

# Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE PROPARGO

## SOCIAL BUSINESS : ENTREPRENDRE ET INVESTIR AUTREMENT

CONJUGUER MISSION SOCIALE ET EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE, TELLE EST L'AMBITION DU SOCIAL BUSINESS. COMMENT CONSOLIDER ET AMPLIFIER LE MOUVEMENT ?

06

### CADRAGE

Ambitions et défis du social business

19

### ÉTUDE DE CAS

L'assainissement dans les bidonvilles kenyans : le modèle de Sanergy

26

### OPINION

Le point de vue d'un investisseur d'impact

28

### ANALYSE

Social business : comment changer d'échelle ?

## ÉDITO

Entre la logique du don et celle de la maximisation du profit émerge depuis quelques années une voie intermédiaire : celle du social business. L'idée repose sur un double constat [...]

**BÉNÉDICTE FAIVRE-TAVIGNOT** →

## 04 LES CONTRIBUTEURS

## 06 CADRAGE

### Ambitions et défis du *social business*

Jean-Gabriel Dayre / Proparco  
Jeanne Hénin / CEFEB

## 11 OPINION

### Premiers enseignements du fonds d'impact du DFID

Ross Masood / DFID  
Gurmeet Kaur / CDC

## 12 CHIFFRES CLÉS

### *Social business*, de quoi parle-t-on ?

Clélie Nallet / SP&D

### La diversité du *social business* : l'exemple de Madagascar

Nicolas Vincent / AFD

## 19 ÉTUDE DE CAS

### L'accès à un système d'assainissement de qualité dans les bidonvilles Kenyans : le modèle de Sanergy

David Auerbach / Sanergy

### Des écoles privées à bas coût, une solution pérenne aux défis scolaires de l'Afrique ?

Shannon May / Bridge  
Steve Beck / Novastar Ventures

## 26 OPINION

### Le point de vue d'un investisseur d'impact

Jean-Philippe De Schrevel  
& Tracy Barba / Bamboo

## 28 ANALYSES

### *Social business* : comment changer d'échelle ?

Olivier Kayser & Robin Bonsey / Hystra

### Mesurer pour améliorer et partager les pratiques des entreprises sociales

Cécile Lapenu & Jon Sallé / CERISE

## 38 ÉTUDE DE CAS

### Du programme d'ONG à l'entreprise : l'expérience du *social business* Palmis ENÈJI en Haïti

Alexandre Borme  
Entrepreneurs du monde

## 43 Les enseignements du numéro

Fanette Bardin / SP&D

## ÉDITO



### BÉNÉDICTE FAIVRE-TAVIGNOT

Professeure affiliée à HEC  
Paris, co-fondatrice de la  
chaire « *Social business* /  
Entreprise et pauvreté »

Entre la logique du don et celle de la maximisation du profit émerge depuis quelques années une voie intermédiaire : celle du *social business*. L'idée repose sur un double constat. D'une part, les pouvoirs publics et la société civile peinent – notamment dans les pays pauvres – à résoudre certaines problématiques, comme l'insécurité alimentaire, le manque d'accès à la santé, à l'eau, à l'énergie ou à un logement digne. De l'autre, la logique de maximisation du profit montre ses limites en accentuant par exemple la pression sur les ressources, en contribuant au réchauffement climatique ou à l'accroissement des inégalités.

L'entreprise privée peut apporter des réponses à ces défis : avec le *social business*, elle se met au service de causes sociétales. Le profit devient alors un moyen et non une fin en soi ; l'entreprise n'agit pas seule, mais en co-création avec les institutions publiques et la société civile. Cette démarche attire de nombreux acteurs : salariés en quête de sens, politiques soucieux de faire reculer le chômage, entreprises désireuses de retrouver la confiance des citoyens et pour certaines de jouer un vrai rôle sociétal, investisseurs responsables, bailleurs internationaux, etc.

Mais où se situe la frontière entre *social business* et « *business as usual* », surtout lorsqu'une rémunération du capital est prévue ? Comment distinguer un engagement proactif et sincère d'une opération de *social washing* ? Et au-delà des intentions, comment évaluer l'impact net du *social business* ? Du côté des investisseurs à impact, les attentes en terme de retours financiers et sociétaux sont en outre très variées – comment y répondre au mieux ? Toutes ces questions appellent donc des définitions claires, associées à des fourchettes précises en termes de rémunération du capital et des indicateurs explicites.

“Entre la logique du don et celle de la maximisation du profit émerge depuis quelques années une voie intermédiaire : celle du *social business*.”

Cependant la double poursuite d'objectifs sociétaux et économiques n'est-elle pas utopique ? Rares sont les entreprises sociales qui atteignent le point mort, par exemple. Comment trouver le bon modèle économique, permettant de répondre aux besoins des populations pauvres tout en générant un profit ? Et, lorsque l'activité est bien établie, comment parvenir à changer d'échelle ?

Autant de questions auxquelles ce 23<sup>e</sup> numéro de la revue *Secteur Privé & Développement* tente de répondre pour définir les conditions d'un développement pérenne et à grande échelle du *social business*. Le jeu en vaut la chandelle. Ouvrir la voie à une économie réellement inclusive, basée sur la co-création avec les différentes parties prenantes, donnant accès à tous aux biens et services essentiels, à un travail digne, dans un partage équitable de la valeur, tel est au fond l'enjeu principal du *social business*. ■

**SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT**  
est une publication de PROPARCO,  
Groupe Agence Française de  
Développement, société au capital de  
693 079 200, 151 rue Saint-Honoré,  
75001 Paris - France •  
Tél. (+33) 1 53 44 31 07 •  
Courriel : revue\_spd@afd.fr •  
Site web : www.proparco.fr • Blog :  
blog.secteur-privé-developpement.fr

• Directeur de Publication Claude Périou  
• Fondateur Julien Lefilleur

• Rédacteurs en chef  
Fanette Bardin, Julien Lefilleur

• Rédacteur en chef adjoint Clélie Nallet

• Assistante éditoriale Véronique Lefebvre

• Comité éditorial Morgane Beaudouin,  
Cyrille Bellier, Nicolas Vincent,  
Sandrine Boucher, Jérémie Ceyrac,  
Tom Rostand, Anne-Gaël Chapuis,  
Johan Choux, Gonzague Monreal,  
Odile Conchou, Julia Richard de  
Chicourt, Jean-Charles Daguin,  
Audrey de Garidel, Charlotte Durand,  
Amaury Mulliez, Véronique Pescatori,  
Gregor Quiniou, Christel Bourbon-  
Seclet, Jean-Baptiste Sabatié,  
Yazid Safir, Laure Loaec

• Advisory board Jean-Claude  
Berthélemy, Paul Collier, Kemal Dervis,  
Mohamed Ibrahim, Pierre Jacquet,  
Michael Klein, Nanno Kleiterp, Ngozi  
Okonjo-Iweala, Jean-Michel Severino,  
Bruno Wenn, Michel Wormser

• Numéro coordonné par Jean-Gabriel  
Dayre (Proparco), Julie Gonnet  
(Proparco), Jeanne Hénin (CEFEB),  
Nicolas Vincent (AFD)

• Ont collaboré à ce numéro  
David Auerbach (Sanergy), Tracy Barba  
(Bamboo), Steve Beck (Novastar  
Ventures), Robin Bonsey (Hystra),  
Alexandre Borme (Entrepreneurs du  
monde), Jean-Gabriel Dayre (Proparco),  
Jean-Philippe de Schrevel (Bamboo),  
Jeanne Hénin (CEFEB), Gurmeet Kaur  
(CDC), Olivier Kayser (Hystra), Cécile  
Lapenu (CERISE), Ross Masood (DFID),  
Shannon May (Bridge International  
Academies), Jon Sallé (CERISE),  
Nicolas Vincent (AFD)

• Conception et réalisation LUCIOLE

• Traduction David Bathiard, Larry Cohen/  
All Business Translation EURL,  
Lifeline Language Services Ltd

• Secrétariat de rédaction  
(: ? ! : ) DOUBLEPONCTUATION,  
www.doubleponctuation.com,  
Neil O'Brien/Nollez Ink, Julien Tarby

• Crédits photo (couverture) Thinkstock

• Impression sur Papier  
recyclé Pure Impression

ISSN 2273-7375  
Dépôt Légal 23 juin 2009





**DAVID AUERBACH**  
Co-fondateur,  
Sanergy

David Auerbach a co-fondé Sanergy, une entreprise sociale pionnière dans l'offre d'assainissement pour les bidonvilles en Afrique. Il a précédemment occupé les fonctions de vice-président à la Clinton Global Initiative sur les questions de lutte contre la pauvreté. David a débuté sa carrière comme chercheur en politique étrangère au *Center for American Progress* (CAP). David détient un MBA du MIT et une licence de l'université de Yale.



**TRACY BARBA**  
Responsable  
de communication,  
Bamboo Finance

Tracy Barba est responsable du développement et du lancement des nouveaux produits au sein de Bamboo Finance. Elle a plus de 20 ans d'expérience dans la conception de stratégies et de campagnes de financement pour des investisseurs ainsi que pour des fonds d'*impact investing*, fondations, fonds d'entreprises sociales en démarrage et start-up. Elle est impliquée dans de nombreux programmes universitaires concernant l'*impact investing*.



**STEVE BECK**  
Co-fondateur et  
Directeur associé,  
Novastar Ventures

Avant de créer Novastar Ventures, Steve Beck a fondé Spring Hill Equity Partners (investisseur dans les entreprises en phase de démarrage en Afrique de l'Est), a été directeur général de la société de conseil en philanthropie Geneva Global ainsi que de deux cabinets de conseil en stratégie : Monitor Company et Gemini Consulting. Il est titulaire d'une licence de Stanford et d'un doctorat de la London School of Economics.



**ROBIN BONSEY**  
Consultant,  
Hystra

Robin Bonsey est consultant depuis 2013 au sein d'Hystra. Il conseille et accompagne de grandes entreprises, des agences de développement et des fondations privées dans de nombreux secteurs et pays. Avant de rejoindre Hystra, Robin a travaillé dans l'investissement socialement responsable au sein de gestionnaire d'actifs Amundi et dans la responsabilité sociale de l'entreprise au sein d'Alstom Power et Air liquide. Il est diplômé d'HEC Paris.



**ALEXANDRE BORME**  
Chargé de développement,  
Entrepreneurs Du Monde

Alexandre Borme accompagne des programmes et des entreprises sociales d'accès à l'énergie développées par Entrepreneurs du Monde en Afrique, en Asie et en Haïti. Il a travaillé plus de trois ans pour la Fondation Grameen Crédit Agricole où il a développé le portefeuille d'investissements dans des entreprises sociales d'accès à l'énergie. Alexandre a également participé à plusieurs conversions de programmes d'ONG en *social business* au Cambodge, au Sénégal et en Haïti.



**JEAN-PHILIPPE DE SCHREVEL**  
Fondateur et Directeur  
Général, Bamboo Finance

Avant de créer Bamboo Finance, Jean-Philippe DE SCHREVEL a également cofondé la société BlueOrchard Finance en 2001 qu'il a dirigée jusqu'en 2011. Il a travaillé auparavant comme gestionnaire de fonds de microcrédit, économiste, consultant sur le terrain et directeur des opérations pour de nombreux organismes privés et ONG. Jean-Philippe est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques et d'un MBA de la Wharton School of Business.



**JEAN-GABRIEL DAYRE**  
Chargé d'affaires senior,  
Proparco

Jean-Gabriel Dayre est chargé d'affaires senior au sein de la division Banques de Proparco depuis 2012, où il est responsable des opérations de microfinance. Il a contribué activement à l'élaboration de la stratégie *social business* du groupe AFD. Il a également travaillé à l'AFD sur les mécanismes de partage de risque et le financement des PME. Auparavant, Jean-Gabriel a été analyste financier chez Citigroup à Londres. Il est diplômé de l'ESCP et de Sciences Po Paris.



**JEANNE HÉNIN**  
Chef de projet,  
CEFEB

Jeanne Hénin développe au CEFEB des programmes de renforcement des capacités sur le *social business* et la RSE. Elle a travaillé auparavant à Proparco où elle a initié une démarche de mesure des résultats et des impacts des projets sur le développement. Elle a contribué activement à l'élaboration de la stratégie de *social business* du groupe AFD. Diplômée de l'EDHEC, Jeanne a été consultante au sein du cabinet EY et chef de projet dans une ONG cambodienne.



**GURMEET KAUR**  
Directrice des  
investissements, CDC

Gurmeet Kaur est entrée à la Commonwealth Development Corporation (CDC) en 2012, où elle est chargée d'identifier et de gérer les investissements réalisés avec le Fonds Impact du DFID. Auparavant, elle a travaillé comme consultante en finances et gestionnaire d'investissement dans plusieurs organisations et pays. Gurmeet est titulaire d'une MBA de l'Institut indien de gestion du Gujarat et d'une licence en économie de l'Université de Delhi en Inde.



**OLIVIER KAYSER**  
Fondateur et directeur  
exécutif, Hystra

Entré chez McKinsey en 1985, Olivier Kayser a passé près de 20 ans en Europe, aux États-Unis et en Chine à conseiller des multinationales et des entreprises publiques. Il rejoint ensuite Ashoka, un réseau américain d'entrepreneurs sociaux, qu'il lance en France et au Royaume-Uni. Fort de cette expérience et conscient du rôle que les entreprises peuvent jouer en développant à grande échelle des innovations développées par les entrepreneurs sociaux, il crée Hystra en 2009.



**CÉCILE LAPENU**  
Directrice exécutive,  
CERISE

Cécile Lapenu dirige l'association CERISE depuis 2001. Elle a présidé en 2013 la Plateforme européenne de microfinance et siège au conseil d'administration de la *Social Performance Task Force*. Avant de rejoindre CERISE, elle était experte pour l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et pour le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD). Cécile est titulaire d'un doctorat en économie rurale.



**ROSS MASOOD**  
Conseiller en investissement  
et en finances, DFID

Ross Masood a rejoint le Department for International Development (DFID) en 2014 en tant que responsable du programme « Impact ». Il a travaillé auparavant au Bureau du Conseil des ministres sur le développement économique et l'investissement social et pour Cambridge Associates comme consultant en investissement. Ross est titulaire d'une maîtrise en économie de la London School of Economics et d'une licence en économie de l'Université de Cambridge.



**SHANNON MAY**  
Co-fondatrice et directrice  
du développement, Bridge

Shannon May, et son associé Jay Kimmelman, ont eu l'idée du concept de Bridge alors qu'ils enseignaient en Chine rurale, constatant les effets dévastateurs d'un système scolaire médiocre. Shannon supervise des écoles au Kenya, Nigeria, Ouganda et en Inde. En 2015, Shannon a reçu le prix de l'innovation économique et sociale de The Economist. Elle est titulaire d'une licence en sciences sociales d'Harvard, ainsi que d'un doctorat en anthropologie d'UC Berkeley.



**JON SALLÉ**  
Responsable de programme,  
CERISE

Jon Sallé est en charge du suivi des activités relatives au *social business* de Cerise : développement et diffusion des outils, audits et recommandations stratégiques. Auparavant, Jon a travaillé dans des start ups sociales œuvrant « à la base de la pyramide » en Inde et aux Comores dans le secteur de l'énergie. Il a aussi été chargé d'investissement en microfinance. Franco-islandais, Jon est diplômé de l'École Centrale de Lyon et d'HEC Paris.



**JULIE GONNET**  
Chargée de mission Impacts,  
Proparco

Julie Gonnet est chargée de la mesure des résultats et des impacts des projets de Proparco au sein de la division Environnement, Social, Impacts et Gouvernance. Elle travaille notamment à l'appui des équipes opérationnelles pour analyser et suivre les impacts des projets, et coordonne ou réalise des études ex-post thématiques. Elle a rejoint en 2002 le groupe AFD, où elle a occupé différents postes de chargée d'investissement. Elle est diplômée d'HEC Paris.



**NICOLAS VINCENT**  
Chargé d'études,  
AFD

Nicolas Vincent est économiste chargé d'études et coordonnateur de projets de recherche à l'AFD depuis 2013. Après un doctorat en macroéconomie internationale, il a acquis une solide expérience des études tant dans le secteur privé (institut d'études, industrie automobile) qu'en administration publique (Direction Générale du Trésor). Il travaille aujourd'hui sur les thèmes du financement du développement et des mutations de l'aide publique au développement.

# AMBITIONS ET DÉFIS DU SOCIAL BUSINESS MIEUX DÉFINIR ET STRUCTURER LE SECTEUR

Les *social business*, modèles exigeants qui ont une finalité sociale ou environnementale tout en visant un modèle économique pérenne, sont l'objet de nombreux défis. Dans le vaste univers des « investissements à impact », il est important que ces *social business* se structurent et se distinguent, aussi bien pour attirer plus de financements que pour accroître leurs impacts.



Jean-Gabriel Dayre  
CHARGÉ D'AFFAIRES  
SENIOR, PROPARCO,  
GROUPE AFD



Jeanne Hénin  
CHEF DE PROJET,  
CEFEB, GROUPE AFD



Malgré l'engagement de la communauté internationale et une importante mobilisation multi-acteurs, l'accès des populations les plus pauvres aux biens et services essentiels est encore loin d'être garanti. 1,5 milliard de personnes ne disposent pas d'une forme d'électricité propre, sûre à un prix abordable ; plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès à l'eau potable ou à des installations sanitaires adéquates ; les traitements pour les maladies infectieuses (telles que le VIH/sida, la tuberculose ou le paludisme) existent mais leur accessibilité reste très limitée ; 70 % des enfants non scolarisés dans le monde vivent en Asie du Sud et en Afrique

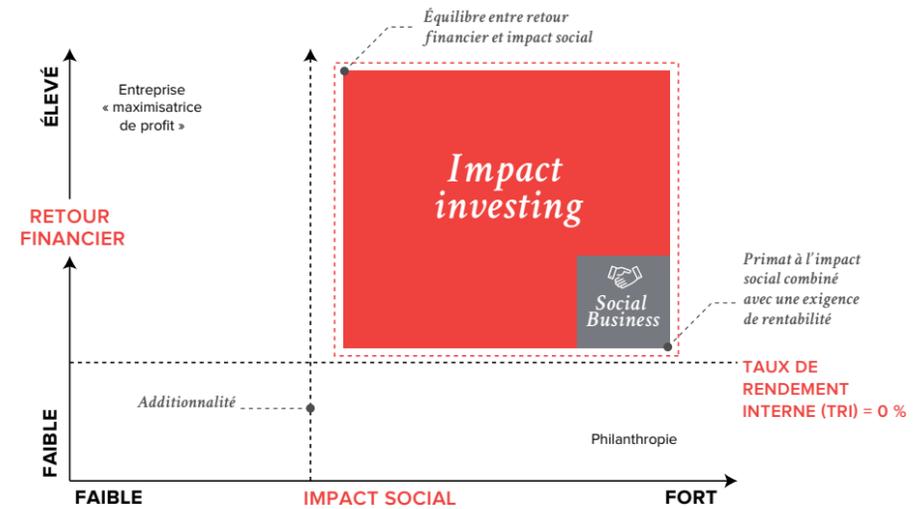
subsaharienne (Acumen, Hystra, OMS, 2014). Les fonds publics ne permettront pas à eux seuls de relever ces défis. Si le secteur privé constitue déjà une source significative de financement du développement<sup>1</sup>, de nouveaux moyens devront être mis à contribution pour mettre au point des solutions à grande échelle, diffuser les solutions « qui marchent » et imaginer des réponses innovantes au profit des plus pauvres. Savoir répondre à cette demande mondiale en biens et services essentiels à prix abordables est le défi que les investisseurs et les entreprises sociales (ou *social business*) ambitionnent de relever – en complément des politiques publiques qui restent essentielles dans tous ces secteurs.

