

Accompagner l'émergence et la croissance des organisations de l'économie sociale et solidaire

Pratiques et enjeux

Sous la coordination de Martin Adjaho et Eugénie Constancias (Entrepreneurs du Monde) et Claire Kaboré et Thierry Rabarijaona (Gret)



Les éditions du Groupe *initiatives*



Ces travaux et ce numéro Traverses ont été soutenus financièrement par l'Agence française de développement (AFD)

En partenariat avec
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité



La démarche des publications Traverses consiste à tirer des enseignements critiques des pratiques des organisations membres du Groupe *initiatives* pour contribuer au débat stratégique et méthodologique du secteur de la solidarité internationale. Elle s'appuie sur des échanges de pratiques internes au Gi et sur des journées d'études ouvertes aux acteurs des secteurs associatif, public, académique et privé marchand. **S'appuyant sur les expériences de terrain des membres et de leurs partenaires, ces travaux aboutissent à la formulation de recommandations et à des prises de position collectives.**

Remerciements

Coordination : Gret et Entrepreneurs du Monde

Avec les précieuses contributions des membres du comité de pilotage :

Claire Kaboré et Thierry Rabarijaona (Gret), Eugénie Constancias et Martin Adjaho (Entrepreneurs du Monde) Guillaume Parizet (AVSF), Romain Cres (Geres).

Avec les précieuses contributions de :

- Dans le cadre des journées d'études : Célia Fernandez (Cerise+SPTF), Marie Forget (Entrepreneurs du Monde), Arouna Ba (Sénégal), Gabrielle Orliange (SIDI), Mandresy Randriamiharisoa (Nutri'zaza), Jacques Raveloarison (RCCE Madagascar), Pierre Jacquemot (Groupe *initiatives*), Quentin Coquillaud (Association Xylm). Pour leur appui durant les journées d'études, nous adressons nos sincères remerciements à : Volasoa Rose de Lima Rakotovoao (Gret), Sandratra Heliarimanantsoa (Gret) et à l'équipe logistique du Gret.
- Dans le cadre des études de cas : Crédoh Ayi Ayayi Gah (Assilassimé Solidarité), Amal Alassan (Auréole Monde Innovation), Fitia Andiamanalina (AVSF), Serge Marohavana (Coopérative agricole

Fanohana), Abdoulaye Cissé (Emergence Net), Diéry Sène (Fansoto), Bourama Keita (Green Biz Africa), Mandresy Randriamiharisoa (Nutri'zaza), Mihajaso Faly Andriamiadana (Madacompost), Evà Sahondralalaina (SM3E), Jacques Raveloarison (Union Magneva et RCCE).

- Dans le cadre des entretiens : Baudouin Kola (ACI), Norohanitra Nalison (ANKA), Dr Nicolas Andriamboavonjy et Hantanirina Ony Andria (Direction d'Appui à la Promotion de l'Économie Verte et Bleue / Ministère de l'Environnement et du Développement Durable), Tohnnny Andriantiana Ratsimba (Diotontolo), Christine Tiàray Fanorena (Green N Kool), Olivier Bruyeron (Gret), Laure Boutteau (Groupe SOS), Aude Saldana (GSEF), Fadel Tchagouni (GSEF Togo), Isabelle Hillenkamp (IRD), Lucas Richard (Nanoe), Marie Christina Kolo (PPI), Gaëlle Randriamanana-Pless (STCV).

Pour la relecture du document, nous remercions chaleureusement : Romain Cres (Geres), Cécile Roy (Entrepreneurs du Monde) et Nicolas Heeren (Groupe *initiatives*).

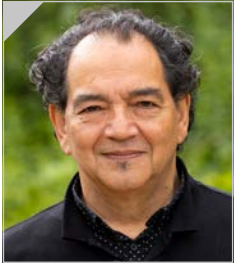
En partenariat
avec



Cette publication bénéficie du soutien de l'Agence française de développement. Néanmoins, les idées et les opinions qui y sont présentées ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.

