



Coopérer autrement en acteurs du changement

Comment conjuguer logiques entrepreneuriales et solidarité internationale

Quelles sont les réalités des modèles hybrides dans la solidarité internationale ?
Comment les organisations de la société civile intègrent-elles des logiques entrepreneuriales ?
Pour quelles finalités et pour quels besoins ?
Quels sont les enjeux, défis, difficultés et conditions pour intégrer ces modèles hybrides liant l'économique et le social ?

Sommaire

OSC ET ACTEURS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DES RÔLES COMPLÉMENTAIRES

Des OSC garantes de la visée sociale des projets

Des acteurs de l'entrepreneuriat social pour l'autonomie financière des projets

Une collaboration fructueuse pour la pérennité des projets

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN PARTENARIAT OSC/SECTEUR MARCHAND

OBSTACLES ET POINTS DE VIGILANCE

Des pratiques et des visions éloignées

Les questionnements éthiques

POUR ALLER PLUS LOIN

Exemples

Définitions, cadre législatif et contexte institutionnel

Intervenants

Selvan Pajaniradja, coordinateur entrepreneuriat social à l'AFD

Marc Lévy, directeur de la prospective au Gret

Elisabeth Dau, responsable de l'animation des partenariats à l'IRG

Alain Kasriel, directeur et Olivier Péréon, président d'Univers-sel

Marie-Noëlle Reboulet, présidente du Geres

Benoît Naveau, chargé des programmes Afrique de l'Ouest à Autre Terre

Elsa Cardinal, directrice stratégie et développement, Guinée 44 (facilitatrice de la table-ronde)

Avec le soutien :



1. OSC ET ACTEURS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DES RÔLES COMPLÉMENTAIRES

Les approches hybrides associent des logiques entrepreneuriales et associatives à visée sociale. Elles sont portées par des OSC et des acteurs du secteur marchand¹. S'engager dans des projets avec une telle approche peut faire évoluer les OSC dans la conception de leurs rôles et dans leurs réflexions sur leurs modèles socio-économiques² : elles passent de la coordination de projets et/ou du soutien direct à des bénéficiaires à de l'accompagnement d'initiatives économiques.

Des OSC garantes de la visée sociale des projets

Les OSC jouent un rôle essentiel dans les approches qui croisent l'économique et le social car elles sont garantes de la visée sociale et solidaire du projet. Elles apportent, entre autres, leurs connaissances de terrain, leurs capacités de diagnostic, de suivi-évaluation et de réalisation d'études d'impact, de facilitation d'un dialogue pluri-acteurs, et de défense de valeurs et de causes.

« Comment se pense-t-on, nous aussi, comme un acteur économique, en tant qu'association ? »

GRDR Migration-Citoyenneté-Développement

Les OSC ont également des compétences économiques. Alors que leurs compétences en développement économique et social des territoires sont rarement valorisées comme telles, elles occupent un rôle déterminant à l'international pour transformer des secteurs comme l'agriculture ou la santé, ou pour développer de nouveaux modèles économiques comme le microcrédit.

Des acteurs de l'entrepreneuriat social pour l'autonomie financière des projets

Dans un contexte plus difficile pour le financement des projets de solidarité internationale, les acteurs de l'entrepreneuriat social apportent leurs compétences en matière d'accompagnement des projets vers une autonomie financière.

« L'ESS se définit comme un tiers secteur. L'économie au service du social. » - Benoit Naveau, Autre Terre

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL REGROUPE³ :

- les entreprises qui développent des activités rentables économiquement, mais à visée sociale (ex : accès à l'emploi, aux soins médicaux, au logement, préservation de l'environnement etc.) ;
- les entreprises qui initient des activités de « social business » ou *Base of the Pyramid* pour concilier rentabilité économique et objectif de changement social. Leur approche conforte leurs objectifs de rentabilité pour l'entreprise ;
- les ONG qui mettent en place des projets qui ont vocation à être pérenne économiquement.

¹ Les acteurs du secteur marchand recouvrent une grande variété d'acteurs : les sociétés commerciales privées (locales, nationales et multinationales), les activités économiques gérées par l'État, que ce soient des services ou des entreprises publiques, l'économie sociale et solidaire avec le secteur informel et les activités économiques des associations.