## L'ÉMERGENCE DU SOCIAL BUSINESS, L'ABOUTISSEMENT D'UNE LONGUE HISTOIRE

Économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social, initiatives pour le bas de la pyramide, économie inclusive, *impact investing* ou *social business* : les termes sont nombreux pour définir l'entrepreneuriat à visée sociale

et environnementale. Malgré leur proximité sémantique, ces termes sont toutefois à différencier. Bénéficiant d'une histoire déjà longue, « l'économie sociale » cherche globalement à concilier activité économique et utilité sociale. Ce mouvement a donné naissance à différents

## Le social business, une niche de l'impact investing



Source : Proparco

types d'entreprises, dont les coopératives et les mutuelles. Depuis la fin des années 1990, les entreprises du secteur privé traditionnel, elles, intègrent de façon croissante les enjeux environnementaux et sociaux. D'abord en travaillant sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux, puis en intégrant au sein de leur organisation les notions de « développement durable » et de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE). Au même moment, dans le secteur financier, de nouvelles classes d'actifs permettent aux investisseurs de connaître les performances environnementales et sociales de leurs actifs – il s'agit des investissements socialement responsables (ISR). Toutefois, il faut bien reconnaître que certaines pratiques RSE ou labels ISR reposent davantage sur l'idée de « ne pas aggraver la situation » (une philosophie du « *Do no harm* ») que sur l'ambition de résoudre les problèmes sociétaux auxquels l'humanité est confrontée. Par ailleurs, l'économie sociale (entendue au sens large) n'a pas connu le passage à l'échelle attendu, et ne représente encore qu'une part marginale de l'économie.

C'est dans ce contexte qu'apparaît l'*impact investing*.

Le terme, qui date de 2007, désigne selon le Global Impact Investing Network (GIIN) les « investissements réalisés dans des entreprises, organisations ou fonds avec l'intention de générer un impact environnemental et social tout en réalisant un retour financier ».

« L'économie sociale (...) ne représente encore qu'une part marginale de l'économie. »

Revendiqué par un vaste ensemble d'acteurs de culture et aux objectifs très différents – des fonds de capital-investissement aux ONG –, ce terme est utilisé aussi bien par ceux qui ciblent des populations vulnérables et qui privilégient la finalité sociétale (acteurs « *impact first* ») que par les financeurs du secteur privé traditionnel qui visent surtout de nouveaux marchés (acteurs « *financial first* »). Le terme de *social business* désigne quant à lui un sous-ensemble ou une niche de l'univers plus large et hétérogène de l'*impact investing* (FIGURE ⊕). Mais un certain flou persiste sur sa définition. →

<sup>1</sup> D'après un rapport de l'OCDE « si les apports mondiaux d'aide publique au développement se sont élevés au total à 134,5 milliards de dollars en 2013 (...) l'investissement direct étranger dans les pays en développement a compté la même année pour 758,2 milliards de dollars » (OCDE, 2014).

**SEGMENTER LE SECTEUR DE L'IMPACT INVESTING POUR DISTINGUER  
LES DIFFÉRENTS DEGRÉS D'EXIGENCES SOCIALES ET FINANCIÈRES**

**R**elever le défi de l'accès aux biens et services essentiels suppose la mobilisation massive de financements. Le développement récent de l'*impact investing* représente en ce sens une réelle opportunité – à condition de se structurer et d'éviter l'écueil du *social washing*. En effet, laisser un décalage entre les attentes des investisseurs et les résultats sociaux et financiers réellement obtenus pourrait susciter de la défiance. Il apparaît donc primordial de clarifier et distinguer les différents degrés d'exigences sociales et financières des différents acteurs de l'*impact investing*. Les financeurs en attente d'une rentabilité forte doivent pouvoir sélectionner aisément les projets dits « *financial first* » tandis que d'autres, plus sensibles à la finalité sociétale, doivent pouvoir orienter leurs investissements vers les projets dits « *impacts first* ».

« La question de la définition est essentielle : elle permet de distinguer les différents degrés d'ambition financière et sociétale des acteurs du secteur. »

L'absence de lisibilité des différents types de projet/investissement constitue aujourd'hui un frein pour le développement du secteur. En l'absence de classification standardisée faisant autorité<sup>2</sup>, il est donc essentiel de disposer au moins de critères de sélection permettant de distinguer les projets les uns des autres.

Quelques points font consensus et permettent de définir une entreprise sociale : sa finalité sociale ou

environnementale est prioritaire et formalisée, son modèle économique est pérenne, indépendant des subventions. Les entreprises sociales relèvent par ailleurs du secteur privé (entreprises, coopératives ou fonds d'investissements sociaux) ou associatif (ONG, fondations). Au-delà, il existe des critères que l'on peut considérer comme « secondaires » : le mode de gouvernance, l'affectation des bénéfices, le statut juridique, la place donnée à l'innovation, le caractère reproductible du modèle économique et son potentiel de changement d'échelle, etc. Le groupe Agence française de développement (AFD) a, quant à lui, souhaité qualifier les modèles d'entreprises les plus exigeants (les « *impact first* ») de *social business*. Trois critères de définition ont été retenus – les deux premiers correspondant peu ou prou à ceux qui sont communément admis. Le troisième critère est directement issu de l'expérience d'investisseur de Proparco : il s'agit de la cohérence qui doit exister entre l'activité, la gouvernance, les pratiques et les objectifs sociaux/environnementaux de l'organisation (FIGURE ④) – la mission, par exemple, doit être formalisée dans les statuts, un comité de suivi de la performance sociale peut être installé au niveau du conseil d'administration, un système de rémunération indexé sur des objectifs d'impact, etc.

La question de la définition est essentielle : elle permet de distinguer les différents degrés d'ambition financière et sociétale des acteurs du secteur. Et plus de clarté dans ce domaine permettra aux investisseurs de trouver des projets correspondant au mieux à leurs exigences. Définir, classer et structurer ne peut que favoriser l'investissement. Les questions de définition, par ailleurs, soulignent les tensions constantes qui traversent le secteur – partagé entre objectifs sociaux et rentabilité.

<sup>2</sup> À noter toutefois les initiatives GIIIRS Rating de B-Analytics pour les fonds d'investissement et la *Social Business Scorecard* (SBS) pour les entreprises sociales, établie par la plateforme CERISE, qui sont les plus abouties à ce jour.

**DES DÉFIS SPÉCIFIQUES AU SOCIAL BUSINESS : PRÉSERVER  
L'ÉQUILIBRE ENTRE FINALITÉS SOCIALES ET PÉRENNITÉ FINANCIÈRE**

**D**e manière inhérente, les entreprises sociales sont confrontées à une tension entre performance financière et performance sociale. Il peut certes exister des cercles vertueux où l'objectif financier et l'objectif social vont de pair, notamment lorsque la poursuite de l'objectif social et la mise en place de bonnes pratiques RSE (respectueuses notamment des clients et des salariés) permettent à l'entreprise d'être plus efficace. Cependant, une part d'arbitrage est souvent nécessaire entre ces objectifs, notamment dans le cas d'entreprises jeunes encore à la recherche de leur pérennité économique.

Ces tensions se retrouvent au niveau du secteur lui-même où le risque de « trop promettre » aux investisseurs est réel. Promettre à la fois un fort impact social et un fort retour financier est toutefois peu crédible – et risqué. L'entreprise risque de sacrifier sa mission sociale initialement prévue, au profit de la rentabilité (dérive de la mission ou « *mission drift* ») ou ne retenir dès le départ qu'un ciblage social « atteignable », moins exigeant en termes de population (classes moyennes *versus* populations pauvres) ou de géographie (zone urbaine *versus* rurale). Afin de préserver la crédibilité et la spécificité du *social business*, il est essentiel de ne pas diluer l'ambition sociale et/ou environnementale des projets.

Il peut aussi exister des tensions entre différentes finalités sociétales – la qualité et l'accessibilité du service, par exemple. Offrir un service de qualité est couplé en effet à l'objectif de l'offrir au plus grand nombre et à un prix abordable. Pour arriver à concilier cette double visée, les modèles de *social business* exploitent les leviers

traditionnels de réduction des coûts – économies d'échelle, standardisation d'un service, etc. – ou misent sur des innovations technologiques ou organisationnelles qui permettent d'optimiser les coûts des services offerts tout en maintenant un niveau de qualité.

« Promettre à la fois un fort impact social et un fort retour financier est peu crédible – et risqué. »

Pour permettre d'un côté aux *social business* de piloter leur performance et de l'autre aux investisseurs d'apprécier et de comparer les niveaux de performance des différents projets, il est indispensable de mesurer et suivre les résultats sociaux au même titre que les résultats financiers. →

④ **Les critères du groupe AFD**

Entreprise sociale / Social Business		
Critère 1 Objectif social et/ ou environnemental prioritaire	Critère 2 Recherche de la pérennité économique	Critère 3 Organisation cohérente avec la finalité sociale
Finalité sociale et/ ou Finalité environnementale	Modèle économique viable qui vise à atteindre l'autonomie financière et ne dépend pas de subventions	Gouvernance adaptée à la finalité Pratiques RSE Mesure des résultats et impacts
Finalité qui constitue la raison d'être de l'entreprise et qui est formalisée		Ambitions financières adaptées à la finalité

Source : AFD

“Pour que le système de mesure serve au pilotage des performances sociales, il doit être pleinement intégré et adapté aux méthodes de travail de l'entreprise.”

Les méthodes et les outils de mesure et d'évaluation ne manquent pas (banques d'indicateurs<sup>3</sup>, outils standardisés externalisés<sup>4</sup>, études d'impacts dites scientifiques, etc.). Face à une telle complexité, la tentation d'adopter un standard uniforme applicable à tous les projets est forte. Pourtant, cette option serait sans doute réductrice et risquée. En effet, chaque méthode peut avoir son utilité à un moment donné de la vie du projet et la multiplicité des secteurs d'activités, des objectifs sociétaux et des modèles d'entreprise exigent souvent des indicateurs spécifiques. Par ailleurs, pour que le système de mesure serve au pilotage des performances sociales, il doit être pleinement intégré et adapté aux méthodes de travail de l'entreprise. Sans réduire la complexité du secteur dans un standard unique, il serait utile que les institutions publiques favorisent le développement de principes directeurs applicables aux *social business*. Partager un langage commun permettra une comparabilité des résultats, facilitera la correcte valorisation de leurs performances sociales et permettra une segmentation plus fine du marché.

**RÉFÉRENCES**

OCDE, 2014.  
Coopération pour le développement 2014 : Mobiliser les ressources au service du développement durable.

La profondeur de marché pour les entreprises du *social business* et les fonds d'investissements sociaux est encore incertaine. Les chiffres globaux investis dans la sphère étendue de l'*impact investing*

sont sujets à débat et dépendent largement de la définition retenue. La dernière étude du GIIN fait état de 10,5 milliards de dollars d'investissements réalisés en 2014. Selon une définition plus restrictive ou exigeante du *social business*, il est probable que la taille actuelle du secteur, en expansion, se chiffre plutôt en centaines de millions plutôt qu'en milliards de dollars. Par ailleurs, de fortes disparités géographiques demeurent : le *social business* en Inde et dans certains pays d'Afrique (le Kenya notamment) ont déjà atteint un certain degré de maturité. Au final, on peut reconnaître que le *social business* est certainement, à l'heure actuelle, encore une niche sectorielle ; seul un nombre relativement limité d'entreprises sociales ont véritablement réussi à changer d'échelle. Ce constat ne diminue en rien son intérêt, qui réside aussi dans sa capacité à être un laboratoire d'innovations sociales.

Pour appuyer la structuration du secteur, le rôle des banques de développement et des financeurs sociaux est capital. Fort de leurs expériences passées dans le secteur de la microfinance et des financements climat, ils sont bien placés pour accompagner le développement du secteur. Ils pourraient se positionner sur le financement de l'innovation (capital-risque), du partage des risques et investir sur le long terme ; développer l'écosystème des *social business* par la mise en place d'infrastructures de marchés (incubateurs, forums, plateformes d'information, associations ou réseaux professionnels) ; aider la réplique des entreprises sociales aux modèles économiques prouvés ; contribuer à promouvoir l'établissement de principes rigoureux dans la mesure d'impact. ■

3 • IRIS est une plateforme qui regroupe un catalogue d'indicateurs sectoriels pour mesurer les résultats financiers, sociaux et environnementaux des entreprises du secteur de l'impact investing (<https://iris.thegiin.org/about-iris>).  
4 • Le B-Lab propose des méthodes standardisées pour mesurer les impacts des projets d'entreprises à vocation sociétale (<http://bimimpactassessment.net/about-b-impact>).

# PREMIERS ENSEIGNEMENTS DU FONDS D'IMPACT DU DFID

**B**ien que les populations pauvres des pays en développement soient disposées à payer pour des biens et des services de base, les solutions du secteur privé n'y répondent pas efficacement. Ces populations doivent souvent payer des prix plus élevés pour des biens et services similaires ou se contenter d'une qualité inférieure. Nous pensons que les institutions financières de développement ont un rôle crucial à jouer en stimulant les initiatives privées, et en favorisant le développement d'entreprises sociales et rentables. Le DFID a décidé de s'engager dans les investissements à impact afin de relever plusieurs défis liés à ce marché (fragmentation du marché, hétérogénéité de l'information, difficulté des gestionnaires de fonds à mesurer les performances sociales et environnementales des investissements à impact, etc.). Il a donc créé en 2012 le programme « *Impact* », dont la composante clé est le fonds DFID *Impact Fund* doté de 75 millions de dollars. L'objectif de cette facilité est d'investir dans des entreprises qui répondent aux besoins des plus pauvres tout en étant rentables, avec une approche de type « fonds de fonds ». C'est l'institution financière de développement anglaise CDC qui gère le fonds et qui est donc chargée de sélectionner les gestionnaires des fonds. Elle gère également un autre fonds du DFID, l'*Impact Accelerator Facility*, doté de 40 millions de dollars. À court terme, ces initiatives stimuleront la confiance des co-investisseurs, grâce à des méthodes robustes d'évaluation de la performance financière et de l'impact. À plus long terme, elles visent à catalyser d'autres financements en démontrant la viabilité financière et l'impact positif de ces modèles économiques orientés vers les populations pauvres.

Après trois ans, ces fonds soutiennent déjà un grand nombre d'entreprises orientées vers les plus pauvres, dont plusieurs montrent déjà des

signes de rentabilité. Voici les principales leçons que nous en tirons d'ores et déjà :

- Pour avoir un impact, les entreprises sociales doivent être financièrement viables. Cela requiert plus de temps que pour une entreprise commerciale classique, mais cette étape est indispensable pour avoir un effet sur le long terme.
- Toujours dans un souci de viabilité, il est préférable que les entreprises ciblent des populations aux revenus variés. Notre expérience montre que celles qui comptent uniquement sur des clients ou fournisseurs avec de faibles revenus rencontrent souvent des difficultés, notamment à leurs débuts. La plupart des propositions de fonds que nous avons reçues dans les secteurs traditionnels du développement (comme la santé ou l'éducation) cible des profils de population variés.
- Nous pensons que les subventions jouent un rôle significatif au démarrage en aidant les entreprises sociales à atteindre une taille suffisante pour attirer les investisseurs.
- La réduction de la pauvreté étant un objectif ambitieux et complexe, il faut être précis dans la manière de le mesurer. Nous restons toujours prudents lorsque nous affirmons avoir un effet sur la réduction de la pauvreté. Nous mesurons nos impacts par rapport à l'amélioration des moyens de subsistance<sup>1</sup> des populations pauvres, un objectif que nous trouvons plus réaliste. Nous évaluons les résultats en considérant d'abord ce que mesurent les entreprises (satisfaction du client, qualité du produit...), puis en nous basant sur les données de recherche disponibles (évaluation de l'impact des services, données locales sur certains aspects spécifiques de la pauvreté) et prochainement en menant des études approfondies. ■



Ross Masood  
CONSEILLER EN INVESTISSEMENT ET EN FINANCES, DFID



Gurmeet Kaur  
DIRECTRICE DES INVESTISSEMENTS, CDC



**REPÈRES DFID/CDC**

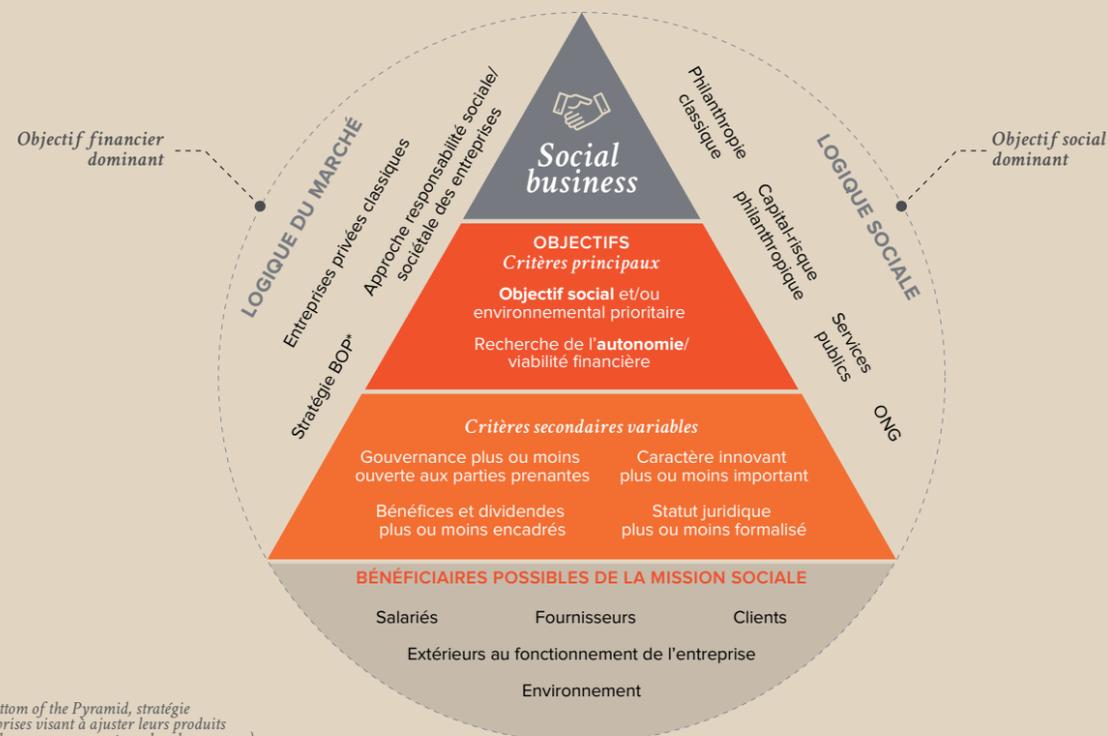
Le *Department for International Development* (DFID) est l'acteur principal de l'aide publique au développement britannique. La *Commonwealth Development Corporation* (CDC) est l'institution financière de développement au Royaume-Uni dédiée au financement du secteur privé dans les pays en développement. Le DFID et la CDC gèrent conjointement des fonds d'impact pour les entreprises répondant aux besoins des plus pauvres.