Sommaire

Editorial	4
INTRODUCTION	5
■ I. Intérêt et enjeux de la thématique pour le Groupe <i>initiatives</i>	5
■ II. Méthode	5
■ III. Points de repères	5
A. LES ÉTUDES DE CAS	8
■ I. Méthodologie	8
■ II. Finalité sociale et gestion de l'impact : un axe fort des ESS	9
■ III. Une gouvernance à visée inclusive et participative	10
■ IV. Un modèle économique éprouvé qui se consolide au fil de la vie de l'ESS	11
B. LA GESTION DE L'IMPACT : UN RESSORT FONDAMENTAL DE LA GESTION DES ENTREPRISES SOCIALES	13
■ I. Un cycle de pilotage continu, de la mission aux résultats	13
■ II. Intégrer, simplifier, rendre des comptes : les conditions d'une gestion d'impact utile	14
C. FAIRE ÉVOLUER LES OUTILS DE FINANCEMENT POUR MIEUX SOUTENIR LES ENTREPRISES SOCIALES	15
■ I. S'organiser pour plaider pour des financements adaptés	15
■ II. Les propositions pour des dispositifs adaptés aux entreprises sociales à lucrativité limitée	15
D. FAIRE ÉMERGER DES CADRES RÉGLEMENTAIRES FAVORABLES AUX ENTREPRISES SOCIALES	17
■ I. Madagascar : un secteur enraciné, un cadre encore incomplet	17
■ II. Le Sénégal : une loi d'orientation et son écosystème	18
■ III. Enseignements croisés	18
E. LUMIÈRE SUR	20
■ I. Égalité de genre : pour des entreprises sociales, solidaires et égalitaires	20
■ II. Renforcer le pouvoir d'agir des jeunes	22
■ III. Économie Sociale et Solidaire et Solidarité Internationale	23
CONCLUSION	26



Le Groupe *initiatives* rassemble des organisations de solidarité internationale qui partagent la même volonté d'œuvrer pour un monde habitable, dans le respect des droits économiques, sociaux et culturels de toutes et tous. Sept de ces organisations sont présentes à Madagascar (Agrisud International, APDRA, AVSF, le Gret, Initiative Développement,

Inter Aide et l'Iram). Elles se rencontrent régulièrement pour partager des expériences et échanger sur des sujets d'actualité.

Comme elles le font ailleurs, certaines d'entre elles ont contribué à la création et accompagnent des entreprises sociales et solidaires à Madagascar. Les orientations actuelles de l'Aide Publique au Développement encouragent les ONG à réfléchir à des modalités d'interventions plus durables et à un partenariat plus fort avec le secteur privé tout en préservant leur attachement aux valeurs et principes des approches des organisations de solidarité internationales. L'entrepreneuriat social et solidaire est donc un sujet important à débattre afin de partager nos pratiques et d'échanger sur les facteurs qui freinent le développement de ce secteur.

La capitalisation est au cœur du travail du Groupe *initiatives* depuis sa création en 1993 sous forme de publication. Ce *Traverses*, 55^e publication de capitalisation du Groupe, questionnant notre rôle d'accompagnement de l'émergence et de la croissance des organisations de l'économie sociale et solidaire, ainsi que les enjeux auxquels ce secteur fait face, en est le nouveau témoignage.

La dynamique est partie de Madagascar, mais d'autres pays se sont associés à la réflexion (le Togo, le Mali, le Burkina Faso, le Sénégal et la France) ainsi que d'autres membres du *Gi* non présents à Madagascar (Entrepreneurs du Monde et le Geres).

Une dizaine d'études de cas et une trentaine d'entretiens (d'entreprises, d'ONG, de chercheur-es, de partenaires financiers, etc.) ont permis de nourrir les réflexions, qui ont été mises en débat et approfondies lors des journées d'étude des 10 et 11 mars 2026 à Antananarivo. Celles-ci ont réuni (en mode hybride) des équipes terrain, des entreprises sociales et solidaires, des investisseurs à impact, des partenaires financiers et des institutions publiques.

Il ressort de ce processus de capitalisation des recommandations concrètes, tant pour les membres du *Gi* qui accompagnent l'émergence et la croissance des entreprises sociales et solidaires, que pour les partenaires financiers et les institutions publiques qui peuvent créer les conditions favorables au développement de ce secteur.