² Sur la conception du modèle socio-économique des associations, voir la présentation du Rameau : <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/02/LR-UNAHJ-S%C3%A9minaireMSE-01-2018.pdf>

³ Selon Selvan Pajaniradja, coordinateur entrepreneuriat social à l'AFD

Une collaboration fructueuse pour la pérennité des projets

La collaboration amène chaque acteur à interroger ses valeurs, ses pratiques, ses positionnements pour spécifier sa plus-value dans le projet commun. La complémentarité des apports porte sur :

- la recherche d'une pérennité d'ordre économique car la capacité d'autofinancement amène à ne plus dépendre de subventions extérieures, exige de définir une vision à long terme et à s'interroger sur les ambitions du projet (sur le nombre de personnes que l'on souhaite atteindre et sur la nature du changement d'échelle souhaité) ;
- une pérennité d'ordre social car une augmentation du niveau de vie des populations offre davantage de leviers d'action (pouvoir d'agir). Elle contribue au développement économique et social du territoire et peut faciliter l'accès à l'éducation, à des services de base, à d'autres produits de consommation, etc.

La montée en compétences des parties prenantes renforce la pérennité d'un projet mené en partenariat pluri-acteurs. Pour les OSC, en France et à l'international, cette démarche entraîne un renouvellement de leurs pratiques de coopération.

« Promouvoir l'innovation sociale à l'international »⁴ : le partenariat entre l'Agence Française de Développement et le Groupe SOS

En 2017, l'AFD a signé un accord de partenariat avec le Groupe SOS « autour de la mise en place de coalitions d'acteurs (ONG, grands groupes, acteurs publics locaux, etc.) pour promouvoir l'innovation sociale à l'international ». Ce partenariat a pour ambition de contribuer à l'atteinte des ODD, de « donner accès à des biens et des services abordables, de façon pérenne, aux populations pauvres » et enfin de promouvoir le développement économique du territoire en créant « une chaîne de valeur et un écosystème local ».

Pour Rémy Rioux, Directeur général de l'AFD, « ce partenariat permettra à l'AFD de bénéficier de l'expertise du Groupe SOS en matière d'entrepreneuriat social afin de mieux intégrer cette dimension dans nos interventions ».

« L'AFD et le Groupe SOS souhaitent que cette nouvelle approche de l'entreprise, cette dimension hybride social/financier, prenne toute sa place dans la participation du secteur privé à l'agenda du développement. »

⁴<https://www.afd.fr/fr/promouvoir-entrepreneuriat-social-au-service-developpement-et-solidarite-internationale>

2. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN PARTENARIAT OSC/SECTEUR MARCHAND