1 • L'amélioration des moyens de subsistance peut inclure des impacts sur les revenus et la productivité, sur la santé, l'éducation ou l'énergie.

## SOCIAL BUSINESS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Préparé par Clélie Nallet, Rédactrice en chef adjointe

Le *social business* suscite un engouement dans les sphères économique, politique et médiatique. Une grande diversité d'acteurs s'en réclame, sans que n'existe de consensus sur sa définition. Ce flou est en outre entretenu par la proximité du terme avec d'autres notions telles que *l'inclusive business*, l'économie sociale et solidaire, *l'impact investing* et les initiatives « *Base of the Pyramid* » (BoP). Le phénomène du *social business* demeure difficile à quantifier, sa définition étant sujet à débats. Cela explique en partie la rareté des données statistiques disponibles sur le sujet. Certaines enquêtes peuvent cependant servir d'indicateurs des dynamiques en cours, comme des monographies fouillées menées en Inde et à Madagascar, ou encore les études sur le BoP et *l'impact investing*, révélatrices de certaines grandes tendances du marché.



\*BOP (Bottom of the Pyramid, stratégie des entreprises visant à ajuster leurs produits pour vendre aux consommateurs les plus pauvres)  
Source : AFD, 2015

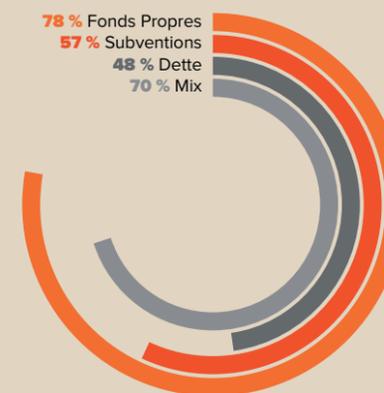
Il n'existe pas aujourd'hui de définition harmonisée du *social business*. Toutefois, les différentes approches semblent converger vers deux principes communs, un objectif social prioritaire et la recherche de l'autonomie financière, tandis qu'elles divergent généralement sur quatre critères plus secondaires. Le *social business* se situe à l'intersection des logiques de l'entreprise, du marché, du social, du service public, et peut intervenir dans une grande diversité de secteurs (inclusion financière, nutrition et sécurité alimentaire,

santé, éducation, logement, eau et assainissement, énergie, etc.). Les bénéficiaires directs de la mission sociale peuvent être des clients (pauvres, à qui on offre un accès à bas prix à un bien ou service essentiel), les salariés (en recrutant des personnes défavorisées), les fournisseurs (en leur assurant des revenus stables, en aidant à structurer une filière), l'environnement (atténuation, adaptation, préservation), voire des personnes extérieures (ONG, population riveraine, etc.).

Source : AFD, 2015 (extraits)

## DU CÔTÉ DES ENTREPRISES

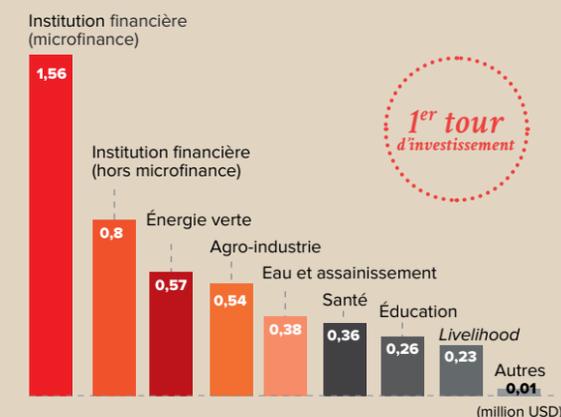
### Besoin en financement des social business ▼



Source : Intelicap, 2012 / Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 95 social business dans une diversité de secteurs en Inde. Par sa taille et sa maturité, le social business indien est révélateur des grandes tendances du secteur dans son ensemble.

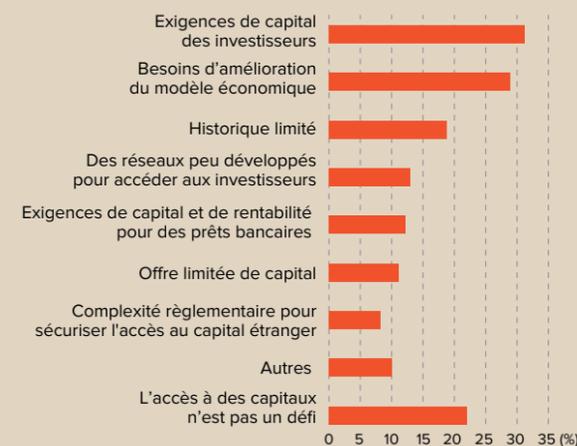
Les social business sont pour la majorité de la taille d'une PME, avec des besoins de financement généralement inférieurs à 2 millions USD. Ces entreprises ont le plus souvent besoin d'un mixage d'outils de financement. Les subventions sont généralement indispensables durant la phase de démarrage.

### Montant moyen d'investissement dans un social business ▼



Source : Intelicap, 2014 / Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 65 fonds d'impact en Inde. Par sa taille et sa maturité, le social business indien est révélateur des grandes tendances du secteur dans son ensemble.

### Principales contraintes des social business relatives aux financements ▼



Source : Intelicap, 2012

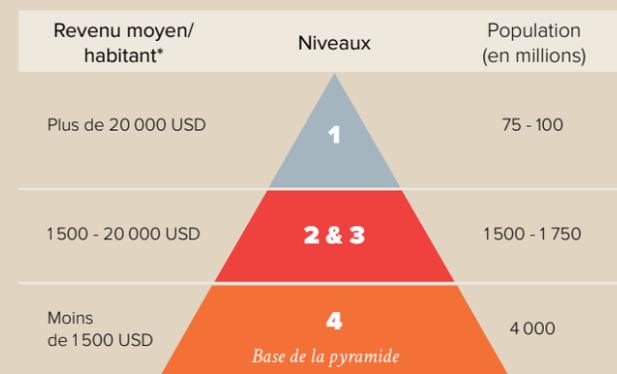
### Principaux défis des social business relatifs au développement ▼



Source : Intelicap, 2012

L'étude d'Intelicap menée en Inde auprès de 95 social business a permis de recenser les principales difficultés relatives à la recherche de financements et au changement d'échelle. La mobilisation de financements (structures et longévités inadaptées aux exigences du marché), et le recrutement et la fidélisation du personnel apparaissent comme deux défis majeurs pour ces entreprises.

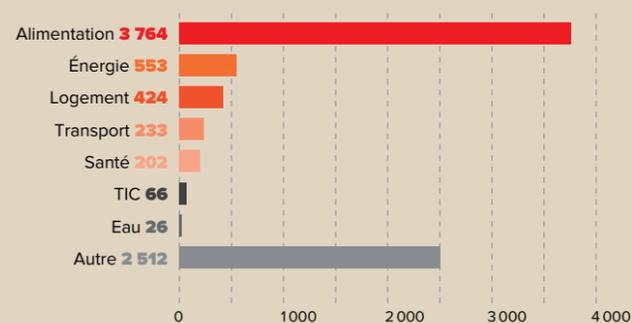
## La pyramide économique mondiale ▼



\* Basé sur la parité de pouvoir d'achat en USD  
Source : Prahalad, C.K., Hart, S.T., 2002

## Postes de dépense du BoP, 2010 ▼

En millions de dollars PPA



Source : Drayton, B., Valeria Budinich, V., 2010

» La notion de *Bottom-of-the-Pyramid* a été popularisée par les travaux de C.K Prahalad et Stuart L. Hart à la fin des années 90. Leur thèse : en ciblant les populations à la base de la pyramide (BoP), les entreprises réduisent considérablement la pauvreté tout en bénéficiant d'une opportunité commerciale conséquente. En effet, la taille du marché du BoP compense le faible pouvoir d'achat des individus et contribue à un pouvoir d'achat global significatif. Ce marché, cible privilégiée des *social business*, est actuellement estimé à hauteur de 6 trillions de dollars selon des estimations de 2010 (Drayton, B., Valeria Budinich, V., 2010). Ces estimations dépendent cependant des critères de définition du BoP retenus, très variables selon les études.

## Panorama des philosophies d'investissement ▼

### Objectif purement social



Source : Dayre, J.G., 2016

### Objectif purement financier



## RÉFÉRENCES

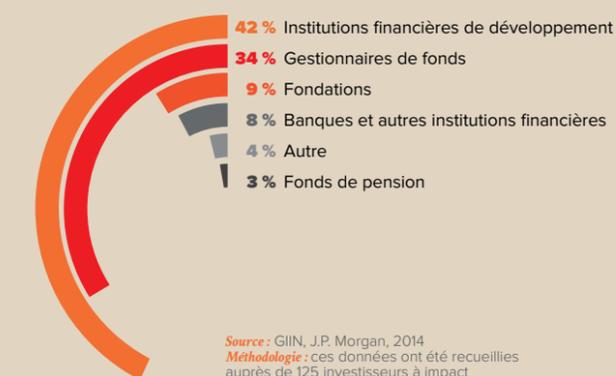
AFD, 2015. Le *social business*, un nouveau modèle de développement durable ? Question de Développement n° 22, Synthèses des études et recherches de l'AFD. Mars 2015.  
Allen, S., Bhatt, A., Ganesh, U., Kulkarni, N.K., 2012. On the path to sustainability and scale: a study of India's social enterprise landscape. Mumbai: Intelcap. Avril.  
Aspen Network of Development Entrepreneurs, 2014. State of the SGB Sector - Impact report 2013.  
Drayton, B., Valeria Budinich, V., 2010. A New Alliance for Global Change, Harvard Business Review. Septembre.

Intelcap, 2014. Invest. Catalyze. Mainstream. The indian impact story. Avril.  
Prahalad, C.K., Hart, S.T., 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid, strategy+business n° 26.  
Saltuk, Y., El Idrissi, A., Bouri, A., Mudaliar, Schiff, H., 2014. Spotlight on the market: the impact Survey. Global Social Finance, J.P. Morgan and the global impact investing network, 2 mai 2014.

# DU CÔTÉ DES FINANCEURS

## Les financeurs de l'impact investing ▼

Actifs sous gestion par type d'intermédiaires

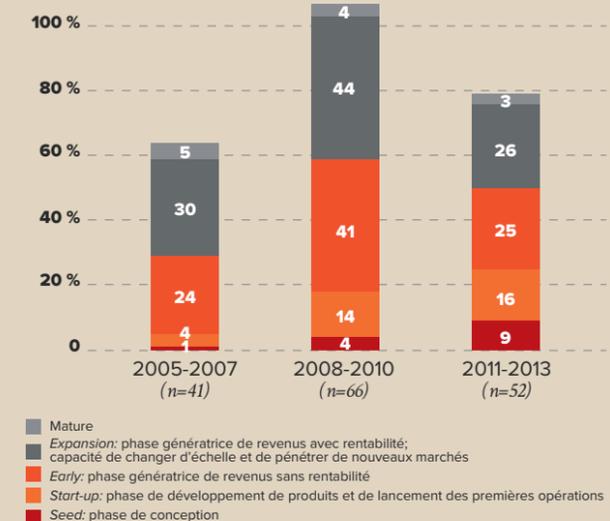


Source : GIIN, J.P. Morgan, 2014  
Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 125 investisseurs à impact

» Une diversité de structures intermédiaires interviennent (fonds d'investissements sociaux, fondations, ONG mais aussi grands groupes) dans l'impact investing. Leurs interventions bénéficient principalement à des entreprises matures (*early stage* ou *expansion/growth*). Beaucoup ciblent en outre des retours financiers inférieurs au taux de marché ou leur permettant de préserver leur capital.

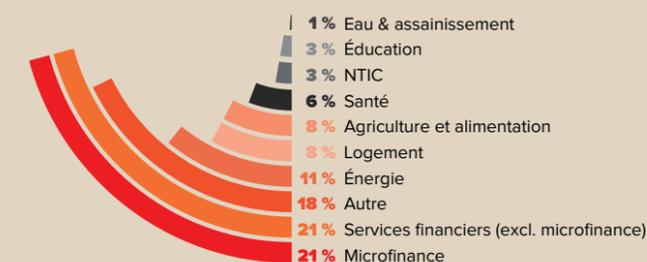
## Niveau de maturité des entreprises investies ▼

Nombre de véhicules d'investissement selon le stade de maturité des entreprises



Source : ANDE, 2014 / Méthodologie : l'étude a été menée auprès des membres du réseau Aspen Network Développement Entrepreneurs et d'autres investisseurs à impact sélectionnés selon les critères suivants : ciblage des marchés émergents, opérations comprises entre 20 000 USD et 2 millions USD, variété des secteurs d'activité. Chaque véhicule d'investissement pouvait choisir plus d'un seul stade.

## Les investissements à impact par secteur ▼



Source : GIIN, J.P. Morgan, 2014  
Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 125 investisseurs à impact

» Les secteurs de l'impact investing sont diversifiés mais il existe encore une forte prépondérance des services financiers inclusifs et de la microfinance dont le modèle économique a été éprouvé.

## Freins à la croissance de l'impact investing ▼

Rang	Score	Critères de choix
1	165	Manque d'opportunités d'investissement de qualité avec un historique
2	161	Manque de capital approprié sur toute la gamme risque-rendement
3	98	Difficultés rencontrées dans le cadre des investissements existants
4	82	Manque de structures innovantes pour répondre aux besoins des investisseurs et des entreprises du portefeuille
5	80	Absence d'une définition officielle de l'impact investing
6	73	Manque de recherches et de données sur les produits et leur performance
7	49	Manque de professionnels de l'investissement avec des compétences appropriées
8	42	Méthodes de mesure des impacts inadéquates

Source : GIIN, J.P. Morgan, 2014  
Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 125 investisseurs à impact

# LA DIVERSITÉ DU SOCIAL BUSINESS : L'EXEMPLE DE MADAGASCAR

Préparé par Nicolas Vincent, Chargé d'études, AFD

Malgré un environnement macroéconomique et politique difficile, Madagascar dispose d'un tissu économique relativement diversifié et dynamique, si on le compare à des pays similaires en termes de niveau de développement. Cette caractéristique nationale explique sans doute la vitalité des *social business* à Madagascar. Une étude pilotée par l'AFD<sup>1</sup> a ainsi permis de dénombrer près de 90 projets<sup>2</sup> répondant à une définition large du *social business*, à savoir des organisations (tous statuts confondus) ayant un objectif social prioritaire et recherchant l'autonomie financière<sup>3</sup>.

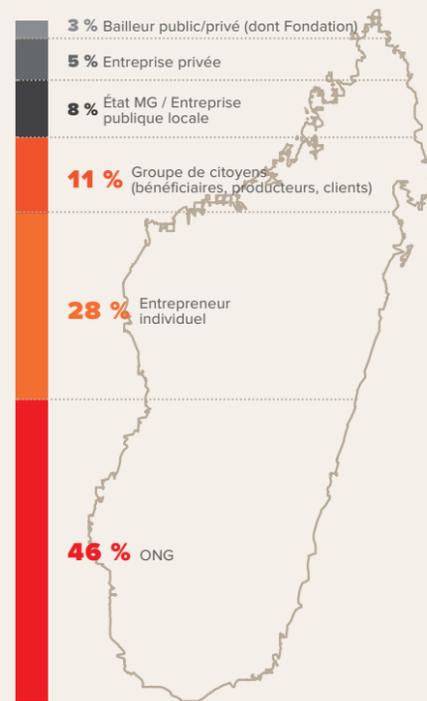
## D'OÙ VIENT LE SOCIAL BUSINESS À MADAGASCAR ?

Dans un pays où la pauvreté touche plus des deux tiers de la population, avec une faible capacité de l'État à fournir les services essentiels (dans un contexte de crises politiques successives), les acteurs non étatiques essaient de trouver des solutions alternatives pour améliorer les conditions de vie des populations.

“La moyenne d'âge des projets recensés est en effet de 10 ans et plus d'un tiers des projets ont plus de 15 ans.”

Il s'agit des organisations de la société civile, des ONG mais également des projets de *social business* qui ont déjà une longue histoire à Madagascar et qui existaient bien souvent avant la popularisation du terme de *social business* par Mohammed Yunus. La moyenne d'âge des projets recensés est en effet de 10 ans et plus d'un tiers des projets ont plus de 15 ans. Quand on regarde les initiateurs de ces projets, on constate que les ONG sont à l'origine de près d'un projet sur deux (46 %), à la recherche de revenus autonomes pour leur projet de développement, au-delà des seuls financements publics.