Nicolas Heeren,
Président du Groupe initiatives

Introduction

I. INTÉRÊT ET ENJEUX DE LA THÉMATIQUE POUR LE GROUPE INITIATIVES

Depuis quelques années, plusieurs dynamiques internationales (montée des nationalismes et du conservatisme, fragilisation des démocraties, recul du multilatéralisme et du droit humanitaire, coupes budgétaires), viennent bouleverser l'action des organisations de solidarité internationale. Ces évolutions compromettent la solidarité internationale et affaiblissent les capacités à faire face aux crises globales. Elles interrogent aussi en profondeur la place, la légitimité et la posture des organisations de solidarité internationale comme le souligne l'étude récente commanditée par Coordination Sud, « Poursuivre, s'adapter ou se réinventer face à des vents contraires »¹.

Parallèlement, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) prend une place croissante dans les discours internationaux, notamment au sein du système onusien. La résolution² adoptée en décembre 2024 par les Nations Unies promeut officiellement l'ESS comme levier de mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Une tribune³ récente signée par des membres du Gi souligne l'importance d'investir dans des solutions de long terme et porteuses d'émancipation. Les entreprises sociales apparaissent comme une voie prometteuse : elles ne remplacent pas les dynamiques locales mais les soutiennent en s'inscrivant dans des logiques durables et participatives.

Depuis trente ans, de nombreuses organisations de solidarité internationale françaises ont développé des projets d'entreprises sociales combinant impact social/environnemental et viabilité économique. Contrairement aux modèles de développement traditionnels basés essentiellement sur des subventions ponctuelles, ces initiatives s'appuient sur des modèles marchands durables. Elles bénéficient aujourd'hui d'un intérêt et d'une reconnaissance croissante de la part des bailleurs, fondations et acteurs publics. Ces démarches s'ancrent dans des pratiques anciennes et locales, telles que les coopératives agricoles, ce qui renforce leur légitimité.

Cependant, un écart persiste entre les discours des bailleurs et la pratique. Les bailleurs de fonds restent souvent frileux quand il s'agit de soutenir directement les entreprises sociales, et les instruments financiers adaptés aux entreprises sociales à lucrativité limitée dans les pays partenaires sont insuffisants, comme dénoncent plusieurs organisations, membres du Gi (AVSF, EdM, GRET, Geres) et la SIDI.

Quelles sont les pratiques et les enjeux de l'accompagnement à l'émergence et à la croissance des organisations de l'ESS ? A travers cette problématique le Gi souhaitait explorer les concepts et capitaliser sur les expériences issues des territoires d'action et mettre en lumière les pratiques afin de mobiliser les États et des bailleurs.

II. MÉTHODE

Cet exercice a été conduit à partir d'entretiens avec une trentaine d'acteurs et d'actrices de la solidarité internationale et de l'économie sociale et solidaire et d'expériences des organisations membres du Gi à travers l'analyse de 10 études de cas. Les pratiques des entreprises sociales accompagnées par ces organisations et débattues lors des journées d'études, sont riches d'enseignements.

Les dynamiques locales de l'économie sociale et solidaire, les résultats sociaux, environnementaux et économiques que les entreprises sociales obtiennent et leur analyse croisée permettent aux organisations d'avancer dans la compréhension collective, à la fois des enjeux et des défis auxquels sont confrontées les entreprises sociales, mais aussi des leviers d'action et de plaidoyer pour favoriser leur émergence et leur croissance.

La publication capitalise sur les pratiques et résultats des entreprises sociales étudiées en termes de finalité et de gestion de l'impact, de gouvernance et de modèle économique. Elle reprend les témoignages et échanges d'expériences intervenus lors des journées d'études sur les leviers d'actions internes et externes pour améliorer leur accompagnement. Cette publication conduit le Gi à produire une analyse commune sur cette problématique en tenant compte de la diversité des cas et approches.

III. POINTS DE REPÈRES

Après ces éléments d'introduction, il convient de clarifier notre sujet d'étude. Cette clarification est d'autant plus nécessaire que les notions d'économie sociale et solidaire, d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social sont mobilisées de façon croissante, parfois au gré d'un effet de mode, sans ancrage dans des pratiques authentiques. Il serait pourtant vain de chercher une définition universelle et figée de l'ESS ou de l'entreprise sociale : l'émergence et la définition de ces secteurs dépendent du contexte culturel, social et historique d'un territoire ou d'une nation. Notre ambition est ici plus modeste : se donner des points de repère.

