché européen.

Types d'acteurs au sein de ce projet : producteurs, négociants, commerçants, UNIVERS-SEL et la coopérative.

Les principaux effets de la structuration des filières et de l'introduction d'une logique entrepreneuriale :

- la saliculture solaire sur bâches en alternative à la cuisson des saumures qui touchera environ 1 500 exploitations familiales sur l'ensemble du pays, permettant une augmentation de 20 % des ressources monétaires des unités familiales de production et un gain de temps de travail de 30 % ;
- l'amélioration de la gestion de l'eau sur 2 000 hectares de plaines et 1 000 de périmètres rizicoles de mangrove (gestion de l'eau à la parcelle GEP) qui touchera environ 500 exploitations familiales en région Oio, permettant un gain de productivité de 30 % en trois ans ;
- la mise en place d'une capitalisation technico-économique pour mesurer les résultats ;
- la mise en réseau des acteurs permet de répartir la plus-value de la manière la plus équitable possible ;
- le dialogue entre les différents acteurs ;
- l'harmonisation des rapports de force entre les acteurs de l'interprofession.

6. CONCLUSIONS

6.1. Conclusion des participants



Lorsque l'on parle des entreprises, cela fait toujours peur dans le monde associatif. Or, cette journée nous a démontré que le secteur privé est incontournable et qu'un décloisonnement est en train de se créer entre le milieu associatif et l'ESS. L'ESS a beaucoup à apprendre de la solidarité internationale mais peut également l'enrichir. Outre, un travail très important à faire en termes de définition d'un vocabulaire et d'une culture commune, l'ESS est remplie de gens passionnés par le changement social et de dynamiques portées par les associations.

La logique entrepreneuriale appliquée aux projets de développement permet de développer un modèle pérenne avec un impact social pertinent mais implique que les organisations adoptent de plus en plus un rôle d'accompagnateur pour *in fine* se retirer et laisser l'indépendance au partenaire. Les OSC doivent en effet opérer un changement de positionnement et de pratiques pour laisser se développer ce type de modèle hybride. Se pose néanmoins la question : est-ce le rôle du CFSI de promouvoir ce type d'approche et comment doit-on se positionner face à ces questions ?

Enfin, il est important de rappeler que les absents de nos discussions sont les multinationales qui structurent nos actions et contre lesquelles les OSC se positionnent très souvent : comment les OSC peuvent-elles agir ? Ces questions feront l'objet d'une journée d'étude spécifique le 9 mai 2017.

6.2. Conclusion d'Anne-Françoise Taisne, déléguée générale du CFSI



Les débats de la journée nous ont permis de comprendre qu'il y avait des convergences avec l'AFD en termes de promotion de l'entrepreneuriat social. Même si nous, organisations de la société civile (OSC), ne parlons pas de projet mais plutôt de dynamiques territoriales que nous arrivons à impulser par le biais de nos actions. Il est nécessaire de prendre en compte la question du temps long de l'action ainsi que le développement de modèles hybrides, en y intégrant les pouvoirs publics qui sont, comme nous l'avons vu à travers les différents exemples, des appuis non négligeables. Nous avons le rôle d'accompagner ces dynamiques et de faire reconnaître nos compétences.

Au sein de ces modèles hybrides, notre rôle est également de rester vigilant en réintroduisant de la solidarité pour ne pas se faire dépasser par une logique purement financière. A ce titre, il est nécessaire d'envisager d'autres méthodes que les mesures d'impacts standardisées qui sont jugées dangereuses. Face au développement des modèles hybrides, les OSC disposent d'atouts avec leurs partenaires liés à la connaissance des territoires, des contextes, du rôle de l'informel et des rapports de force. Ceci nous place comme acteur incontournable pour la promotion de la logique entrepreneuriale dans les pratiques de solidarité internationale. Enfin, au plan opérationnel, nous pourrions penser à rassembler des initiatives et envisager le financement sous forme de fond mixte de subventions et de prêts, en sollicitant l'AFD pour discuter de cette dynamique. Cela implique d'élargir nos métiers et nos savoir-faire et nos modes de fonctionnement.

« Il faut inscrire l'économie dans les territoires, afin d'avoir une économie maîtrisée par les citoyens qui gouvernent cette économie et non plus gouvernée par elle. »

7. ANNEXES

Prénom	Nom	Organisation
Hélène	Basquin Fane	CFSI
Agnès	Belaid	CFSI
Yannick	Billard	Pays de Savoie Solidaires
Luc-Antoine	Bonte	Grdr
Manon	Borel	Batik International
Apolline	Calucci	CFSI
Josselin	Canlet	ADESAF
Elsa	Cardinal	Coopération Atlantique Guinée 44
Pauline	Casalegno	Elevages sans frontières
Elisabeth	Dau	IRG
Pierre	Demerlé	Coopération Atlantique Guinée 44
Lise	Détrimont	Coopération Atlantique Guinée 44
Isabelle	Duquesne	CFSI
Yoann	Fouassier	Ingénieurs sans frontières
Astrid	Frey	CFSI
Sarahi	Gutierrez	Batik International
Alain	Kasriel	UNIVERS-SEL
Nicolas	Laurent	Ingénieurs sans frontières
Yves	Le Bars	CFSI
Olivier	Le Masson	Grdr
Emilie	Leroux	CFSI
Marc	Lévy	GRET
Olivia	Mailfert	APES
Adrien	Marotte	CFSI
Minh	Maudoux	CFSI
Benoit	Naveau	Autre Terre
Selvan	Pajaniradja	AFD

Prénom	Nom	Organisation
Olivier	Péréon	UNIVERS-SEL
Marie-Noelle	Reboulet	GERES
Jon	Sallé	CERISE
Anne-Françoise	Taisne	CFSI
Damien	Thibault	GRET
Rénata	Tretiakova	CGT
Noémie	Vandecasteele	Elevages sans frontières
Daniel	Vermeire	Secours populaire français
Faustine	Wawak	Cap Solidarités

7.1. Liste des acronymes

AFD : Agence Française de Développement

APES : Acteurs pour une Economie Solidaire

CAAC : Coopérer Autrement en Acteurs de Changement

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

CFSI : Comité Français pour la Solidarité Internationale

CGT : Confédération générale du travail

ESF: Elevages sans frontières

ESS: Economie sociale et solidaire

GERES: Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités

IRG: Institut de recherche et débat sur la gouvernance

ONG: Organisation non gouvernementale

OSC: Organisation de la société civile

SCOOPS : Sociétés coopératives Simplifiées

ZAE: Zone d'activités électrifiée



COMITE FRANÇAIS POUR
LA SOLIDARITE INTERNATIONALE

32 rue Le Peletier
F-75009 Paris

Tél. : 33 (0) 1 44 83 88 50
Fax : 33 (0) 1 44 83 88 79

@ : info@cfsi.asso.fr
www.cfsi.asso.fr