### Initiateurs des projets

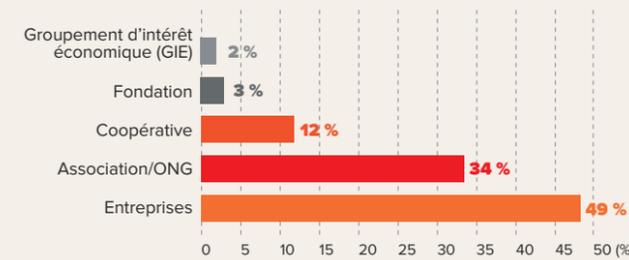


Source : AFD, 2015

## À QUOI RESSEMBLENT LES PROJETS DE SOCIAL BUSINESS À MADAGASCAR ?

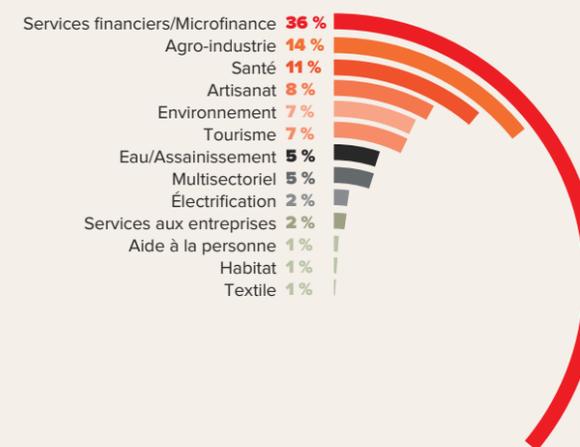
Quand on regarde de près les projets recensés, on est frappé par la diversité des projets de *social business* : diversité des problèmes sociaux ciblés (insertion, accès à des produits et services essentiels pour les plus pauvres, structuration de filières productives, préservation de l'environnement, etc.); diversité des secteurs d'activité (même si la microfinance domine encore avec près d'un tiers des projets); diversité des statuts (entreprises mais aussi associations, ONG, coopératives et parfois des montages hybrides); diversité des publics cibles (clients, salariés, fournisseurs, personnes extérieures, environnement). Ceci témoigne de la transversalité et de l'adaptabilité du modèle *social business* à de nombreux domaines. →

### Diversité des statuts



Source : AFD, 2015

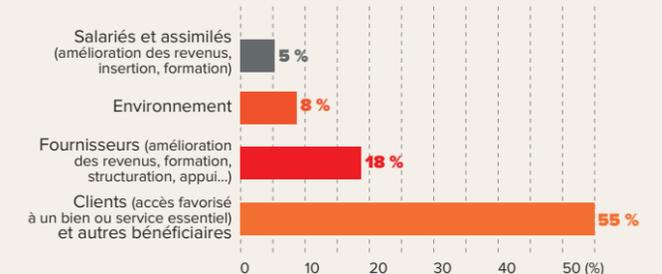
### Diversité des secteurs



Source : AFD, 2015

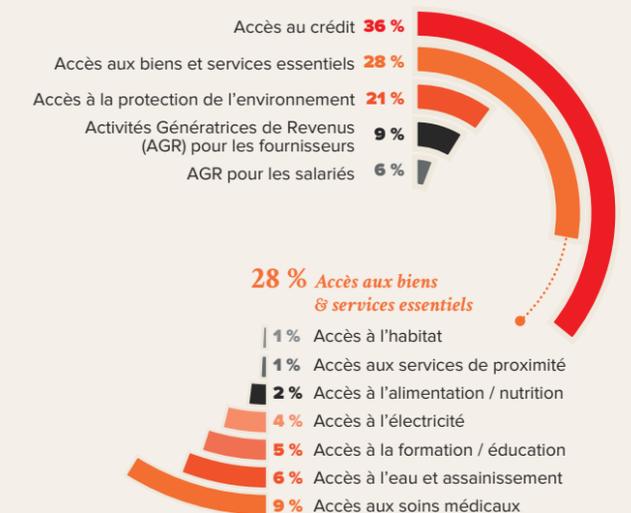
“Quand on regarde de près les projets recensés, on est frappé par la diversité des projets de social business.”

### Bénéficiaires de la mission sociale



Source : AFD, 2015

### Objectif social



Source : AFD, 2015

1. Étude sur l'entrepreneuriat social à Madagascar. Notes techniques de l'AFD, 2014.

2. Nous parlerons ici en termes de projets « social business », car de nombreux projets n'ont pas (encore) le statut d'entreprise.

3. Le statut n'a pas été retenu comme un critère discriminant pour l'étude, ayant rapidement constaté que de nombreux statuts peuvent co-exister dans la mise en œuvre de ce type de projet.

« Générer des revenus en s'assignant une mission sociale (...) requiert souvent une capacité à imaginer, à tester des nouveaux modèles économiques. »

### LE FINANCEMENT, LE PREMIER DÉFI DU SOCIAL BUSINESS ▼

La plupart des projets ont également un caractère innovant : générer des revenus en s'assignant une mission sociale habituellement prise en charge par une politique publique, en ciblant les pauvres et les défavorisés, requiert souvent une capacité à imaginer, à tester des nouveaux modèles économiques. Mais l'innovation, qui plus est sociale, est extrêmement difficile à financer, tant que l'idée nouvelle n'a pas encore été testée (car l'innovateur n'a aucune garantie que le projet va effectivement fonctionner comme prévu). De plus, le nouveau produit ou service peut avoir du mal à trouver son positionnement sur le marché, potentiellement en concurrence avec un produit ou service marchand existant ou avec les activités et distributions gratuites du secteur caritatif. Cette difficulté à financer le projet en phase de démarrage, évoquée par tous les porteurs de projets interrogés, conduit souvent à des temps de maturation de projet très longs (jusqu'à 10 ans sur certains projets). Financer un *business model* innovant sans perspective de rentabilité financière reste bien le premier défi du *social business*, à Madagascar comme ailleurs.

### LE CHANGEMENT DE STATUT, UNE PRATIQUE COURANTE ▼

On a également remarqué, au cours du cycle de vie des projets, que la majorité d'entre eux avaient connu des changements de statut (mue statutaire), sachant qu'il n'existe pas de statut spécifique pour les entreprises sociales à Madagascar. Il est ainsi fréquent que le projet ait démarré avec un statut plutôt non-lucratif (ONG, association, coopérative) puis, en développant une activité commerciale, et pour des raisons réglementaires et fiscales, le projet se transforme en société, statut qui n'est pas non plus toujours bien adapté au projet, quand il s'agit de sécuriser la mission sociale. Pour cela, chaque projet invente sa solution : la société commerciale a pour actionnaire majoritaire une association caritative, des pactes d'actionnaire sont signés, des comités d'éthique et de surveillance sont créés,

etc. Une mauvaise adéquation entre activité et statut peut générer un risque, de nature fiscale et réglementaire, pour la survie du projet.

### LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN SOCIAL BUSINESS ▼

On constate qu'il est préférable de privilégier au démarrage un seul objectif social (et un seul public cible) pour éviter de multiplier les tensions et les arbitrages entre les objectifs. Une fois l'équilibre financier atteint, il sera toujours possible d'élargir l'ambition sociale du projet.

Il faut également anticiper au mieux le positionnement du nouveau produit ou service sur le marché par rapport à la concurrence éventuelle et aux activités du secteur caritatif (en réalisant par exemple une étude de marché sérieuse au démarrage du projet).

Enfin, il est essentiel de veiller à une bonne adéquation entre le statut et l'activité du projet et à préserver la mission sociale dans les statuts (ingénierie juridique).

### QUELQUES LEÇONS POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT ▼

Les difficultés de financement des *social business* en phase de démarrage ressemblent beaucoup à celles rencontrées par les *start-up* innovantes, mais sont aggravées par l'absence de perspectives de rendement financier élevé à terme, ce qui exclut la plupart des financements privés classiques. Un accompagnement de type incubateur apparaît souvent approprié, mais son financement reste un défi dans la plupart des pays en développement.

Il convient d'adapter les instruments de financement et d'accompagnement à la diversité des secteurs et des statuts, mais aussi de s'adapter à l'initiateur du projet : s'il s'agit d'une ONG, l'accompagnement portera plutôt sur la dimension économique et managériale tandis que s'il s'agit d'un entrepreneur, le soutien pourra insister davantage sur la dimension sociale. ■

### RÉFÉRENCES

**AFD, 2014.** Étude sur le développement de l'entreprenariat social à Madagascar. Note synthétique du Rapport final, janvier 2014, disponible sur : <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/PAYS/MADAGASCAR/afd-social-business-note-synthetique.pdf>

**AFD, 2015.** Le social business, un nouveau modèle de développement durable ? Question de développement n° 22. Synthèses des études et recherches de l'AFD. Mars 2015. Disponible sur : <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Question-developpement/22-question-developpement.pdf>

# L'ACCÈS À UN SYSTÈME D'ASSAINISSEMENT DE QUALITÉ DANS LES BIDONVILLES KENYANS : LE MODÈLE DE SANERGY

Sanergy intègre toute la chaîne d'assainissement en créant un vaste réseau de toilettes payantes, en transformant les déchets en engrais biologiques et aliments pour animaux et en les commercialisant auprès des paysans kenyans. L'adhésion de la communauté au projet est l'un des facteurs clés de réussite de ce *social business*. L'exemple de Sanergy montre qu'il est indispensable que tous les acteurs de la chaîne de valeur puissent en retirer des bénéfices.

L'idée de Sanergy a émergé au MIT (Institut de technologie du Massachusetts), lors d'un exercice où il était demandé aux étudiants de développer une solution entrepreneuriale qui réponde à un défi de lutte contre la pauvreté affectant au moins un milliard de personnes à travers le monde. Ani Vallabhaneni, Lindsay Stradley et moi-même avons décidé de mutualiser nos expériences afin d'élaborer une solution systématisée au problème sanitaire en milieu urbain.

4,1 milliards de personnes n'ont pas accès à une installation sanitaire élémentaire (Baum et al., 2013). À Nairobi, les 2,5 millions d'individus vivant dans les bidonvilles ont recours à des pratiques non hygiéniques comme les « toilettes volantes » et l'utilisation de fosses à ciel ouvert.

Le but initial de Sanergy était de développer un vaste réseau de toilettes payantes couvrant les différents bidonvilles de Nairobi pour ensuite collecter et transformer les déchets en engrais

biologique et en biogaz. Mais notre attention s'est vite portée sur deux autres voies. D'une part, afin d'atteindre un plus grand nombre de clients potentiels et de mieux répondre à leur demande, nous avons développé notre circuit de distribution en l'ouvrant aux propriétaires fonciers et aux écoles. D'autre part, nous avons expérimenté d'autres façons de traiter les déchets. C'est ainsi que nous avons développé des aliments pour animaux à base d'insectes, sains et riches en protéines.

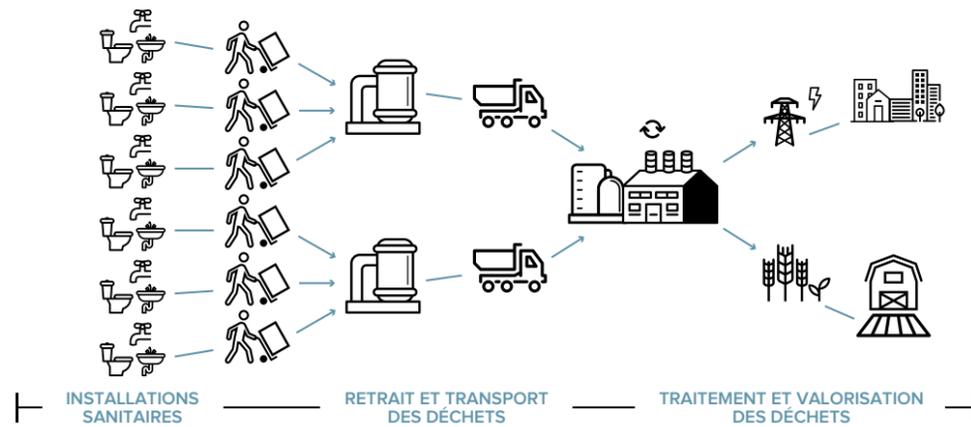
Depuis le lancement de Sanergy en novembre 2011, l'expansion de notre réseau a été rapide. En janvier 2016, nous avons collecté et traité avec succès 7 590 tonnes de déchets. 781 toilettes sont gérées par 387 opérateurs dans 8 bidonvilles de Nairobi. Nos installations font état de 31 700 visites par jour. Sanergy emploie 251 personnes, dont 93 % sont kényanes et 60 % sont des habitants de bidonvilles. Dans ces zones où le chômage touche 40 % de la population, notre projet a créé 147 emplois. Pour nombre d'entre eux, il s'agit de leur premier emploi formel. →



David Auerbach,  
CO-FONDATEUR  
DE SANERGY



### ⊕ Une chaîne d'assainissement intégrée



Source : Sanergy

### UN MODÈLE HYBRIDE

**A**fin de rendre la mise en service de toilettes rentable, et donc durable, Sanergy s'implique sur la totalité de la chaîne de valeur (FIGURE ⊕). Pour l'heure, nos revenus proviennent de trois sources : les sanitaires conçus et manufacturés par nos soins, vendus à 500 USD l'unité ; la collecte de déchets autres que ceux provenant des toilettes, principalement des déchets alimentaires ; la vente de produits dérivés des déjections humaines (engrais biologique et aliments pour animaux à base d'insectes). Sanergy a mis au point un modèle de franchise pour la distribution et la gestion des toilettes. Ce modèle offre de nouvelles opportunités de revenus pour les habitants des bidonvilles tout en améliorant la santé et le bien-être de la communauté. En tant qu'entreprise sociale, notre objectif est de maximiser

notre impact sur la communauté. C'est pour cela que nous accompagnons nos franchisés et nous informons les membres de la communauté de l'importance d'une bonne hygiène. En plus d'améliorer la santé de la communauté, cette sensibilisation permet pour nos partenaires franchisés d'attirer de nouveaux clients.

Notre structure hybride, alliant une entité à but lucratif et une entité à but non lucratif nous permet de diversifier nos sources de financement et de travailler avec un vaste panel de partenaires et de bailleurs de fonds à la construction d'une communauté prospère et en bonne santé. La majorité de nos fonds venaient à l'origine de compétitions et divers prix. Nous avons aujourd'hui construit des partenariats durables et solides avec de nombreux fonds d'investissement, agences de développement et fondations.

### CONCEVOIR DES PRODUITS ADAPTÉS AUX BESOINS LOCAUX

**N**ous concevons et produisons des toilettes de qualité et à faible coût, dénommées les *Fresh Life Toilets* (FLT), à partir de matières premières

trouvées sur place et assemblées par une main d'œuvre locale. Nous travaillons en étroite collaboration avec les habitants des bidonvilles car il est crucial de fournir un service pour lequel les habitants sont prêts à payer.

Nous nous assurons également que leurs idées soient bien prises en compte dans la conception des produits. Par exemple, nous avons appris que les habitants préfèrent un sol entièrement carrelé à un cadre en bois autour du système d'évacuation. Ils désirent

également des miroirs et des portes manteaux fixés aux portes. Nous avons donc ajouté ces éléments dans les dernières versions de nos FLT. Nos toilettes sont compactes et munies d'un système de stockage autonome, on peut donc les utiliser partout.

### CRÉER DES ENTREPRISES VIABLES POUR LES FRANCHISÉS

**N**ous utilisons trois canaux de distribution pour les toilettes. Tout d'abord, nous vendons des franchises aux habitants. Ces dénommés *Fresh Life Operators* gèrent ces toilettes comme des entreprises et font payer leur accès à chaque utilisation. Les opérateurs fixent eux-mêmes le tarif en fonction de ce que le marché local est prêt à payer (habituellement entre 3 et 5 shillings kenyans).

Nous travaillons également avec les propriétaires fonciers pour qu'ils fournissent des toilettes salubres dans leur quartier. Certains ont augmenté les loyers pour amortir le coût des FLT, mais la plupart ont constaté que l'installation de toilettes permettait d'accroître les taux d'occupation des logements équipés et couvrait largement leur coût. Les opérateurs peuvent dégager un profit net annuel de 1 000 USD par toilette et la majorité possède plusieurs toilettes. Les écoles équipées ont enregistré une hausse des inscriptions (autour de 20 %) et de l'assiduité, plus particulièrement parmi les adolescentes qui s'absentent fréquemment en raison de leur cycle menstruel lorsque les installations sanitaires ne sont pas adéquates. Nous nous assurons ainsi que les FLT soient un commerce viable.

Afin de garantir la qualité du service, le bon fonctionnement de nos installations et de stimuler la demande, nous fournissons de nombreux services d'appui à nos opérateurs. L'équipe de Sanergy aide ses opérateurs à obtenir leur titre de propriété et un permis de construire, des démarches généralement complexes dans les

bidonvilles. Elle peut les aider à identifier les autorités compétentes ou rédiger des lettres de demande convaincantes afin d'augmenter leurs chances de réussite. En partenariat avec Kiva, nous proposons à nos opérateurs des prêts sur 12 ou 24 mois à taux zéro pour l'achat de toilettes (dont le coût unitaire est d'environ 500 USD). Nous demandons à tous les nouveaux opérateurs de suivre notre formation qui leur permet d'acquérir des compétences en comptabilité, en service à la clientèle ou sur l'entretien des toilettes par exemple.

“Les opérateurs fixent eux-mêmes le tarif en fonction de ce que le marché local est prêt à payer.”

En 2013, nous avons lancé une initiative pour diversifier notre offre et aider les opérateurs à développer leur activité par la vente de lampes solaires, filtres à eau et réchauds. Nous étions persuadés du succès de cette initiative, mais au bout de trois mois, nous n'avions vendu que trois réchauds. Notre analyse a révélé une inadéquation du prix des produits et des solutions de paiement proposées, la réticence des opérateurs à vanter ces produits à leurs clients, ainsi qu'un manque d'accompagnement à la commercialisation. Nous avons principalement retenu de cette expérience que nous devons nous concentrer sur le cœur de notre activité, ce que nous connaissons le mieux. →

### REPÈRES SANERGY

Sanergy favorise l'accès durable à un système d'assainissement de qualité dans les bidonvilles. L'entreprise a mis au point un système d'assainissement efficace, équitable et durable grâce à la construction d'un réseau de centres d'assainissement à petite échelle : les *Fresh Life Toilets*. Les déchets sont collectés, puis acheminés dans un centre de traitement et transformés en engrais biologique, aliments pour animaux à base d'insectes, et autres produits à marge élevée.

1 • Kiva est une organisation à but non lucratif qui met en relation les prêteurs et les emprunteurs sur une plateforme en ligne.

DIVERSIFIER LES SOURCES DE REVENUS PAR LE TRAITEMENT DES DÉCHETS

Seul 10 à 15 % des bidonvilles de Nairobi sont dotés d'un système d'assainissement efficace. C'est pourquoi nous avons équipé les toilettes d'un système novateur de stockage des déchets ne dégradant pas l'environnement et pouvant être transporté simplement et sûrement. L'équipe logistique de Sanergy passe régulièrement pour sceller et enlever les réservoirs des FLT, et les remplacer par d'autres vides et propres. Les déchets sont ensuite emmenés dans notre usine de traitement.

de la région. Il est recommandé aux agriculteurs de répandre 10 tonnes d'engrais biologique par hectare à chaque semence. Sachant que le Kenya compte 27 millions d'hectares de terres arables, il faudrait 270 millions de tonnes d'engrais. Notre produit est l'un des rares sur le marché à pouvoir répondre à cette importante demande.

Notre engrais est proposé à des propriétaires d'exploitation de petite et moyenne taille par l'intermédiaire de fournisseurs, mais aussi en direct. La vente directe est plus efficace car elle nous permet de proposer un accompagnement personnalisé, et d'expliquer comment tirer le meilleur parti du produit. Pour vaincre la réticence des agriculteurs à modifier leurs pratiques, nous avons mis en place une équipe de vendeurs professionnels. Ils présentent aux agriculteurs les nombreux attraits d'Evergrow (par exemple, une augmentation des récoltes pouvant aller de 30 % à 100 %).

« Il est indispensable de proposer une solution rentable – et donc durable – qui offre un système d'assainissement salubre et décent dans la durée. »

La collecte et le transport des déchets est une des clés de notre succès, car ils fournissent la matière première nécessaire à notre première source de revenus. Suite à l'expansion de notre réseau de toilettes, nous avons optimisé notre service de collecte des déchets et avons commencé à le proposer à d'autres établissements locaux, principalement pour la collecte de déchets alimentaires, ensuite utilisés pour la production d'aliments pour animaux.