« Les définitions préconçues de l'ESS peuvent se révéler excluantes. Une entrée par les valeurs et les pratiques solidaires permet d'appréhender de manière plus complète cette catégorie protéiforme, tout en minimisant les chances de perpétuer un rapport de domination conceptuel envers les formes moins institutionnalisées d'ESS. »

Association Xylm⁴

1. https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Rapport-final_version-web-1.pdf

2. <https://documents.un.org/doc/undoc/ltd/n24/357/64/pdf/n2435764.pdf>

3. <https://www.lopinion.fr/economie/abandonner-laide-publique-au-developpement-serait-une-erreur-la-tribune-dun-collectif-de-dirigeants>

4. Coquillaud Q, Behra M, Cordrie B, Glemain P, Havas E, Renault M et al. ; Qu'est-ce que l'ESS ? Étude de cas d'une coopération entre acteurs ESS bretons et togolais ; 2026 ; <https://xylm-asso.fr/documents/publications-xylm/>



La 1^{ère} journée d'étude a permis aux personnes participantes en salle et en ligne d'échanger et de débattre à travers différentes animations (débat mouvant, exercice, atelier)

L'innovation sociale constitue un premier angle d'entrée : c'est un processus qui nourrit l'ESS. Les travaux de Jean-Louis Laville notamment dans l'ouvrage collectif « Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale » (2020)⁵ éclairent les différentes acceptions de cette notion. **L'innovation sociale « faible »** aménage le modèle économique dominant : elle insiste sur l'épreuve marchande et valorise la capacité de l'entreprise privée, déconnectée des pouvoirs publics et de la société civile, à trouver de nouvelles solutions aux problèmes de société. De visée réparatrice, c'est la plus répandue et celle qui domine les discours. **L'innovation sociale « forte »**, plus radicale et moins visible, vise non pas à réparer mais à transformer l'économie : en réaction à la démesure du capitalisme marchand, elle prône une articulation entre pouvoirs publics et société civile pour répondre aux enjeux écologiques et sociaux. Lors des journées d'études, un débat mouvant a permis aux personnes participantes de prendre conscience que l'innovation sociale recouvre des réalités différentes, que l'on peut positionner sur un continuum allant de sa version forte à sa version faible.

Sur cette base, comment appréhender l'ESS elle-même ? Selon la **définition de l'OIT reprise par les Nations Unies**, l'ESS « englobe les entreprises, organisations et autres entités qui mènent des activités économiques, sociales et environnementales au service de l'intérêt collectif et/ou général, fondées sur les principes de coopération volontaire et d'entraide, de gouvernance démocratique et/ou participative, d'autonomie et d'indépendance, ainsi que la primauté des personnes et de l'objectif social sur le capital dans la distribution et l'utilisation des excédents et/ou des bénéfices, ainsi que des actifs. »

Pour explorer les notions d'économie sociale, d'économie solidaire, d'entreprise sociale, et d'entrepreneuriat social, lors des journées d'études, nous nous sommes appuyés sur une publication⁶ de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE).

Nous proposons d'aborder les composantes du schéma en mobilisant des définitions existantes.

Selon le réseau « EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe » (EMES)⁷, **l'économie sociale** (représentée plus au centre du schéma) vise à produire des biens ou des services selon une gestion parfois collective, non lucrative ou à lucrativité limitée. Elle s'inscrit dans l'économie de marché, mais avec des règles spécifiques (démocratie, solidarité), et promeut une gouvernance démocratique. Les organisations de l'économie sociale se distinguent du secteur privé à but lucratif : leur objectif premier est de répondre aux besoins de leurs membres ou à un intérêt public plus large, plutôt que de maximiser et de distribuer des profits. Elles se distinguent aussi du secteur public, même si elles peuvent recevoir des subventions publiques pour remplir leur mission.