Conditions de travail en pluri-acteurs des OSC de solidarité internationale avec ...	les structures de l'ESS	
<p>Définir des objectifs et un référentiel commun <i>Définir les intérêts et les valeurs grâce à un vocabulaire commun. Faire des ODD un cadre de référence partagé.</i></p>	<p>Si la définition de l'objet social semble évidente, les visions respectives de l'ESS peuvent être divergentes et nécessiter un accord préalable sur sa définition et ses implications.</p>	<p>S'appuyer sur les objectifs de développement durable (ODD) comme cadre de référence partagé contribue à créer une vision commune. Leur caractère englobant incite les acteurs du secteur marchand à se les approprier et à inscrire leurs activités dans ce cadre. Par l'avance qu'elles ont prise sur la réalisation des ODD, les OSC démontrent leur plus-value.</p>
<p>Développer des complémentarités entre acteurs</p>	<p>OSC : garantes de la visée sociale et solidaire du projet. Elles apportent leurs connaissances de terrain, leurs compétences en suivi-évaluation, capitalisation et étude d'impact social. Structures de l'ESS : elles accompagnent les projets vers leur autonomie financière. Quant aux start up, elles peuvent intégrer la culture et les outils numériques au projet⁵.</p>	<p>L'association entre OSC et acteurs de l'ESS contribue à consolider le dialogue pluri-acteurs face à des structures qui font prévaloir d'autres objectifs que la visée sociale du projet (vs. les multinationales).</p>
<p>Construire une relation durable et horizontale <i>Le cadre de coopération doit être souple et explicite sur les engagements de chacun. Il peut prévoir le recours à un tiers dont la légitimité est reconnue par tous pour régler des litiges. La communication doit être continue tout au long du partenariat.</i></p>	<p>Mobiliser toutes les parties dans la genèse et tout au long de la mise en œuvre du projet.</p> <p>Acteurs publics : l'écosystème doit être favorable à la construction de modèles socio-économiques innovants.</p> <p>Définir les compétences nécessaires au projet et aller les chercher ailleurs si elles n'existent pas au sein du partenariat.</p>	<p>Un écosystème favorable est constitué de cadres réglementaires, de financements adaptés et d'incubateurs. Le partenariat sera renforcé si des acteurs publics y sont intégrés, en particulier les collectivités territoriales qui peuvent apporter une orientation et une dynamique car elles sont au carrefour des synergies entre OSC et secteur marchand. Dans certains pays, l'AFD soutient l'émergence d'une législation favorable à l'entrepreneuriat social et à l'institutionnalisation du secteur. Concernant les outils, des structures comme le Ripess⁶, ont mis en place des diagnostics de l'entrepreneuriat social par pays.</p>
<p>Coordonner les différentes temporalités</p>	<p>OSC : la poursuite d'une transformation sociale peut prendre plusieurs années. Acteurs de l'ESS : l'horizon de rentabilité est plus court (3 ans). S'il s'agit d'une start-up, elle dépend souvent de fonds de capital-risque lié au besoin de maximisation rapide des profits. Une attention particulière doit être portée sur la gestion de la temporalité et le cadre éthique du projet.</p>	<p>La relation OSC-acteurs du secteur marchand dépend des contextes locaux, du type d'acteurs économiques impliqués et de la capacité des partenaires à engager un changement de pratiques. Les postures et les représentations de chacun doivent évoluer. Les acteurs du secteur marchand doivent s'adapter à des temporalités différentes en pensant leur action sur un temps plus long.</p>
<p>Dépasser les préjugés <i>Aller à la rencontre des acteurs</i></p>	<p>S'appuyer sur des réseaux qui rassemblent acteurs du secteur marchand et OSC (ex : Labo de l'ESS) pour aller à leur rencontre, les connaître.</p>	<p>Pour les OSC non rompues à l'exercice, un acteur expérimenté dans les logiques entrepreneuriales doit soutenir cette démarche.</p>

⁵ Une réserve est à émettre cependant concernant la viabilité sur le long terme des modèles économiques des start up. Entre autres, l'économie du numérique n'a pas encore prouvé sa capacité à être financièrement pérenne.

⁶ Ripess, réseau mondial de réseaux continentaux engagés dans la promotion de l'économie sociale et solidaire.

3. OBSTACLES ET POINTS DE VIGILANCE

Des pratiques et des visions éloignées

La séparation des univers d'actions des OSC et des acteurs du secteur marchand induit une méconnaissance respective de leurs fonctionnements voire des préjugés. Il est essentiel de mettre l'accent sur ce qui rassemble les partenaires, de développer l'interconnaissance le plus tôt possible et d'inscrire le projet dans la durée pour dépasser ces barrières. Cependant, dans des contextes d'instabilité politique, les acteurs du secteur marchand peuvent hésiter à s'impliquer dans des initiatives pluri-acteurs.

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

Marc Lévy, GRETE

Un autre point de vigilance réside dans l'évaluation des attentes du projet : elle doit être adaptée au contexte local et à la configuration du projet. Elle doit comporter non seulement une analyse quantitative, économique, mais aussi une analyse de l'impact social, plus qualitative.

Les questionnements éthiques

Pour les OSC ayant un objet social affirmé, une question éthique se pose face à des start-up qui adoptent un discours à visée sociale, mais dont le financement dépend pour une grande part de fonds de capital-risque. Des exemples notoires issus de l'économie collaborative, comme Airbnb et BlablaCar, démontrent que l'objet social de ces start-up se retrouve rapidement dépassé par la maximisation du profit.

Dans les secteurs qui lient l'économie et le social, la distinction entre OSC et entreprises est à relativiser. On constate une porosité entre les modèles socio-économiques associatifs et entrepreneuriaux liées aux contraintes de chaque modèle et à la recherche d'une rentabilité économique⁷.

Des débats sur l'expansion des modèles d'entrepreneuriat social émergent, en France comme à l'international. L'existence d'un cadre législatif, de mécanismes de participation et d'instances de redevabilité adaptés à ces modèles est déterminante⁸ pour discuter des questions éthiques qu'ils peuvent amener.