Les déchets sont convertis en engrais biologique dénommé Evergrow et en aliments pour animaux à base d'insectes que nous proposons aux agriculteurs kenyans. Non seulement nous valorisons des déchets dangereux, mais nous participons également à relever certains défis du secteur agricole. Selon le ministère de l'agriculture kenyan, la dégradation des sols est la principale menace pour la sécurité alimentaire

En tant qu'entreprise sociale, il est vital de développer des produits et services en adéquation avec les besoins du marché local. La meilleure façon d'y arriver est d'impliquer les acheteurs potentiels dès la phase de conception, à travers des études de marché approfondies. De plus, en misant sur l'ensemble de la chaîne de valeur, nous avons pu nous assurer de la participation et du soutien de la collectivité, qui sont des facteurs clés de succès. Enfin, nous avons compris qu'il est important de diversifier nos sources de revenus afin de disposer de canaux multiples de mobilisation de la communauté et de dégager des bénéfices (ce que nous espérons accomplir d'ici 2018). Des toilettes bouchées, cassées ou mal entretenues sont presque pires que pas de toilettes du tout. Il est indispensable de proposer une solution rentable – et donc durable – qui offre un système d'assainissement salubre et décent dans la durée. ■

RÉFÉRENCES

Baum, R., Luh, J., Bartram, J., 2013. Sanitation: A Global Estimate of Sewerage Connections without Treatment and the Resulting Impact on MDG Progress. Environmental Science and Technology 47 (4): 1994-2000.

DES ÉCOLES PRIVÉES À BAS COÛT, UNE SOLUTION PÉRENNE AUX DÉFIS SCOLAIRES DE L'AFRIQUE ?

Pour assurer une éducation préscolaire et primaire à faible coût dans les quartiers pauvres, Bridge a conçu un modèle verticalement intégré. Celui-ci comprend des ressources pédagogiques continuellement ajustées, des modalités de recrutement et de formation différentes pour les enseignants, le recours aux technologies et à des économies d'échelle. L'objectif : proposer une éducation de qualité à prix abordable. L'entreprise gère aujourd'hui 460 écoles au Kenya, en Ouganda et au Nigeria.

Les entreprises sociales sont-elles capables d'apporter des solutions efficaces, durables et duplicables aux problèmes qui jusqu'ici étaient l'apanage du secteur public? Bien que peu contestent le rôle clé des entreprises commerciales dans la création et le maintien des emplois, beaucoup s'insurgent quand des organisations à but lucratif pénètrent les secteurs traditionnellement considérés comme des « biens publics », tels que l'enseignement préscolaire et primaire <sup>1</sup>.

Ainsi Kishore Singh, rapporteur spécial des Nations Unies sur le droit à l'éducation, a déclaré : « pour sauver cette noble cause qu'est l'éducation, on ne peut tolérer un système d'enseignement à but lucratif »<sup>2</sup>. Il reste pourtant de grandes lacunes à combler. L'Unicef estime qu'il existe encore 58 millions d'élèves d'âge primaire non scolarisés dans le monde (UIS/EFA GMR, 2015). Un article récent de Leisbet Steer, membre de l'institut Brookings, indique qu'il faudrait 26 milliards de dollars de dons pour couvrir les besoins mondiaux (Rose et coll., 2013).

Mais pour James Tooley de l'université de Newcastle (Tooley et al., 2005), une proportion sensiblement élevée (50-75 %) des enfants en âge scolaire dans les zones à bas revenus fréquente des écoles privées à faible coût et leurs résultats sont meilleurs que ceux de leurs pairs dans les écoles publiques. Il conclut ainsi : « Au lieu de présumer que le secteur privé de l'éducation non subventionnée est un problème, nous devrions le considérer comme un précieux atout. [...] et nous réjouir de son existence et de son succès ». Dans le monde, les familles vivant avec 2 dollars par jour dépensent 51 milliards de dollars par an dans les écoles maternelles et primaires privées. Si le secteur privé peut procurer un enseignement de qualité et abordable pour ces enfants, il s'agit sans aucun doute d'une bonne nouvelle. Les écoles mobilisent de nouvelles sources de capitaux et doivent intrinsèquement rendre des comptes à leurs clients : les parents. Si elles peuvent générer des gains d'apprentissage avec des budgets inférieurs à ceux du gouvernement, leurs innovations peuvent profiter à tous. ➔



Shannon May COFONDATRICE ET DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT, BRIDGE INTERNATIONAL ACADEMIES



Steve Beck COFONDATEUR ET DIRECTEUR ASSOCIÉ, NOVASTAR VENTURES

1 Des extraits de cet article ont été publiés dans le Stanford Social Innovation Review en mai 2015 sous le titre, « High-Quality Education Doesn't Mean High Spending ». 2 Citation de la présentation d'un rapport à l'Assemblée générale de l'ONU, le 27 octobre 2014. http://www.ohchr.org/en/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=15221&LangID=E

REPÈRES  
BRIDGE

Bridge International Academies dispense une éducation préscolaire et primaire à 100 000 enfants issus de familles vivant en dessous du seuil de pauvreté en Afrique, et bientôt en Asie. L'entreprise conçoit des méthodes d'enseignement en utilisant les nouvelles technologies. Bridge s'applique aussi à établir des partenariats avec des gouvernements et des ONG afin de relever les principaux défis de l'éducation, de la responsabilisation des enseignants aux gains d'apprentissage des enfants.

LA PREUVE PAR LES CHIFFRES

**B**ridge a ouvert en 2009 sa première école dans le quartier informel de Mukuru à Nairobi, Kenya, avec l'objectif d'améliorer l'accès à une éducation primaire de qualité et abordable pour les familles défavorisées. La société gère actuellement 460 écoles au service de plus de 100 000 élèves au Kenya, en Ouganda et au Nigeria.

Leurs élèves au Kenya ont de meilleurs résultats que leurs pairs dans les écoles voisines et le total des frais de scolarité par enfant est en moyenne de 74 dollars par an. Ainsi, une famille vivant avec 1,25 dollar par jour peut envoyer

3 enfants à l'école en ne dépensant que 10 % du revenu familial<sup>3</sup>.

Bridge exploite technologies, données et économies d'échelle pour réorganiser le cycle éducatif. Afin de créer, gérer et reproduire des écoles à bas coût, elle a mis au point un modèle complet couvrant les systèmes opérationnels, les ressources pédagogiques, le recrutement des enseignants et la formation. De tels investissements ne peuvent pas être assumés par des opérateurs de petite taille. Ils sont risqués et supposent d'avoir une activité à grande échelle. Bridge a ainsi été conçu sur le postulat d'un marché de masse.

LA BONNE ASSOCIATION ENSEIGNEMENT / TECHNOLOGIE

**L**a technologie est au cœur du modèle *low cost* de Bridge. L'entreprise embauche et forme des enseignants locaux qui, pour la plupart, n'ont pas de certificat national mais sont rigoureusement évalués avant d'accéder au programme de formation. Les outils technologiques permettent de les appuyer et de les superviser dans leur travail quotidien, ce qui contribue en outre à réduire les frais généraux et à améliorer les résultats des élèves.

*Planning*). Le directeur peut ainsi se consacrer à des activités plus importantes comme la supervision de l'enseignement en classe ou la gestion des relations avec les parents et la communauté locale. La technologie de Bridge permet aussi de s'attaquer aussi à deux défis importants : l'absentéisme des enseignants et leur manque de formation. Une équipe pédagogique centrale composée d'anciens enseignants conçoit et planifie des cours pour toutes les matières et niveaux en fonction du programme national. Ceux-ci sont ensuite transmis chaque jour *via* des applications de smartphones et tablettes aux enseignants sur le terrain.

À cela s'ajoutent du matériel pédagogique personnalisé comme des manuels scolaires, des lectures complémentaires et des livres d'exercices et de devoirs. La nécessité de synchroniser les appareils pour les recevoir garantit la présence des enseignants. De quoi maintenir l'absentéisme à moins de 1 %, contre 47 % en moyenne nationale au Kenya. Par ailleurs, les enseignants envoient les évaluations des élèves vers un serveur *cloud*, ce qui permet de repérer les domaines où un nombre critique d'élèves s'est trouvé en difficulté, et d'ajuster les cours.

“Une famille vivant avec 1,25 dollar par jour peut envoyer 3 enfants à l'école en ne dépensant que 10 % du revenu familial.”

Chaque Bridge International Academy n'a qu'un seul directeur, et la plupart des tâches non pédagogiques (facturation, admissions, etc.) sont centralisées et automatisées via des applications de smartphone et des tablettes connectées à un système de gestion ERP (*Enterprise Resource*

<sup>3</sup> James Tooley, Calcul des seuils de pauvreté de 1,25 \$ au Kenya en 2015, Education Innovation Africa Conference, 8-10 juin 2015, Nairobi, Kenya.

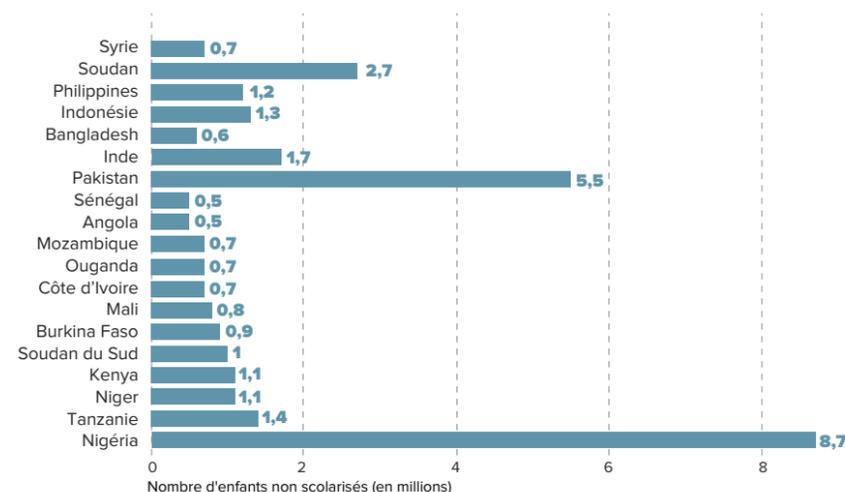
PRIORISER POUR RESTER ABORDABLE

**B**ridge axe en priorité ses investissements sur l'optimisation des gains d'apprentissage et sur le développement holistique des enfants pour que son offre reste abordable. La qualité de l'enseignement est par exemple privilégiée par rapport à l'attrait des infrastructures. Des millions de dollars sont ainsi dépensés chaque année dans la *Recherche & Développement* (R&D) pédagogique, mais des cadres grillagés sont préférés aux vitres pour les fenêtres. Pour ne pas avoir à financer de cours de récréation, Bridge se met souvent en relation avec des institutions gouvernementales, religieuses ou des particuliers afin d'accéder à des terrains de jeux. L'épanouissement extrascolaire de l'enfant n'est en outre pas oublié. En 2015, trois des dix premiers groupes de la chorale nationale du Kenya venaient des Bridge International Academies.

“La qualité de l'enseignement est par exemple privilégiée par rapport à l'attrait des infrastructures.”

Les résultats des tests USAID, gérés par une société indépendante de contrôle et d'évaluation, démontrent que les élèves de Bridge acquièrent davantage de connaissances en un an que leurs pairs dans les écoles voisines en deux ans (32 % en plus en anglais et 13 % en plus en mathématiques). Le succès d'écoles privées à faible coût réside finalement dans une convergence des intérêts. Les parents sont des clients qui doivent être satisfaits pour que l'école puisse survivre et se développer. Bridge doit donc développer une marque offrant d'excellents résultats d'apprentissage pour réussir et se développer. ■

↳ Enfants d'âge primaire non scolarisés, 2013



Source: UNESCO Institute for Statistics, 2015

REFÉRENCES

Institut de statistique de l'UNESCO (UIS)/ Rapport mondial de suivi sur l'EPT c/o UNESCO, 2015. Un nombre croissant d'enfants et d'adolescents ne sont pas scolarisés car les aides n'arrivent pas à satisfaire les besoins. Document d'orientation 22 - Fiche d'information 31, juillet 2015.

Rose, P., Steer, L., 2013. Financing for global education. Opportunities for multilateral action, Education for all Global monitoring report.

Tooley, J., Dixon, P., 2005. Private education is good for the poor: A study of private schools serving the poor in low-income countries. Washington, DC: Cato Institute.

REPÈRES  
NOVASTAR

Novastar gère un fonds de capital-risque de 80 millions de dollars dont la vocation est d'accompagner des entrepreneurs apportant des solutions innovantes pour rendre accessibles des biens et services essentiels en Afrique de l'Est. Elle répond aux besoins des jeunes start up en offrant des prises de participations minoritaires dès les premières phases de développement. Son équipe conseille les sociétés dans les différentes étapes de leur développement.

# LE POINT DE VUE D'UN INVESTISSEUR D'IMPACT REDÉFINIR LES CONCEPTS DE RISQUE ET DE RENDEMENT



Jean-Philippe de Schrevel  
FONDATEUR ET PDG,  
BAMBOO FINANCE



Tracy Barba  
RESPONSABLE DE  
COMMUNICATION,  
BAMBOO FINANCE



La question de l'arbitrage entre rendements financiers, sociaux et environnementaux continue à dominer le débat sur l'impact investing. Bamboo Finance estime, pourtant, qu'il n'est pas nécessaire de sacrifier les profits pour obtenir un plus grand impact social et environnemental. Notre société a la conviction qu'il est possible de maximiser les deux à la fois en investissant dans le capital d'entreprises qui fournissent des biens et services essentiels aux consommateurs à faibles et moyens revenus dans les économies émergentes. Ces ménages en consomment déjà (santé, énergie, services financiers, agriculture, etc.), mais paient souvent cher pour une qualité médiocre. L'accès à des produits ou services de base innovants et/ou de meilleure qualité peut avoir un impact positif immédiat sur leur qualité de vie. Il est ainsi possible d'atteindre simultanément des objectifs d'impact et de rentabilité sans aucun compromis.

L'impact investing n'en est véritablement qu'à ses débuts. Tandis que certains secteurs semblent suffisamment matures pour l'investissement,

d'autres en sont encore à tester la viabilité de leurs modèles économiques. La microfinance a été un des premiers terrains d'expérimentation de l'impact investing. De nouveaux services financiers ont vu le jour pour mieux répondre aux besoins des populations non bancarisées. Ces services, tournés vers les consommateurs à faibles revenus, constituent un secteur à croissance, valeur et impact élevés, en témoigne l'investissement de Bamboo dans un groupe financier mongol (ENCADRÉ 1). En outre, les opportunités en matière d'investissement à impact fleurissent dans l'énergie propre, l'agriculture et les soins de santé.

Bamboo Finance estime qu'il est possible de générer un « rendement total » en se concentrant sur des marchés et secteurs spécifiques, dans des entreprises offrant un accès à des biens et services abordables, de haute qualité pour des clients à faibles revenus. Mais il importe de mesurer la performance de l'impact régulièrement. Cela suppose une proximité avec l'entreprise investie pour définir la meilleure approche et l'adapter si nécessaire.



## UNE RÉUSSITE CÔTÉ IMPACT ET RENTABILITÉ

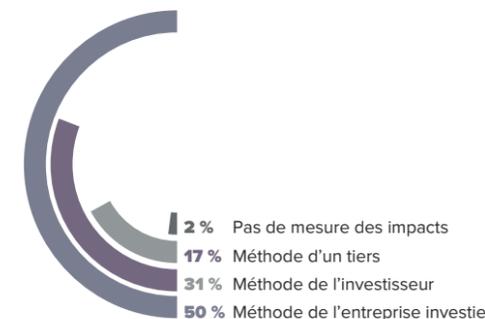
En 2009, Bamboo Finance a pris une participation dans le groupe financier mongol TenGer (TFG). Xac Bank, activité principale du groupe, a démarré comme une institution de microfinance à but non lucratif en 2001 et est devenu progressivement la quatrième banque de Mongolie, proposant des prêts immobiliers et des services bancaires mobiles aux PME. En 2013, Xac Bank est devenu une banque commerciale réglementée, réputée pour sa transparence, sa bonne gouvernance et ses pratiques de crédit équitables, avec plus de 500 000 clients dans 21 provinces, 97 agences et un actif total de 800 millions de dollars. Elle commercialise des produits dits à « impact » (prêts verts, micro-assurance et produits d'épargne). Bamboo Finance a alors cédé sa participation à un groupe d'investisseurs dirigé par ORIX Corporation, plus grande société de leasing au Japon et troisième dans le monde, doublant sa mise et dépassant le TRI visé de 20 %. Ensemble, ces indicateurs représentent un « rendement total ».

### RÉFÉRENCES

Saltuk, Y., Bouri, A., Leug, G., 2011. Insight into the Impact Investment Market: An in-depth analysis of investor perspectives and over 2,200 transactions. J.P. Morgan and the Global Impact Investing Network. Décembre.

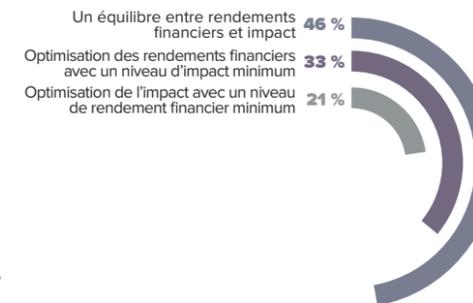
### Quelques chiffres sur les investisseurs d'impact

Comment les investisseurs d'impact mesurent les impacts? ▼



Source : GIIN, J.P. Morgan, 2011  
Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 52 investisseurs à impact

Quelle est la stratégie d'investissement des investisseurs à impact? ▼



Source : GIIN, J.P. Morgan, 2011  
Méthodologie : ces données ont été recueillies auprès de 52 investisseurs à impact

Quand Bamboo Finance évalue une opportunité d'investissement, il apprécie non seulement le risque et les rendements financiers potentiels, mais aussi le risque social et environnemental ainsi que le potentiel de création de valeur. Un investissement avec des profits potentiels élevés mais des approches sociales et/ou environnementales non responsables sera sous-optimal et ne passera pas le « seuil d'efficience » d'un investissement d'impact chez Bamboo Finance.

Dans cette optique de « rendement total », la société commence par déterminer si l'investissement potentiel fournit des biens et services essentiels abordables pour des communautés à faibles revenus, peu ou mal desservies, si cela améliore la qualité de vie ou contribue à l'amélioration de leurs revenus.

Quand ces critères sont satisfaits, Bamboo analyse les opérations, le modèle économique, la gestion, la gouvernance, la performance financière ainsi que le contexte macro-économique (produit intérieur brut, stabilité politique et environnement réglementaire, etc.). Bamboo travaille avec la société bénéficiaire pour développer une vision commune de sa performance financière, sociale et environnementale sur la durée de l'investissement (de 5 à 8 ans pour les investissements en fonds propres).

Les deux acteurs recensent les impacts et les suivent sur une base trimestrielle, en parallèle des résultats financiers. Bamboo siège aux conseils et comités des sociétés investies et établit un lien entre ses propres performances en tant que gestionnaire de fonds d'impact et les performances financières et d'impact de ces sociétés. Le gestionnaire mesure et contrôle aussi la performance financière et d'impact au niveau de son portefeuille. Pour refléter cette approche dans l'organisation, Bamboo dispose d'un régime d'intéressement (carried interest<sup>1</sup>) basé à la fois sur les performances financières et d'impact.