Selon Jean-Louis Laville⁸, **l'économie solidaire** (représentée plus à gauche) met l'accent sur la participation citoyenne, la transformation

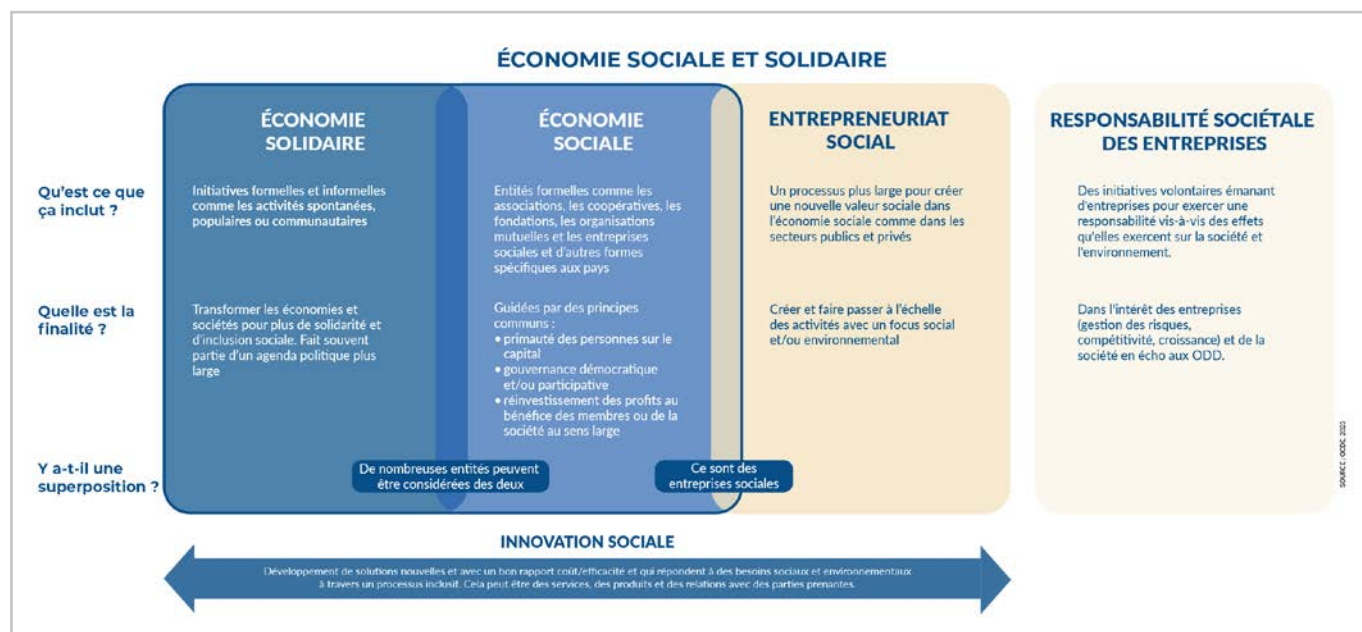


Schéma représentant les notions de l'ESS, traduit et adapté d'une publication de l'OCDE (2023)

5. Juan, M., Laville, J.-L. et Subirats, J. (dir.) (2020). Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale. érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01>

6. OCDE (2023), "What is the social and solidarity economy? A review of concepts", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2023/13, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/dbc7878d-en>.

7. <https://emes.net/focus-areas/social-economy/>

8. <https://www.jeanlouislaville.fr/index.php/economie-solidaire/>

sociale et la pluralité des principes économiques (non seulement le marché, mais aussi la redistribution et la réciprocité). Elle vise à répondre à des besoins sociaux non satisfaits et à transformer les rapports économiques et sociaux, dans une vision démocratique élargie associant usagers et usagères, habitant-es et actrices et acteurs du territoire. Elle envisage ces activités non seulement sous l'angle de leur forme juridique (associations, coopératives, mutuelles, entreprises sociales lorsque ce statut existe...), mais aussi à travers leur double dimension, économique et politique. Sa principale démarcation avec l'économie sociale tient à ce qu'elle relève du domaine public : il ne s'agit pas d'organisations privées, mais d'initiatives citoyennes revendiquant une action publique.

Une notion voisine apparaît plus à droite. **L'entrepreneuriat social**, concept qui a émergé dans les années 1990, caractérise une forme d'entrepreneuriat, dans le secteur public ou privé, visant à créer et à développer des activités intégrant une visée sociale et/ou environnementale.