⁷ Sur ce sujet, l'exemple de l'accélérateur de start-ups NUMA est particulièrement éloquent : après 15 ans d'existence sous un statut associatif, la structure est devenue une société en 2015 et a ouvert son capital à des investisseurs, en soutenant cette transition par une grande campagne de crowdfunding (1 million d'euros levé en 45 jours) et de levée de fonds auprès de grands groupes, notamment d'assurances : <https://www.numa.co/paris-fr>

⁸ Cf. Bommier, Swann et Renouard, Cécile, *L'entreprise comme commun : au-delà de la RSE*, Paris, Charles Léopold Mayer, Coll. Essai, 2018. Disponible en ligne : <http://www.eclm.fr/ouvrage-394.html>

L'accès aux biens communs doit-il être payant ?

Selon Julien Ancèle, directeur général de l'ONG 1001 Fontaines, dans l'ODD n°6 (« Eau propre et assainissement »), la cible 6.1 (« d'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable ») « grave ainsi dans le marbre le fait que l'eau de boisson peut être payante ». « Il est ainsi possible aujourd'hui de construire des modèles durables, efficaces, créateurs d'emplois rendant des biens de première nécessité accessibles pour les communautés pauvres. Alors, certes, l'eau est un bien public, disponible gratuitement dans la nature et nul ne devrait en avoir la propriété. Mais face à l'ampleur de l'enjeu et aux millions de vies concernées, arrêtons l'utopie : l'eau de boisson ne peut être gratuite si l'on veut en assurer la qualité et la disponibilité pour tous sur le long terme ».⁹

Un objectif de rentabilité économique peut-il être associé à la réalisation d'une mission de service public ?

En cédant sa filiale d'autocars longue distance Ouibus, la SNCF entre au capital à hauteur de 5 % de BlablaCar, plateforme communautaire et leader européen du covoiturage. Jusqu'alors déficitaire, la filiale Ouibus pourra être rentabilisée grâce à son internationalisation par BlablaCar, implanté dans de nombreux pays d'Europe. La start-up avait déjà expérimenté avec succès une offre d'autocars lors des mouvements de grève en opposition à l'ouverture à la concurrence du rail.

BlablaCar héritera en 2019 d'un groupe « restructuré » suite à un plan de sauvegarde de l'emploi qui concerne 44 % des salariés Ouibus, « repris par la maison BlablaCar »¹⁰.

« Cette nouvelle organisation revient aussi à créer deux sociétés qui se partagent le marché du déplacement : d'un côté, la SNCF qui se consacrera désormais uniquement au train, à des tarifs relativement élevés (exception faite des OuiGo), et de l'autre un BlaBlaCar qui bataillera pour satisfaire les besoins de tous ceux qui ne peuvent pas –ou plus- se payer le TGV mais qui pourront ainsi malgré tout se déplacer facilement »¹¹.

Document édité en 2018. Comité de rédaction : Alice Barth, Agnès Belaïd, Astrid Frey, Minh Maudoux et Anne-Françoise Taisne.

Le CFSI est une plateforme associative qui regroupe 24 organisations autour de deux thématiques majeures : la promotion d'une agriculture et d'une alimentation durables et le renforcement des sociétés civiles. Par leurs actions de terrain, ces organisations agissent en faveur des droits humains et contre les inégalités. Le CFSI sensibilise et mobilise l'opinion publique et les décideurs politiques pour défendre le droit à l'alimentation.

Comité Français pour la Solidarité Internationale - 32 rue Le Peletier, 75009 Paris - tél. 01 44 83 88 50 – info@cfsi.asso.fr – cfsi.asso.fr

⁹ <https://www.1001fontaines.com/fr/blog/cout-abordable-le-veritable-enjeu-de-leau-potable>

¹⁰ https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2018/11/13/la-sncf-tire-un-trait-sur-les-cars-macron_5382705_1656994.html

¹¹ <https://www.nouvelobs.com/economie/20181113.OBS5342/pourquoi-la-sncf-passe-le-volant-de-ouibus-a-blablacar.html>

4. POUR ALLER PLUS LOIN

Exemples

Mise en place d'une filière lait et miel au Burkina Faso (Autre Terre)

Le projet : création de deux filières basées sur deux unités économiques de transformation au Burkina Faso (lait et miel). Pour contribuer au renforcement de capacités des producteurs, un travail est réalisé sur toute la chaîne de production/vente. Un soutien est aussi apporté à la création de deux SCOP qui ont mis en place une gouvernance démocratique. Elles garantissent le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise et dans l'intérêt des producteurs.