Le moment semble venu de redéfinir le « risque » pour inclure les facteurs qui sont préjudiciables à l'avenir de notre planète et qui encouragent les inégalités et les exclusions. Il est essentiel de redéfinir la notion de « rendement » pour inclure les bénéfiques des facteurs sociaux et environnementaux. Un nombre croissant d'investisseurs et leurs clients commencent à se questionner sur l'impact de leurs investissements, comme en témoignent l'essor du mouvement *Divest/Invest*<sup>2</sup> et les récents engagements concernant le changement climatique et l'impact investing. L'investissement a un rôle central à jouer dans la lutte pour la paix, contre la pauvreté et le changement climatique. Le maintien du *statu quo*, du « business as usual » n'est plus possible. ■

### REPÈRES BAMBOO

Bamboo Finance investit dans des entreprises proposant des services essentiels aux consommateurs pauvres des marchés émergents. Son approche axée sur le marché cumule valeur sociale et environnementale et capacité d'offrir de bons rendements. Cet acteur privé gère actuellement des fonds totalisant 280 millions de dollars, représentant un portefeuille de 38 investissements dans plus de 20 pays. Il fournit des services à 16 millions de clients tout en créant plus de 20 000 emplois, avec des bureaux à Genève, Luxembourg, Bogota, Nairobi et Singapour.

1 • Le *carried interest* est la part de la plus-value réalisée par un fonds de capital investissement et revenant à ses dirigeants.  
2 • Mouvement de désengagement des investissements dans les combustibles fossiles à forte intensité en carbone.

# SOCIAL BUSINESS : COMMENT CHANGER D'ÉCHELLE ?

Il est possible de répondre aux besoins des populations du « bas de la pyramide économique » par l'entrepreneuriat, tout en atteignant une taille critique assurant rentabilité et pérennité. Mais les exemples de business inclusif ayant réussi ce « changement d'échelle » sont peu nombreux. Afin d'amplifier le phénomène, certaines barrières pratiques, psychologiques et financières, doivent être levées. Les institutions financières de développement peuvent aider de multiples façons le secteur à se développer.



Olivier Kayser  
FONDATEUR  
ET DIRECTEUR  
GÉNÉRAL, HYSTRA



Robin Bonsey  
CONSULTANT,  
HYSTRA



**Q**uel rôle peut (et doit) avoir l'entreprise dans la lutte contre les inégalités socio-économiques et contre la dégradation de l'environnement ? Cette question – aujourd'hui centrale dans le monde du développement – se situe à la convergence de trois phénomènes relativement indépendants. Dans un contexte de moyens financiers limités ou en réduction, les acteurs publics et les fondations privées sont tout d'abord à la recherche d'un effet de levier leur permettant d'amplifier leur action. Ils parlent de soutien au *social business*, de partenariats public-privé et d'*impact investing*. Deuxième phénomène : la crise financière de 2008 a provoqué une crise de conscience chez de nombreux dirigeants du monde des affaires qui cherchent à concilier leurs responsabilités vis-à-vis de leurs actionnaires avec leurs convictions personnelles. Ils parlent alors de business inclusif, de valeur partagée (*shared value*), ou du bas de la pyramide (*Bottom of the Pyramid*). Enfin, troisième phénomène, les ONG, associations et entrepreneurs sociaux

cherchent à pérenniser leur action et à devenir plus indépendants des ressources aléatoires que sont les subventions et les dons. Ils parlent d'entreprise sociale, de durabilité (*sustainability*) et de « transformer les bénéficiaires en clients » (*turning beneficiaries into clients*).

Les perspectives, les idéologies et le vocabulaire différent, mais la question centrale est la même : l'entreprise – longtemps considérée comme source des problèmes sociaux et environnementaux – peut-elle désormais faire partie de la solution ? Existe-t-il des exemples concrets qui prouvent que des approches basées sur le concept de business inclusif<sup>1</sup> peuvent résoudre des problèmes sociaux de façon économiquement rentable et à grande échelle ? Si des business inclusifs ont vu le jour dans les pays en développement, pourquoi ne se généralisent-ils pas ? Quels sont les obstacles qu'ils rencontrent lors des différentes étapes d'un changement d'échelle de leurs activités ? Et quel peut être le rôle des institutions financières de développement pour les aider à croître ?

## DES EXEMPLES RÉUSSIS DE BUSINESS INCLUSIFS

**L**es exemples de business inclusifs qui suivent prouvent que le « changement d'échelle » est possible : ces entreprises ont en effet atteint une taille critique leur permettant d'asseoir leur rentabilité et de garantir la pérennité de leurs activités. Par ailleurs, elles touchent directement un grand nombre de clients et ont pu inspirer des répliques.

Filiale de la Grameen Bank, la Grameen Shakti distribue des systèmes solaires domestiques et offre des solutions de financement indépendantes pour les acquérir. Elle s'est développée comme une organisation commerciale à but non lucratif. Pour acheter un système alimentant par exemple quatre lampes, des téléphones mobiles et une télévision, un client peut payer soit 250 dollars en liquide, soit un acompte et des paiements mensuels pendant trois ans – qui incluent également une visite d'entretien mensuelle. Avec un total cumulé de 1,5 million de systèmes solaires domestiques installés à la date de juin 2014, 13 000 employés et un réseau de 1 300 antennes de village, Grameen Shakti peut à juste titre se targuer d'être une des plus grandes entreprises sociales au monde. Elle a bénéficié de subventions publiques mais son modèle économique est désormais pérenne. En outre, son succès a suscité l'émergence de nombreux concurrents dont certains sont à but lucratif.

Lancée dans les années 1960 en Inde comme un simple fournisseur de matériel agricole, JAIN a commencé à travailler avec des petits fermiers en leur vendant des systèmes de micro-irrigation capables de doubler leur productivité tout en préservant les ressources aquifères du pays mises à mal par la « Révolution verte »<sup>2</sup>. S'apercevant que les fermiers ne trouvaient pas toujours de marché pour écouler cette production supplémentaire, JAIN s'est diversifié dans l'achat et la transformation de denrées agricoles, puis a développé son offre en proposant aux paysans des intrants et des graines, ainsi que

des solutions de financement pour l'acquisition de matériel agricole. JAIN a travaillé avec plus de quatre millions de ces petits fermiers en Inde pour un chiffre d'affaires de plus de 400 millions de dollars en 2014 (Hystra, 2015).

Pendant la crise mexicaine des années 1990, les dirigeants de CEMEX, l'un des leaders mondiaux du ciment, constatèrent que, contrairement à toutes les constructions commerciales qui avaient été interrompues, les quartiers pauvres continuaient à acheter des sacs de ciment. Pour comprendre ce phénomène, CEMEX envoya plusieurs employés en immersion dans les bidonvilles de Guadalajara. Ils découvrirent que l'amélioration progressive de l'habitat est un processus très lent, inefficace et inefficace. Pour rajouter une pièce à leur maison, une famille a besoin de quatre à cinq ans et gaspille en moyenne 40 % des matériaux. Les bâtiments ainsi obtenus sont de piètre qualité. Le programme Patrimonio Hoy de CEMEX organise et facilite le processus d'auto-construction grâce à une offre intégrée qui permet à ses clients de construire une pièce de 10 m<sup>2</sup> en 70 semaines pour un coût de 1 000 dollars répartis en paiements hebdomadaires de 17 dollars. Cela couvre l'assistance technique pour concevoir la pièce et composer la liste des matériaux, la division du projet en étapes réalisables et les conseils de techniques de construction. En 12 ans, le programme Patrimonio Hoy a bénéficié à plus de 380 000 familles. Ce n'est pas seulement un remarquable succès social : c'est également un des circuits de distribution les plus rentables de CEMEX. Avec plus de 45 millions de dollars de vente en 2011, dont 40 % en matériaux de construction de CEMEX, le programme rapporte à l'entreprise plusieurs millions de dollars de profits supplémentaires chaque année. →

## REPÈRES HYSTRA

Hystra est un cabinet de conseil international qui conçoit des stratégies hybrides et des modèles économiques innovants, à la fois rentables et ayant un fort potentiel de développement. Hystra conduit notamment des études sectorielles approfondies (énergie, eau, logement, nutrition, etc.) centrées sur les approches de marché susceptibles de venir en aide aux communautés à faibles revenus. Depuis sa fondation en 2009, Hystra a travaillé dans plus de vingt pays, aux côtés d'une cinquantaine de clients.

1 • Au sens d'une entreprise rentable offrant des produits et services à des populations à bas revenus qui n'y avaient pas auparavant accès.

2 • Politique de transformation des agricultures des pays en développement, la « Révolution verte » repose sur l'intensification des cultures par l'utilisation d'intrants, d'irrigation et de variétés de céréales à hauts rendements.

Codensa fournit de l'électricité à toute la ville de Bogota depuis 1997 ; le taux d'électrification de sa concession est de 99 %. En 2002, la compagnie comprend que les clients pauvres consomment peu d'électricité car ils n'ont pas les moyens d'acheter d'appareils électriques au comptant ni un accès au crédit à la consommation<sup>3</sup>. L'entreprise crée alors Codensa Hogar afin d'offrir un crédit à la consommation aux ménages les plus défavorisés. L'offre de crédit eut tant de succès qu'en 2009, Codensa occupait le tiers du marché des appareils électriques à Bogota. Codensa était en effet non

seulement capable d'estimer le risque crédit de ses clients grâce aux historiques de paiement des factures d'électricité mais aussi d'ajouter le paiement du crédit aux factures d'électricité pour un faible coût marginal.

Ces quatre exemples montrent à la fois le potentiel d'impact social et de rentabilité des business inclusifs. Mais ils montrent aussi la patience et la détermination nécessaires à la conduite de ce type d'affaires : à l'exception de Codensa, il aura fallu cinq à dix ans pour que ces modèles fassent leurs preuves.

#### LES OBSTACLES AU PASSAGE À L'ÉCHELLE

**D**ans leur développement, les business inclusifs passent par trois paliers, correspondant à autant d'obstacles à surmonter. Il leur faut tout d'abord passer de l'innovation technologique au succès commercial ; puis mobiliser les compétences et les ressources nécessaires pour atteindre la taille critique permettant la rentabilité du modèle sur un marché géographique donné. Enfin, ils doivent mobiliser les acteurs internationaux et locaux qui sont en mesure d'appuyer la reproduction à grande échelle de leur modèle commercial.

aboutis et accessibles financièrement qui peuvent améliorer la vie des populations du « bas de la pyramide ». Pour 20 à 40 dollars, lanternes solaires, fours optimisés et filtres à eau pourraient améliorer le sort de millions de personnes. Et pourtant, un trop grand nombre de familles du bas de la pyramide n'achètent pas ces produits. Si les ingénieurs ont fait leur travail en concevant des produits accessibles, l'enjeu est aujourd'hui d'assurer leur promotion et leur distribution. Il est vrai que les méthodes de commercialisation auprès des populations du bas de la pyramide sont très spécifiques ; il ne s'agit pas de préférer une marque de lanterne solaire à une autre, mais de décider de remplacer une lampe à pétrole polluante, coûteuse mais familière, par une lanterne solaire lumineuse et propre, mais inconnue.

Le « défi du dernier kilomètre<sup>4</sup> » n'est pas simplement un défi d'acheminement physique des produits, mais aussi de promotion, d'explication et de financement qu'il faut effectuer pour des produits innovants auprès de consommateurs qui n'ont pas connaissance de leur existence ou doutent de leurs avantages (Hystra, 2013).

“Pour 20 à 40 dollars, lanternes solaires, fours optimisés et filtres à eau pourraient améliorer le sort de millions de personnes.”

Tout d'abord, de « bons » produits ne trouvent pas leur marché car les méthodes traditionnelles de marketing et distribution y sont inefficaces. Il existe de nombreux produits suffisamment

Ensuite, les modèles qui fonctionnent n'atteignent pas la taille nécessaire à leur rentabilité en raison de barrières idéologiques et d'un manque de moyens. Les entrepreneurs sociaux possèdent rarement les compétences à la fois d'un innovateur et d'un dirigeant de grande entreprise ; ils ont d'autant plus de mal à en prendre conscience qu'ils entretiennent un lien extrêmement fort avec leur entreprise.

Ils ont la passion du sur-mesure au lieu de planifier, de rationaliser, voire d'industrialiser leur modèle pour qu'il puisse croître. Pour beaucoup d'entrepreneurs sociaux, le changement d'échelle est synonyme de choix entre qualité et quantité ; certaines institutions de microfinance, par exemple, refusent de recevoir du capital purement commercial pour croître.

Par ailleurs, les sociétés ayant à la fois une vraie valeur sociale et des opportunités d'investissement susceptibles de répondre aux attentes des financiers classiques sont rares. Les investissements dans des entreprises sociales manquent de stratégie de sortie connue et gagnante, sont souvent complexes et souffrent de coûts de transaction très importants – les coûts opérationnels et de montage pour l'investisseur pouvant représenter 20 à 50 % du capital investi. Enfin, les entreprises sociales réclament bien plus que

des financements pour pouvoir se développer et réussir : elles ont besoin d'un accompagnement technique plus important et plus complexe que les entreprises classiques.

“Les entrepreneurs sociaux possèdent rarement les compétences à la fois d'un innovateur et d'un dirigeant de grande entreprise.”

Enfin, ces barrières idéologiques à la croissance et ce manque de moyens signifient également que les entrepreneurs sociaux ayant connu le succès dans leur pays d'origine ne vont pas toujours d'eux-mêmes aller reproduire leur modèle à l'étranger. Quant aux grandes entreprises multinationales qui seraient à même d'assurer cette réplique, elles sont souvent ignorantes des modèles existants ou incapables de les assimiler car leur horizon de retour sur investissement est bien trop court. Ou bien elles sont peu disposées à cannibaliser leurs propres produits en proposant des alternatives moins coûteuses (Kayser et Budinich, 2015).

#### LE RÔLE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT

**L**es institutions financières de développement peuvent aider les business inclusifs à franchir ces trois paliers : prise de risques, investissements dans des biens communs (méthodologies, bases de données) et *lobbying* auprès des gouvernements.

Partout dans le monde, des entreprises sociales parviennent, à force d'itérations et d'imagination, à résoudre les problèmes posés par la commercialisation et la distribution aux popu-

lations du « bas de la pyramide ». Cependant, le manque de communication d'un secteur, pays ou continent à l'autre empêche la consolidation des pratiques exemplaires et condamne chacun « à réinventer la roue » de son côté. Les acteurs publics ont un rôle à jouer pour investir dans la mise en commun, et la diffusion de bonnes pratiques commerciales. Les méthodologies et autres outils de « benchmarking » ainsi créés pourraient alors être diffusés au sein d'entreprises sociales à travers le monde *via* des fonds d'assistance technique. →

3 ▶ Plus de 65 % des clients de Codensa n'étaient pas bancarisés et n'avaient pas d'antécédents de crédit.

4 ▶ Le « défi du dernier kilomètre » désigne généralement la difficulté logistique que rencontrent les entreprises pour distribuer leurs biens et services aux consommateurs du « bas de la pyramide », surtout dans les zones rurales.

# MESURER POUR AMÉLIORER ET PARTAGER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES SOCIALES

Pour asseoir sa crédibilité, l'entrepreneuriat social doit définir les principes fondamentaux qui régissent ses pratiques et mesurer objectivement ses résultats. La mesure des performances sociales – en particulier à travers l'analyse des pratiques managériales – est particulièrement adaptée aux entreprises sociales. La conception d'outils standardisés, répondant aux spécificités du secteur, est un enjeu actuel majeur.

“Si l'entreprise réussit, la preuve du concept est faite et d'autres investisseurs plus classiques sont à même d'accélérer le développement d'autres entreprises voulant s'insérer sur ce même créneau.”

Pour aider les modèles qui fonctionnent à exploiter pleinement leur marché potentiel, il faut identifier des opportunités d'investissements à fort impact mais risquées – ce que peuvent faire les antennes locales des institutions financières de développement. Par ailleurs, le mandat d'action de développement devrait leur permettre de soutenir les entreprises pionnières qui s'attaquent à un nouveau marché ou mettent au point un nouveau produit à fort impact social, mais avec un risque plus élevé. Si l'entreprise réussit, la preuve du concept est faite et d'autres investisseurs plus classiques sont à même d'accélérer le développement d'autres entreprises voulant s'insérer sur ce même créneau.

contribuer à l'émergence de nouvelles normes favorisant la création d'entreprises sociales. Par exemple, réglementer la qualité de l'eau potable vendue par des petites stations de purification permet de protéger les consommateurs, garder leur confiance et donc protéger la pérennité de ces entreprises.

Enfin, un moyen d'accélérer la reproduction de modèles ayant fait leurs preuves serait de mettre en place une plateforme capable de les « importer » dans un pays donné. Après une analyse des défis sociaux et environnementaux auxquels répondre (accès à l'eau potable dans les zones rurales, nutrition infantile, assainissement urbain, etc.), il faudrait identifier et codifier les solutions ayant fait leurs preuves à l'étranger. Il faudrait ensuite trouver les entrepreneurs capables de les répliquer : cet ADN serait transmis à des entreprises ou individus locaux du même secteur chargés de les développer dans le contexte local. Enfin, un suivi intensif, une assistance technique poussée et des solutions de financement adaptées seraient nécessaires au lancement et à la croissance des entreprises ainsi répliquées.

Cette approche permettrait d'accélérer le lancement d'entreprises sociales et de diminuer leur risque d'échec en s'appuyant sur un modèle éprouvé. Investir dans un tel instrument collaboratif de reproduction à fort impact social doit pouvoir s'inscrire dans le mandat d'acteurs publics du développement.

▼ Ces transformations simultanées du monde de l'entreprise, des secteurs associatif, philanthropique et public créent de nouvelles opportunités d'intervention. Comprendre l'ensemble de ces mutations de l'écosystème du développement et définir le rôle particulier que l'on peut y jouer : tels sont les défis à relever pour les acteurs publics du développement. ■

Au-delà du financement des projets existants, les institutions financières de développement et bailleurs publics peuvent aider à débloquent nombre de barrières réglementaires qui constituent un obstacle majeur à l'émergence de nouveaux projets<sup>5</sup>. Il peut tout d'abord s'agir d'inciter à modifier ou à supprimer des contraintes réglementaires excessives ou obsolètes – par exemple les taxes à l'importation sur des produits socialement utiles et qui ne peuvent être produits localement (comme les lanternes solaires pour la plupart fabriquées en masse en Chine). Elles peuvent aussi, par exemple, encourager la suppression des subventions publiques aux énergies fossiles (essence et gaz) qui distordent le marché de l'énergie et retardent l'adoption d'énergies propres. Elles peuvent également

## RÉFÉRENCES

**Hystra, 2015.** Smallholder farmers and business. 15 pioneering collaborations for improved productivity and sustainability. Rapport final.

**Hystra, 2013.** Commercialiser des solutions innovantes pour la base de la pyramide. 15 pionniers mondiaux remettent en question les approches de vente et de marketing conventionnelles pour répondre aux attentes des populations les plus pauvres. Rapport final.