La **responsabilité sociétale des entreprises** que nous avons rajoutée tout à droite du schéma, sans croisement avec l'ESS, désigne des initiatives volontaires par lesquelles des entreprises assument une responsabilité vis-à-vis de leurs effets sur la société et l'environnement (production de déchets, pollution...). C'est une démarche à la fois dans l'intérêt de l'entreprise (gestion des risques, compétitivité, croissance) et de la société, les entreprises engagées dans cette voie revendiquant d'améliorer leur contribution aux Objectifs de développement durable.

Au-delà du schéma de l'OCDE, qui semble proche de la tradition anglo-saxonne de l'entreprise sociale mettant l'accent sur le processus entrepreneurial et la finalité sociale, **l'entreprise sociale** peut se définir comme une organisation qui combine trois héritages : une dynamique entrepreneuriale empruntée à l'entrepreneuriat social (activité économique, prise de risque, innovation), des principes de fonctionnement issus de l'économie sociale (gouvernance démocratique, primauté de l'objet social sur le capital, lucrativité limitée), et, dans son acception la plus exigeante, une portée transformatrice héritée de l'économie solidaire (démocratisation de l'économie, ancrage citoyen). Le poids relatif de ces trois dimensions varie selon les organisations, ce qui explique qu'il n'existe pas une définition fermée mais un « idéal-type » au sens de Weber, permettant de situer chaque structure dans la « galaxie » des entreprises sociales (Defourny & Nyssens, 2012).

A la suite de ces éléments de cadrage conceptuel, les études de cas analysées dans la partie qui suit vont nous permettre d'entrer dans le vif des pratiques.



Green Biz Africa, Burkina Faso

© Green Biz Africa

A. Les études de cas

La réflexion s'est nourrie de dix études de cas d'entreprises sociales accompagnées par l'une des organisations membres du Gi, à Madagascar ou en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali, Sénégal et Togo). Cet échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif, mais il présente une diversité d'entreprises à différents stades de maturité, qui permet de dégager des tendances, et surtout d'engager un débat sur les conditions favorables à l'émergence et la croissance de ces organisations.

I. MÉTHODOLOGIE

Chacune des 10 études de cas a fait l'objet d'une auto-évaluation accompagnée avec l'outil « Social Business Scorecard »⁹ de Cerise+SPTF.

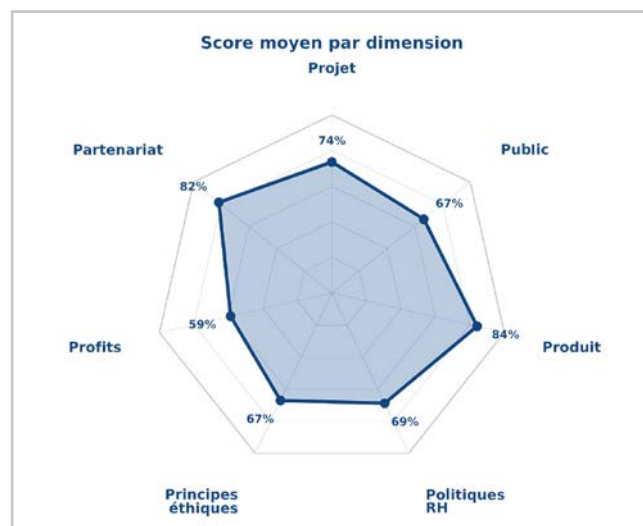


Les données ont été collectées par l'un des membres du Gi (AVSF, Entrepreneurs du Monde, Geres et Gret), partenaire de l'entreprise sociale, sur la base d'entretiens avec l'équipe dirigeante de l'organisation et de la documentation disponible (documents de politiques, états financiers, rapports sociaux, rapports d'activité, etc.).

Suite au remplissage de la grille, chaque étude de cas a fait l'objet d'un rapport synthétique, faisant ressortir les forces et les faiblesses de chaque axe, élaboré conjointement entre l'entreprise sociale et l'organisation du Gi qui l'accompagne.

L'analyse des résultats de ces 10 études de cas a permis de dégager des tendances.

Le graphique ci-dessous permet de visualiser la moyenne des résultats des 10 cas pour chacune des 7 dimensions d'analyse. Ces moyennes témoignent de résultats très encourageants bien qu'elles masquent l'hétérogénéité des cas et des pratiques telle que nous l'exposons plus bas.