Partenaires : plusieurs OSC, boutiques, consommateurs, organisations de producteurs.

Apports de l'approche économique au projet : stabilité des revenus des producteurs, pérennité économique du projet, bénéfices investis dans la formation et l'équipement, action étendue à d'autres filières, plus besoin du financement d'Autre Terre qui reste seulement sur l'accompagnement et donc changement des postures d'Autre Terre et de ses partenaires locaux.

Apports sociaux : sensibilisation des consommateurs, revenus distribués équitablement, augmentation du niveau de vie, pouvoir d'agir des producteurs, gouvernance démocratique.

Développement durable de l'agriculture de mangrove en Guinée-Bissau (Univers-sel)

Le projet : développement d'un projet d'accompagnement de productrices de sel en Guinée-Bissau 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 commercial. Le projet défend les intérêts des producteurs et met en dialogue les différents acteurs d'une filière.

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

Partenaires : producteurs, négociants, commerçants, Univers-sel et la coopérative.

Apports de l'approche économique au projet : augmentation des ressources des familles et gain de temps de travail (méthode de récolte du sel), amélioration de la gestion de l'eau et gain de productivité, mesure des résultats avec capitalisation technico-économique.

Apports sociaux : répartition équitable des gains par la mise en réseau, dialogue et rééquilibrage des rapports de force entre acteurs de l'interprofession.

Définitions, cadres législatifs et contexte institutionnel

Responsabilité sociale des entreprises (RSE) <i>Commission européenne</i>	<p>« La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (2011)¹² ;</p> <p>« L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (2001)¹³</p>
Impact social	<p>L'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. L'AVISE a développé des ressources sur l'évaluation de l'impact social.¹⁴</p>
Économie sociale et solidaire (ESS) <i>loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire¹⁵</i>	<p>Un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :</p> <p>1° un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;</p> <p>2° une gouvernance démocratique ;</p> <p>3° les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ; les réserves obligatoires constituées ne peuvent pas être distribuées.</p>
Social business	<p>Théorisé par Mohammad Yunus (fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh et pionnier du microcrédit), le <i>social business</i> désigne des initiatives qui veulent apporter une solution à une problématique sociétale tout en conservant un objectif secondaire de création de profit. Les actionnaires sont remboursés à hauteur de leur investissement mais ne sont pas rémunérés. Les bénéfices sont intégralement réinvestis dans l'entreprise. La nature et les objectifs des activités dites de <i>social business</i> varient selon les acteurs.</p>
Les modèles Base of the Pyramid (BOP)	<p>Issus des travaux de Prahalad et Hart en 1999, ils tentent de concilier lutte contre la pauvreté et recherche du profit. Ils proposent des produits et services adaptés à des populations à très bas revenus (la « base de la pyramide ») auxquels elles n'ont d'ordinaire pas accès.</p>

La loi sur l'ESS du 31 juillet 2014 élargit le secteur en incluant toutes les sociétés commerciales qui suivent les principes de l'ESS. Elle reconnaît juridiquement qu'une entreprise peut avoir un impact social et permet à toutes les structures de l'ESS d'être éligibles aux subventions publiques.

Le projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) « réaffirme le rôle central de l'entreprise dans la société (...) pour engager les sociétés à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur activité et reconnaître la possibilité à celles qui le souhaitent de définir la raison d'être de l'entreprise dans leurs statuts. »¹⁶

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** pour renforcer une approche collaborative du développement et ainsi aider un « écosystème qui cherche à donner plus d'impact et de durabilité à des projets sociétaux » à prendre son essor.

¹²https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf

¹³<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>

¹⁴<https://www.avise.org/developper-levaluation-dimpact-social>

¹⁵<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

¹⁶<https://www.legifrance.gouv.fr/affichLoiPreparation.do?idDocument=JORFDOLE000037080861&type=general&typeLoi=proj&legislature=15>