**Kayser, O., Budinich, V., 2015.** Scaling Up Business Solutions to Social Problems: A Practical Guide for Social and Corporate Entrepreneurs. London.

<sup>5</sup> En effet, un acteur public échappe aux soupçons de conflit d'intérêts auxquels sont sujettes toutes les entreprises qui se livrent à du lobbying pour faire évoluer le cadre réglementaire.

Les entreprises à vocation sociale ou le *social business* suscitent un vif engouement parmi les fondations d'entreprises, les multinationales, les fonds d'investissement, la presse, les décideurs politiques et les ONG. L'entrepreneuriat social est un mouvement visant à mettre en œuvre des solutions concrètes, innovantes et pérennes répondant à des problèmes sociaux – allant de l'accès à l'énergie renouvelable dans les zones non ou peu desservies par les réseaux d'électricité à la lutte contre la malnutrition infantile. Toutefois, la manière d'atteindre ces résultats fait débat. De nombreux acteurs – dans la lignée de Muhammad Yunus, théoricien du

« pas de pertes, pas de dividendes » –, affirment qu'il s'agit de prioriser les objectifs sociaux sur les objectifs financiers. D'autres pensent qu'il suffit de mettre ces objectifs sur le même plan, voire qu'il importe surtout d'avoir fixé ces finalités de développement et de rentabilité. Pour tous, la mesure des réalisations sociales représente un enjeu crucial ; elle est en effet indispensable pour reporter et renforcer l'impact de ces organisations sur les problématiques sociales ou environnementales auxquelles elles s'attaquent. L'absence d'une identification claire des résultats met en danger la crédibilité de ces démarches et la justification même de ces entreprises sociales.



Cécile Lapenu  
DIRECTRICE,  
CERISE



Jon Sallé  
RESPONSABLE,  
CERISE



## LA NÉCESSITÉ ET LA NATURE DE LA MESURE

Le secteur de la microfinance est devenu populaire pour sa capacité à lutter contre la pauvreté en permettant à des petits entrepreneurs, souvent informels et jusqu'alors exclus du système financier, de s'émanciper par leurs propres moyens. L'afflux de financements publics vers ce secteur jeune et prometteur a engendré sa rapide commercialisation, et des comportements parfois éloignés de sa finalité initiale : privatisation

d'argent public ; augmentation des montants et des taux des crédits ; surendettement de clients, etc. La lutte contre la pauvreté a peu à peu été remplacée par la notion d'inclusion financière, souvent au détriment des bénéficiaires les plus pauvres. L'exemple de la microfinance a montré les risques de dérives qui pèsent sur un secteur qui, se réclamant d'une double finalité sociale et économique, n'aurait pas défini à temps les principes fondamentaux qui encadrent ses pratiques. →

## La chaîne d'impact



C'est dire l'importance de bâtir des critères clairs d'évaluation extra-financière de l'entrepreneuriat social et de définir les pratiques qui pourront assurer la réalisation des objectifs sociaux. Si la mesure de l'action des organisations est indispensable, il faut commencer par définir clairement sa finalité : veut-on en effet vérifier les effets de la vente de lampes solaires à des populations pauvres, par exemple, ou bien recherche-t-on plutôt des indicateurs de pilotage – auquel cas on s'intéressera davantage à la « performance sociale », c'est-à-dire aux pratiques managériales en place ? Car il est important de bien distinguer deux niveaux d'analyse : la mesure d'impact social et la mesure des performances sociales – qui est certainement plus opérationnelle et plus adaptée aux entreprises sociales.

“Il est important de bien distinguer deux niveaux d'analyse : la mesure d'impact social et la mesure des performances sociales.”

Dans la mesure de la performance sociale, on vérifie en effet que l'organisation se donne les moyens de réaliser dans la durée son projet social, à travers l'analyse de la mission et la revue des politiques et procédures en place. On interroge ainsi la clarté, la cohérence et la pertinence de la « théorie du changement » (*Theory of change* chez les anglo-saxons), c'est-à-dire l'identification des changements attendus et la manière dont on pense que le changement va se produire à partir des actions prévues de l'organisation. On s'assure ainsi que chacun des premiers maillons de la chaîne d'impact, de l'intention aux réalisations, est bien noué (FIGURE ⑤). La mesure des performances sociales est concrète, directement sous la responsabilité de l'organisation et permet

aux instances stratégiques et aux partenaires de prendre des décisions opérationnelles, de renforcer les pratiques et éventuellement de les réajuster en cas de dérive. À partir de ce cadre, il est alors possible d'identifier des indicateurs clés de suivi des résultats (profil des bénéficiaires, gouvernance partagée, satisfaction, taux d'adoption des produits, qualité, etc.) qui permettent un *reporting* régulier et pertinent des effets. La mesure d'impact s'intéresse, elle, aux changements pour les bénéficiaires finaux et cherche à les attribuer à l'action menée par l'entreprise sociale (ENCADRÉ ④). Lorsque l'on veut se concentrer sur l'évaluation quantitative des impacts de l'activité d'une entreprise sociale, on se confronte à la question complexe de l'attribution des changements observés. Par exemple, si les revenus des producteurs ont augmenté, est-ce dû à l'action de l'entreprise sociale agroalimentaire à laquelle ils fournissent leur production, ou à une amélioration générale de l'économie locale ?

Quoi qu'il en soit, la mesure d'impact, lourde en termes de protocole d'enquête, se fera de manière occasionnelle, avec généralement un appui financier extérieur et le recours à des experts. Reste cependant dans les mains d'une organisation sociale la mesure et le suivi des résultats et des changements observés au travers d'indicateurs qui lui permettent de s'assurer de la mise en œuvre effective de sa théorie du changement : par exemple, le nombre de lampes solaires vendues, le profil des bénéficiaires, leur niveau de satisfaction, etc. Enfin, ces processus peuvent ensuite être vérifiés, à l'image des pratiques en microfinance, par des agences de notation qui pourront évaluer de manière systématique et indépendante la mise en œuvre de la mission sociale d'une organisation. La vérification extérieure permet de crédibiliser les démarches internes et de communiquer auprès de partenaires.

### REPÈRES CERISE

Prestataire de services basée à Paris, l'association CERISE développe depuis 15 ans une expertise en microfinance, en entrepreneuriat social et en finance rurale. Elle intervient auprès d'organisations de terrain ou d'institutions qu'elle forme à la conduite d'audits sociaux, à l'analyse de résultats et à la définition de recommandations stratégiques. En outre, l'association capitalise l'expérience pratique de ses membres et partenaires et propose en libre accès études et outils opérationnels.

## LA STANDARDISATION, UN PROCESSUS DEMANDANT UNE CERTAINE MATURITÉ

Dans ce processus de mesure, une question qui revient souvent est celle de la comparabilité. Comment les résultats d'une organisation se comparent-ils à ceux d'une autre ou à la moyenne d'un groupe de pairs (même finalité, même structure, même contexte par exemple) ? Pour y parvenir, il est nécessaire de standardiser les méthodes et les indicateurs de suivi.

L'idée est de pouvoir comparer des effets entre organisations, mais surtout d'apporter, à travers la maturité d'un secteur et le partage d'expériences, un langage commun qui rende intelligible une base de bonnes pratiques. La standardisation permet de dresser un tableau complet des pratiques dans toutes leurs composantes puis d'identifier une mesure pertinente des résultats, adaptée au projet spécifique. L'organisation peut alors se situer par rapport aux *benchmarks* du secteur, réduire le poids de son *reporting* et communiquer de manière directement intelligible et harmonisée auprès des bailleurs et des partenaires extérieurs. Le travail de la *Social Performance Task Force* – qui a défini avec les acteurs de

la microfinance les « normes universelles de gestion de la performance sociale » – est dans ce sens exemplaire.

“Il est nécessaire de standardiser les méthodes et les indicateurs de suivi.”

Le secteur de la microfinance a développé en une dizaine d'années d'échanges d'expériences et de collaboration entre praticiens ces « normes universelles » et un outil d'évaluation standardisé (SPI4). La microfinance atteste ainsi de l'intérêt de ces approches pour pousser les organisations à améliorer leurs propres pratiques sociales et définir des outils de suivi spécifiques – notamment en pilotant leurs activités et leurs résultats à partir de tableaux de bord sociaux partagés avec leurs équipes et leur conseil d'administration. Les « normes universelles » constituent en effet à la fois un guide de bonnes pratiques et un cadre d'évaluation. →

## LES MÉTHODOLOGIES D'IMPACT

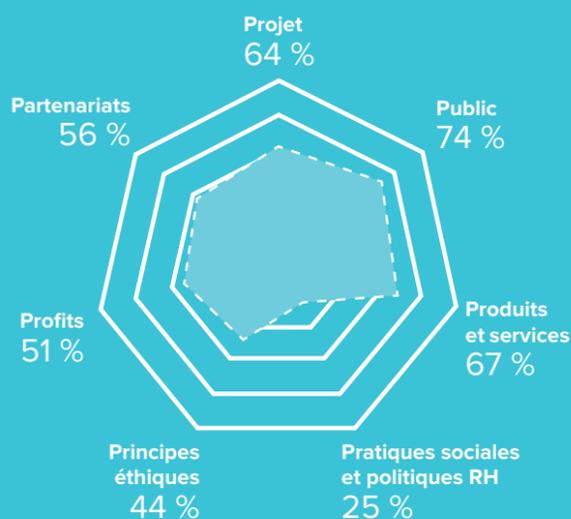
Certaines méthodologies d'impact sont essentiellement quantitatives ; elles comparent statistiquement les caractéristiques d'un groupe représentatif de bénéficiaires avec un groupe de contrôle, constitué de personnes dont on estime que « la seule différence en moyenne » est de n'avoir pas été exposées à l'action de l'organisation. On distingue les méthodes « quasi expérimentales » (construction *ex post* du groupe de contrôle) et les méthodes expérimentales ou « Random Control Trial » (RCT) construisant *ex ante* un contre-factuel (tirage au sort des clients qui bénéficieront, ou non, des actions de l'organisation).

Les méthodes qualitatives, elles, s'appuient sur des modes d'échantillonnage privilégiant la diversité plutôt que la représentativité, des protocoles d'enquêtes anthropologiques ou sociologiques (entretiens, observations, triangulation des informations) pour analyser des trajectoires de vie, des jeux d'acteurs ou des systèmes socio-économiques complexes. On trouve, enfin, des méthodes hybrides entre quantitatif et qualitatif ; pour établir une relation causale, elles combinent des procédés quasi expérimentaux avec des techniques qualitatives (Bédécarrats, 2012).

## LA « SCORECARD DES BUSINESS SOCIAUX » (SBS)

La grille SBS est un outil qui repose sur sept dimensions – les « 7P ». Le projet doit présenter une vision claire et partagée des objectifs sociaux et économiques de l'organisation. Le public doit être prioritairement une cible vulnérable, pauvre et/ou exclue (clients, fournisseurs et/ou salariés) et les produits et services sont adaptés pour répondre à des besoins essentiels et réduire des inégalités. Les politiques de ressources humaines et les pratiques sociales garantissent un traitement responsable des employés et des prestataires clés. Les principes éthiques sont basés sur la responsabilité de l'organisation envers l'environnement et la communauté. La pérennité et le profit sont recherchés, en toute transparence, tant qu'ils bénéficient à la mission sociale.

Enfin, le cas échéant, les partenariats apportent le support technique essentiel qui garantit la solidité du modèle. La grille décline ces sept points autour d'une cinquantaine de pratiques managériales qui définissent ainsi différents profils d'organisations. Elle se remplit à travers un travail d'analyse documentaire et d'entretiens avec les équipes de l'organisation et ses partenaires (prestataires, fournisseurs, financeurs, clients, etc.).



### UN EXEMPLE D'OUTIL CONCRET POUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : LA GRILLE SBS DE CERISE

La popularité du *social business* et de « l'investissement à impact » a conduit au développement progressif de plusieurs démarches et outils d'accompagnement des entreprises sociales. Le Guide pratique de la mesure et de la gestion de l'impact (EVPA, 2015) propose par exemple un processus en cinq étapes pour l'intégration de mesure des résultats au sein de l'organisation de sorte que le suivi de l'impact fasse partie intégrante du processus de gestion (pour l'organisation) ou d'investissement (pour le financeur). La grille d'évaluation des capacités managériales des organisations sociales développée par McKinsey<sup>1</sup> permet, elle, d'obtenir un relevé des capacités managériales d'une organisation pour définir les améliorations à apporter.

En se basant sur les enseignements du secteur de la microfinance et l'expérience concrète d'entreprises sociales, l'association CERISE propose une grille d'analyse spécifique au *social business* : la « Scorecard des Business Sociaux » (SBS<sup>2</sup>). Cet outil – bâti de manière itérative ces trois dernières années par CERISE et le groupe de travail qu'elle anime<sup>3</sup> – se donne pour objectif de décrire les spécificités du secteur et de renforcer la mesure et la gestion des performances sociales des entreprises sociales. Il fonctionne autour de sept dimensions déclinées en une cinquantaine de pratiques managériales (ENCADRÉ 9). Standardisé, cet outil facilite l'évaluation des performances sociales, l'orientation stratégique et opérationnelle et la mise en place de plans d'amélioration des pratiques managériales.

Début 2015, la grille a été utilisée par 12 organisations dans six pays sur trois continents – notamment grâce au soutien de l'Agence française de développement et au travail de CERISE et de ses partenaires. L'outil a servi par exemple à une ONG de développement au Togo qui intervient dans la lutte contre la pauvreté en zone rurale. Trois programmes y sont en place : des formations aux petits producteurs visant à l'amélioration des rendements agricoles ; l'implantation et la gestion de centres de soins de proximité ; l'offre d'un fonds mutuel de santé qui rembourse les dépenses de soins à hauteur de 75 %. L'agriculteur bénéficiaire de l'ONG peut donc se faire soigner plus tôt, pendant toute l'année et ainsi maximiser le temps qu'il peut consacrer à ses cultures et donc à générer des revenus.

Mais une analyse fine du public bénéficiant effectivement de ces services a montré l'absence d'information garantissant la réalisation de la continuité des trois services. La mutuelle de santé, par exemple, en tant que produit nouveau, innovant et mal compris dans le contexte local, attire davantage des commerçants et des professeurs que des agriculteurs. Suite à cette analyse, l'ONG a décidé de systématiser le suivi de quelques indicateurs afin de vérifier son ciblage et d'adapter les modes de promotion de ses produits en fonction du profil des personnes à toucher.

L'outil peut aussi aider à renforcer la politique de ressources humaines pour consolider le projet social. Ce fut le cas pour une entreprise sociale malgache qui s'appuie sur un réseau de femmes prestataires pour distribuer des produits alimentaires destinés à lutter contre la malnutrition infantile. L'analyse montre que l'importance du rôle de ces femmes est sous-estimée. Le travail, difficile, est peu rémunéré et n'offre aucune protection sociale. Les distributrices, bien qu'elles soient le visage de l'entreprise auprès de ses clients, n'ont que peu conscience de la spécificité du projet auquel elles participent. Elles ne restent pas longtemps et l'entreprise doit sans cesse former de nouvelles personnes. Cette situation a évolué suite à la présentation des résultats de l'analyse à la direction de l'entreprise. Le système de contrat de prestation rémunéré uniquement sur les ventes a été remplacé, au profit du salariat (assorti d'avantages sociaux et de formations). Cette décision stratégique représente un investissement important pour l'organisation, qui a reculé dans le temps le moment où elle prévoit d'atteindre son équilibre économique pour renforcer ses ressources humaines. L'entreprise a observé à la suite de ces changements un meilleur niveau de satisfaction des animatrices, la réduction du *turn-over* et l'amélioration du message délivré aux bénéficiaires.

« Les entreprises sociales ont besoin de mesurer et suivre leurs pratiques pour piloter des projets innovants et socialement ambitieux (...) et pour être sûres d'aller dans la bonne direction. »

Les entreprises sociales ont besoin de mesurer et suivre leurs pratiques pour piloter des projets innovants et socialement ambitieux – qui nécessitent à la fois clarté et transparence – et pour être sûres d'aller dans la bonne direction. La mesure d'impact est lourde et complexe et les entreprises sociales peuvent souffrir de cet exercice. Déplacer l'analyse de la chaîne d'impact en se focalisant plutôt sur l'évaluation des réalisations que sur les changements attribués à l'organisation permet la production d'informations plus directes et opérationnelles. L'exemple de la microfinance suggère qu'il est possible de s'intéresser directement aux pratiques managériales des entreprises sociales. En initiant un partage des bonnes pratiques de gestion et de gouvernance, en identifiant les outils qui permettront une mesure utile au pilotage et au reporting externe, en se focalisant sur l'efficacité à la fois financière, économique et sociale de ces démarches pour assurer sa propre solidité et crédibilité, le secteur de l'entrepreneuriat social pourrait sans doute gagner plusieurs années et éviter une crise d'adolescence que de trop nombreux observateurs pressentent déjà. Car après tout, la gestion de la performance sociale ne propose rien de plus que de bâtir la chaîne d'impact en commençant par le début (les intentions sociales) plutôt qu'en partant de la fin (l'impact sur les bénéficiaires), ce qui en soi est sans aucun doute une preuve de maturité. ■

#### RÉFÉRENCES

- Bédécarrats, F., 2012. L'impact de la microfinance : un enjeu politique au prisme de ses controverses scientifiques, Mondes en développement, n° 158.
- European Venture Philanthropy Association, 2015. Un guide pratique de la mesure et de la gestion de l'impact. Disponible sur Internet : [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa\\_guide\\_mesure-impact\\_201506.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide_mesure-impact_201506.pdf)

1 Pour plus d'informations sur cette grille, voir : <http://mckinseysociety.com/ocat/what-is-the-ocat/>  
2 La grille SBS, accompagnée de guides d'utilisation et de témoignages d'entrepreneurs sociaux ayant entamé une démarche de mesure et d'amélioration de la performance, est en accès libre sur le site [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).  
3 Les membres du groupe de travail sont le CIDR, le GRET, l'IRAM, l'AIDR, Entrepreneurs du Monde, l'AFD, la Fondation Grameen Crédit Agricole, Investisseurs & Partenaires et Proparco.

## DU PROGRAMME D'ONG À L'ENTREPRISE : L'EXPÉRIENCE DU SOCIAL BUSINESS PALMIS ENÈJI EN HAÏTI

L'ONG française EDM a lancé en 2012 le programme de distribution de produits de cuisson et d'éclairage Palmis Enèji pour répondre aux besoins énergétiques des populations les plus pauvres en Haïti. Depuis deux ans, ce *social business* a été transformé en société anonyme. Ce changement de statut, de même que le partenariat avec Total Haïti et l'institution de microfinance PMS, lui ont permis de pérenniser et d'étendre son action.