Score moyen par dimension, Social Business Scorecard, Cerise+SPTF

Encadré 1

L'outil Social Business Scorecard

Cerise+SPTF est une initiative internationale menée par deux organisations qui travaillent ensemble pour promouvoir une finance responsable et inclusive. Leur raison d'être est de définir des normes, outils et ressources au service d'une économie responsable, inclusive, et participant à la réduction des inégalités.

L'outil **Social Performance Indicators - SPI** a été créé en 2004 pour évaluer la performance en microfinance. C'est l'outil standard d'évaluation et due diligence sociale en microfinance. En 2015 la vision de Cerise s'est élargie pour intégrer d'autres domaines, notamment l'entrepreneuriat social à travers l'outil **Social Business Scorecard - SBS**, permettant de formaliser la dimension sociale des entreprises et de renforcer l'efficacité des entreprises sociales.

SBS est un outil simple, basé sur un fichier Excel. L'auto-évaluation permet une analyse des écarts vis-à-vis de 50 bonnes pratiques managériales. Ainsi 7 principes considérés comme fondamentaux pour une entreprise sociale, décrivant les pratiques et procédures en place, sont évalués :

- Le Projet : une vision claire et partagée des objectifs sociaux et économiques
- Le Public : une cible vulnérable, pauvre /exclue (clients, fournisseurs, salariés)
- Les Produits et services : adaptés pour répondre aux besoins essentiels et réduire les inégalités
- Les Politiques RH : pour un traitement responsable des employés et des prestataires clés
- Les Principes éthiques : responsabilité envers l'environnement et la communauté, et intégrité dans la conduite de l'organisation
- Les Profits : transparent, encadré, au bénéfice de la mission sociale
- Les Partenariats : support technique essentiel qui garantit la solidité du modèle

De l'évaluation de ces pratiques ressortent des tableaux de bord visuels.

9. <https://cerise-sptf.org/>

Les entreprises sociales étudiées sont très différentes que ce soit en termes de :

- Statut : coopérative, association, SA, SARL, SASU, SAS,
- Domaine d'activités : microfinance, agriculture, énergie, déchets, nutrition, service de ménage et entretien, production de serviettes menstruelles lavables,
- Age : entre 1 et 17 ans, avec une moyenne de 9 ans,
- Chiffre d'affaires annuel : entre 1100 et 7 millions d'euros, avec une moyenne de 930 000 euros.

Au vu de cette diversité et de l'échantillon réduit des études de cas, **cette analyse** n'a pas vocation à être exhaustive. Dans une logique exploratoire, elle **vise plutôt à identifier des pratiques et soulever des points de débats entre les entreprises sociales et les ONG** qui les accompagnent, afin de progresser dans nos pratiques et dans la performance et la valorisation des ESS.

II. FINALITÉ SOCIALE ET GESTION DE L'IMPACT : UN AXE FORT DES ESS

Les scores relatifs aux dimensions « Projet, Public et Produit » sont globalement élevés (souvent supérieurs à 70%, avec plusieurs scores au-dessus de 90%).

La **mission sociale** des entreprises sociales étudiées est **clairement formulée et explicitée** dans les documents statutaires (statut, pacte d'associés, etc.). Certaines combinent plusieurs objectifs (sociaux et/ou environnementaux), comme illustré dans l'encadré 2. Il existe une orientation explicite vers des groupes vulnérables ainsi qu'une forte cohérence entre un problème social identifié et la solution proposée.

Les entreprises sociales innover en termes de produits et de services. Pour mettre en pratique leur mission sociale tout en étant pérennes, elles mettent en place des dispositifs de recherche-action permettant de mettre au point le meilleur produit ou service au tarif acceptable pour des publics vulnérables. Elles doivent également s'adapter en permanence aux évolutions du marché, ce qui les oblige à innover.

Les entreprises sociales déploient généralement des actions de sensibilisation et de formations : elles sensibilisent ou forment leurs membres ou leurs utilisateurs et utilisatrices sur des sujets variés (nutrition, hygiène/assainissement, agroécologie, environnement, gestion, etc.), sans gain économique direct pour l'ESS. A titre d'exemple, Fansoto, institution de microfinance au Sénégal, propose des formations lors des réunions mensuelles sur des thèmes variés (gestion d'une activité génératrice de revenu, prévention des maladies, égalité femmes-hommes) et sans coût additionnel.