Alexandre Borme  
CHARGÉ DE  
DÉVELOPPEMENT,  
ENTREPRENEURS  
DU MONDE



**H**aïti, un des pays les plus pauvres au monde<sup>1</sup>, enregistre un taux de précarité énergétique très important : 72 % des ménages n'ont en effet pas accès à l'électricité. Pour s'éclairer, les familles haïtiennes ont recours aux bougies ou aux lampes à kérosène. 95 % des ménages utilisent par ailleurs du bois ou du charbon de bois pour cuisiner – ce qui aggrave la déforestation – et des foyers rudimentaires. Ces habitudes de cuisson sont souvent inefficaces et les fumées provoquent des maladies respiratoires.

Il existe pourtant des matériels plus adaptés et moins nocifs pour la santé ou l'environnement. Les lampes solaires permettent un éclairage de meilleure qualité et moins cher sur le long terme ; les foyers améliorés et les réchauds au gaz de pétrole liquéfié (GPL)<sup>2</sup> consomment moins d'énergie pour cuisiner. Mais, en Haïti, ces produits sont peu disponibles et les services financiers permettant leur acquisition sont rares. C'est pour en faciliter la diffusion que Palmis Enèji a vu le jour – tout d'abord sous la forme d'un programme, conçu et piloté par l'ONG française Entrepreneurs du Monde.

### CHANGER DE STATUT POUR PÉRENNISER SON ACTION

**E**ntrepreneurs du Monde mise tout particulièrement sur le modèle de l'entrepreneuriat social pour favoriser la diffusion de produits à fort impact sanitaire, écono-

mique et écologique auprès des populations les plus défavorisées des pays en développement. En Haïti, l'ONG a choisi de diffuser des réchauds à gaz et des foyers améliorés à bois ou à charbon, ainsi que des lampes solaires.

Le projet Palmis Enèji a vu le jour en 2012 comme un programme d'Entrepreneurs du Monde. Le statut de programme d'ONG a permis à Palmis Enèji de prendre le temps de réaliser une étude de marché et de tester son modèle : embauche d'une équipe de direction et de commerciaux, déploiement des premières boutiques relais, constitution d'une gamme de produits, etc. C'est principalement durant cette phase que les efforts de marketing social ont été déployés à l'échelle nationale.

Fin 2014, Palmis s'autonomise et devient la Société Anonyme Palmis Enèji SA. Si le processus de modification statutaire a été relativement rapide, la définition des règles de gouvernance, des modalités d'investissement et d'apports d'actifs des actionnaires ont pris plus d'un an. Il fallait que la nature sociale du projet soit préservée, que le rôle d'incubateur de projets d'Entrepreneurs du Monde soit correctement valorisé lors du transfert des actifs du programme à l'entreprise et harmoniser la différence de nature de ses modes de financement.

En changeant de structure juridique à cette étape du développement, Palmis Enèji a fait le pari d'une croissance rapide de ses activités et de son impact social, en s'appuyant sur des règles de gestion et un financement adéquats. En ouvrant son capital à deux actionnaires minoritaires<sup>3</sup>, Palmis a dû adapter ses procédures de gestion aux exigences d'investis-

seurs professionnels. En se dotant d'un conseil d'administration, Palmis s'est assurée d'une meilleure vision stratégique, d'une gestion des risques et d'une gestion financière renforcées.

“En se dotant d'un conseil d'administration, Palmis s'est assurée d'une meilleure vision stratégique.”

Palmis Enèji a ensuite pu lever les ressources suffisantes à son développement : du capital pour la structuration des boutiques relais et de la dette pour financer sa croissance. L'entreprise s'est par ailleurs dotée d'une charte reprenant la mission de l'entreprise et ses engagements. Ce document, signé par tous les actionnaires, est intégré au Pacte d'actionnaires et dans les statuts, ce qui permet de protéger sa mission sociale. Malgré son statut d'entreprise, Palmis Enèji continue à percevoir en 2015 des subventions de bailleurs internationaux qui viennent financer une partie des charges d'exploitation liées à sa mission sociale et permettent de couvrir le déficit d'exploitation. Ce mode de financement hybride donne à l'entreprise les moyens et le temps nécessaire pour développer son activité en lien avec les bénéficiaires : les revendeurs et les clients finaux.

### CRÉER UN LARGE RÉSEAU DE DISTRIBUTION POUR ACCROÎTRE SON IMPACT

**L'**entreprise a constitué une gamme de produits de cuisson et d'éclairage qui respectent les standards de qualité les plus exigeants du secteur et qui permettent d'agir sur trois facteurs de pauvreté des populations (ENCADRÉ P. 40). Pour proposer ces solutions aux plus pauvres, Palmis a construit un réseau de distributeurs microfranchisés<sup>4</sup> constitué

de commerçants déjà présents dans plusieurs villes d'Haïti. Les microfranchisés reçoivent une formation sur les produits et sur le marketing social, mais aussi sur des notions de comptabilité. Ils reçoivent en outre des outils de communication et de *merchandising*, ainsi qu'un crédit fournisseur équivalent à 90 jours de stock – ce qui leur permet de démarrer l'activité sans fond de roulement initial. →

### REPÈRES EDM

La mission d'Entrepreneurs du Monde est de permettre à des milliers de femmes et d'hommes en situation de grande précarité d'améliorer leurs conditions de vie : elle les appuie dans leurs propres initiatives économiques et leur facilite l'accès à des produits à fort impact sanitaire, économique et écologique. L'association agit autour de trois axes : la microfinance sociale, l'entrepreneuriat social, la création de très petites entreprises.

1 • Parmi ses 10,4 millions d'habitants, 6 millions vivent avec moins de 2,50 dollars par jour.

2 • Le gaz de pétrole liquéfié (GPL) est un mélange d'hydrocarbures légers (issus du pétrole et du gaz naturel) stocké à l'état liquide.

3 • Grameen Credit Agricole Microfinance Foundation et la Fondation Yunus Social Business.

4 • La microfranchise, surtout dans sa dimension dite « solidaire », est un modèle d'entrepreneuriat social qui propose à des personnes peu qualifiées, éloignées du marché du travail, la création d'une micro-entreprise « clé en main » (Adie, 2016).



L'animation du réseau est confiée à des boutiques relais (qui appartiennent à l'entreprise) et qui servent également d'espace de stockage et de base pour des campagnes marketing. Ce maillage territorial est complété par une force de vente rattachée au siège, spécialisée dans la commercialisation de produits de cuisson professionnels aux restauratrices de rue.

Palmis vend également à des grands comptes : associations locales ou internationales et entreprises haïtiennes qui ont une forte présence auprès des communautés pauvres haïtiennes. Le modèle de microfranchise sociale a été retenu pour pérenniser le développement de Palmis. L'évolution de la forme juridique de la structure reflète cette volonté.

Ainsi, depuis la création du programme jusqu'en octobre 2015, Palmis a vendu 9 600 réchauds améliorés, 1 085 réchauds GPL et 9 591 lampes

solaires, touchant ainsi environ 100 000 Haïtiens et 200 restauratrices de rue. Palmis Enèji estime avoir directement permis une réduction d'émission de 36 000 tonnes de CO<sub>2</sub>, la préservation de 16 041 tonnes de bois et une économie de 3 200 000 dollars en achat de combustibles. D'après le plan stratégique en vigueur, Palmis devrait atteindre son point d'équilibre opérationnel en 2018. Alors, l'entreprise aura vendu plus de 45 000 produits d'éclairage et de cuisson, touchant ainsi plus de 225 000 Haïtiens. Face aux multiples défis liés à son positionnement, Palmis est obligée de se concentrer exclusivement sur son « cœur de métier » : la construction d'un réseau de distribution capable de toucher les populations les plus pauvres. Pourtant, elle doit aussi assurer son approvisionnement, proposer à ses clients des solutions de crédit et faire connaître son action. Pour cela, elle a misé sur une stratégie de partenariats.

#### UNE STRATÉGIE PARTENARIALE POUR ÉTENDRE SON ACTION

**D**ès sa création, Palmis a choisi d'externaliser une partie de son processus d'approvisionnement en établissant un partenariat avec Total Haïti. Cette filiale du groupe Total importe en effet en grande quantité des lampes solaires Awango (marque possédée par le groupe), qu'elle distribue en particulier dans les stations-services. En achetant ces lampes directement à Total, Palmis bénéficie de prix

#### DES PRODUITS À FORT IMPACT ÉCOLOGIQUE, SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE

En assurant la promotion de solutions de cuisson plus efficaces, Palmis Enèji souhaite tout d'abord ralentir la déforestation. Les réchauds améliorés qu'elle vend permettent de réduire de 30 % à 50 % le volume de charbon de bois utilisé par les ménages et les restauratrices de rue par rapport aux réchauds classiques (tandis que les réchauds GPL éliminent toute consommation de bois).

Un réchaud amélioré pour une famille de cinq personnes permet d'économiser 1,5 tonne de bois par an (les réchauds GPL éliminent 9 tonnes par an). L'utilisation de ces réchauds, par rapport aux produits traditionnels, réduit aussi les risques de maladies liées aux fumées de cuisson tandis que les lampes solaires fournissent un éclairage de meilleure qualité. Enfin, ces produits permettent de réduire les dépenses liées à l'éclairage et à la cuisson. En Haïti, où le bois est de plus en plus rare, ces économies sont significatives : une famille pauvre dépense entre 30 et 40 dollars par mois dans du combustible de cuisson. Palmis fait donc économiser plus de 10 dollars par mois aux familles qui se dotent d'un réchaud amélioré.

« de gros », n'a pas à gérer un stock important ni à immobiliser une grande somme d'argent et bénéficie d'une garantie de deux ans sur tous les produits achetés. Quant à Total Haïti, ce partenariat lui permet de toucher une population plus démunie, qui, faute d'information et de surface financière, n'aurait pas acheté de lampes solaires dans les stations-service. Les deux réseaux de distribution sont donc complémentaires.

Pour répondre à la faible capacité d'épargne de ses clients, Palmis a aussi choisi d'établir un partenariat avec une institution de microfinance. Pour les produits les plus chers (réchauds professionnels de cuisson ou kits solaires domestiques), l'entreprise met en place des solutions de crédit en partenariat avec Palmis Mikwofinans Sosyal (PMS). Les deux organisations ont créé un produit de « crédit énergie » proposé aux emprunteurs de PMS et aux prospects de Palmis Enèji depuis le début de l'année 2014. Cependant, en 2014 et 2015, ce crédit n'a pas rencontré la demande escomptée : sa durée semble trop courte, avec des mensualités trop élevées, et la procédure d'octroi peut également paraître rédhitoire à certains clients. Les deux organisations ont prévu de retravailler les caractéristiques du produit et la procédure d'octroi afin d'améliorer le service. Pour Palmis, l'externalisation permet de s'appuyer sur une structure existante avec des liquidités suffisantes et une bonne maîtrise des risques. En outre, PMS dispose d'un réseau très intéressant pour Palmis Enèji, qui peut espérer offrir ses produits à une grande partie des 8 000 emprunteurs actifs de PMS.

Enfin, Palmis Enèji a collaboré avec plusieurs organisations et bailleurs internationaux dans le cadre de campagnes nationales de marketing

social, pour faire connaître ses produits et son action. En s'associant avec les autres organisations du secteur, Palmis a participé à la construction d'un environnement propice à la vente de ses produits sans alourdir trop fortement ses charges opérationnelles.

“Pour répondre à la faible capacité d'épargne de ses clients, Palmis a (...) choisi d'établir un partenariat avec une institution de microfinance.”

Après trois ans d'exercice, Palmis Enèji a prouvé qu'elle parvenait à atteindre les populations les plus vulnérables avec des produits financièrement accessibles et à forte valeur sociale. Cependant, les faibles marges liées à son modèle de distribution ne couvrent pas encore ses coûts d'opérations. Pour y remédier, Palmis va réorienter légèrement sa stratégie de distribution. Une première boutique relais pilote devrait être ouverte dans les locaux d'une station-service de Total Haïti afin de profiter du flux de clients tout en partageant les coûts fixes. La force de vente du siège sera par ailleurs renforcée pour augmenter les ventes réalisées via les grands comptes. Enfin, la gamme de produits sera étendue pour intégrer des kits solaires plus performants et de plus grande taille. Avec l'amélioration du produit de « crédit énergie » proposé par PMS, Palmis Enèji espère augmenter ses ventes de produits à forte valeur ajoutée tout en continuant à toucher les plus pauvres. ■

#### RÉFÉRENCES

**Adie, 2016.**  
La microfranchise solidaire : une innovation sociale pour permettre à des personnes de créer leur entreprise « clés en main ». Site Internet : [www.adie.org/nos-actions/microfranchise-solidaire](http://www.adie.org/nos-actions/microfranchise-solidaire)



FANETTE BARDIN, RÉDACTRICE EN CHEF

Le *social business* ouvre une nouvelle voie pour relever les défis du développement. À la croisée des logiques économique et d'intérêt public, ce concept suscite l'engouement au Nord comme au Sud. L'ambition des entreprises sociales est de proposer des solutions efficaces, abordables et durables à des problématiques environnementales et sociales, tout en étant économiquement viables. Le modèle entrepreneurial est mis au service d'une mission sociale prioritaire : il s'agit le plus souvent de permettre aux populations défavorisées d'accéder aux biens et services essentiels dont elles sont privées (nutrition de qualité, eau potable, énergie, santé, éducation, services financiers, etc.). De nombreux acteurs s'intéressent à cette nouvelle approche : des entreprises de toutes tailles, mais aussi des investisseurs privés, des ONG et des fondations, ou encore des bailleurs de fonds internationaux.

« Peu d'entreprises sociales parviennent à atteindre la taille critique leur permettant d'asseoir leur rentabilité et de garantir la pérennité de leurs activités. »

### Innovation et co-construction, les clés de réussite du *social business* ▼

Pour trouver son équilibre économique, le *social business* doit innover à tous les niveaux : dans la conception des produits, les techniques de production, les méthodes de distribution ou de *marketing*. Tout l'enjeu est de réduire les coûts de production du bien ou du service sans altérer la qualité – en réalisant des économies d'échelle, en misant sur la standardisation et sur

des technologies innovantes – et d'adapter le modèle aux spécificités des populations du « bas de la pyramide » – souvent dispersées géographiquement, avec une connaissance limitée des produits, etc. La clé de réussite est de répondre précisément aux besoins des publics cibles – ce qui suppose d'impliquer les populations bénéficiaires dès la phase de conception, et d'établir des partenariats avec les acteurs locaux.

### Un équilibre difficile entre mission sociale et rentabilité ▼

Mais peu d'entreprises sociales parviennent à atteindre la taille critique leur permettant d'asseoir leur rentabilité et de garantir la pérennité de leurs activités. Les entreprises sociales doivent par ailleurs très souvent réaliser des arbitrages pour ne pas sacrifier leur performance sociale ou leur performance financière, ou encore la qualité ou l'accessibilité des services qu'elles proposent. En outre, le secteur du *social business* ne représente encore qu'une part marginale de l'économie et très peu d'entreprises parviennent à reproduire leur modèle à grande échelle.

### Reproduire et répliquer, l'enjeu du changement d'échelle du *social business* ▼

Le développement pérenne du secteur, dans le respect de ses valeurs et de ses spécificités, est certainement un des enjeux les plus importants de ces prochaines années. Tout juste amorcé, il devra être soutenu pour permettre le passage à l'échelle. Une des principales difficultés des *social businesses* demeure l'accès aux financements, de la phase d'amorçage au changement d'échelle. Cette situation n'est d'ailleurs pas sans rappeler celle des start up innovantes, mais elle est aggravée ici par l'absence de perspectives de rendement financier élevé et par un risque jugé important – ce qui exclut la plupart des financements privés classiques.

### L'*impact investing*, une opportunité pour le secteur ▼

Les entreprises sociales peuvent, en alternative, se tourner vers l'*impact investing*, une forme d'investissement apparu il y a une dizaine d'années qui cherche à la fois un impact social et une rentabilité financière. L'*impact investing* attire de plus en plus d'investisseurs, aux profils très différents (des fonds de capital-investissement aux ONG), et aurait mobilisé en 2014 quelques dix milliards et demi de dollars. Mais les attentes des acteurs de l'*impact investing* sont très diverses ; certains donnent le primat à l'objectif social alors que d'autres privilégient la rentabilité financière. En l'absence d'une définition claire des frontières du secteur et de critères d'investissement établis, le risque de décalage entre les attentes des investisseurs et les résultats sociaux et financiers réellement obtenus par les entreprises est important et peut affaiblir la crédibilité du secteur. Des exigences excessives de rentabilité peuvent aussi détourner certaines entreprises de leur mission sociale. Il est donc essentiel d'établir un cadre et une structure permettant à toute la gamme des investisseurs à impact de mieux flécher leurs financements. Cela suppose de différencier davantage les projets d'investissement, selon leurs degrés d'ambitions sociales et financières ; et d'établir, pour chacun d'entre eux, des critères d'investissement clair associés à des fourchettes précises en termes de rentabilité et des indicateurs de performance sociale explicites. Ainsi seront distingués les modèles d'entreprises les plus exigeants, le *social business*, et leur développement pourra être mieux accompagné. La crédibilité d'une telle démarche repose en outre sur la définition claire du concept – dont les contours font encore débat – et sur la mise en place d'outils de mesure et de suivi des résultats sociaux qui soient efficaces et reconnus.

« Des exigences excessives de rentabilité peuvent (...) détourner certaines entreprises de leur mission sociale. »

### Un nécessaire accompagnement du *social business* ▼

Parallèlement aux besoins financiers, les entrepreneurs sociaux doivent être accompagnés, notamment en phase de développement ou de changement d'échelle. Des structures de type « incubateurs » peuvent grandement aider le secteur à se structurer et à se professionnaliser. Une meilleure diffusion des bonnes pratiques et des modèles éprouvés entre secteur, pays ou continent constitue un autre enjeu de taille. Du fait de leur savoir-faire – issu notamment de leur expérience en microfinance –, les institutions financières de développement peuvent participer à la consolidation du secteur en finançant l'innovation, en aidant à la diffusion des bonnes pratiques, en contribuant à la mise en place de mesures d'impact rigoureuses, etc. Les puissances publiques, au niveau local et national, peuvent également davantage s'engager en faveur du *social business*, en assurant mieux sa régulation, en soutenant la mise en place de coalitions d'acteurs, en favorisant l'établissement d'écosystèmes locaux propices à son développement.

Formidable laboratoire d'innovations sociales, le *social business* est aussi un modèle très prometteur pour le développement, pour peu qu'il sache se consolider et s'affranchir des risques de dérive (de *social washing*, par exemple). Seule la mise en commun des efforts – entre ONG, entreprises, acteurs locaux, pouvoirs publics, agences de développement – permettra de relever les nombreux défis relatifs à son nécessaire changement d'échelle. ■

AU SOMMAIRE DE NOTRE PROCHAIN NUMÉRO ▼

COMMENT DÉVELOPPER LE TRANSPORT AÉRIEN EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE ?

# Secteur Privé & Développement

*Secteur Privé & Développement (SP&D)* est une revue trimestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs aux horizons variés provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. Un blog a été lancé dans la continuité de la revue afin d'offrir un espace de réflexion et de débats plus large sur le secteur privé et le développement.

**[blog.secteur-prive-developpement.fr](http://blog.secteur-prive-developpement.fr)**