Ainsi **le pilier du projet social constitue le socle le plus robuste de l'échantillon** étudié. Cela confirme que ces organisations s'inscrivent pleinement dans l'ESS : primauté de l'utilité sociale sur la maximisation du profit.

D'autre part, la dimension « Principes éthiques » présente une forte variabilité (de 47% à 100%). Les entreprises sociales étudiées respectent toutes les règles internationales d'intégrité ainsi que les règles fiscales en vigueur. Les comptes sont transparents et régulièrement audités.

Les entreprises sociales entretiennent généralement **des liens étroits avec les communautés locales**. Elles ont notamment des conventions de collaboration avec les communes dans lesquelles elles interviennent, et y réinvestissent parfois une partie de leurs ressources.

Encadré 2

Les entreprises sociales combinent généralement plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux

C'est le cas par exemple d'**Auréole Monde Innovation**, une entreprise sociale togolaise créée en 2025, qui propose des alternatives saines, économiques et de qualité aux personnes en situation de précarité menstruelle. Elle produit et commercialise des produits de santé menstruelle et maternelle à bas prix.

De plus, elle emploie des jeunes personnes éloignées de l'emploi et leur donne une formation professionnelle. Elle propose une garderie pour les employées mères, ainsi que des congés menstruels pour les employées qui vivent des moments d'inconfort pendant leur période menstruelle.

Ainsi sa mission sociale porte d'une part sur les clientes cibles (public aval), et d'autre part sur les salarié-es (public amont).



Madacompost est une entreprise sociale malgache créée en 2011. Elle a mis en place une unité de compostage qui transforme les déchets urbains en compost, biogaz et pavés autobloquants et recycle également les déchets d'abattoir et les sachets plastiques.

Au-delà de cette mission environnementale, elle a également une mission sociale : elle emploie d'anciens agents informels de la décharge, dont de nombreuses mères célibataires, en leur procurant un emploi stable et décent.



Préparation des déchets verts en les découpant pour optimiser leur transformation en compost de qualité

Certaines entreprises sociales ont une stratégie environnementale et un plan d'action validés par leur CA. Pour d'autres cette **dimension environnementale** représente le cœur de leur mission (promotion des énergies renouvelables ou traitement des déchets). Cependant pour certaines leur politique environnementale est insuffisamment documentée. De plus, certaines ont des difficultés à gérer cette dimension environnementale du fait de la nature de leur activité (utilisation d'emballages plastiques pour la commercialisation de leurs produits, gadgets promotionnels, produits ménagers parfois toxiques).

Les **principaux axes d'amélioration concernant la gestion de l'impact** sont :

- La formalisation et le caractère systématique du suivi-évaluation de l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux. Certaines entreprises sociales ont notamment des difficultés à suivre la satisfaction et le profil socio-économique de leurs membres ou utilisateurs et utilisatrices ;
- L'atteinte par les entreprises sociales des publics les plus vulnérables ou isolés de façon soutenable financièrement.

Pour pallier ces limites, de **bonnes pratiques** sont à mettre en valeur :

- Des **mécanismes de gouvernance** entérinent et sécurisent le projet de l'association. Il s'agit par exemple du fait que le bilan social annuel est présenté au Conseil d'Administration. Certaines entreprises sociales ont mis en place une structure chargée de veiller à l'atteinte des objectifs sociaux et intégrant des personnes extérieures à l'entreprise : Comité de surveillance sociale et environnementale, ou Comité d'éthique et de surveillance.
- Afin d'**atteindre les publics les plus vulnérables**, certaines entreprises sociales proposent des services différenciés selon le public cible, ce qui permet d'adapter le produit/service et son prix en fonction de la cible, avec un système de péréquation au niveau de l'entreprise.

III. UNE GOUVERNANCE À VISÉE INCLUSIVE ET PARTICIPATIVE

Les entreprises sociales étudiées présentent **une grande diversité de statuts juridiques** (SA, SARL, SAS, coopérative, association...). Le choix de ce statut dépend de l'objet de l'ESS, ainsi que de la législation du pays.

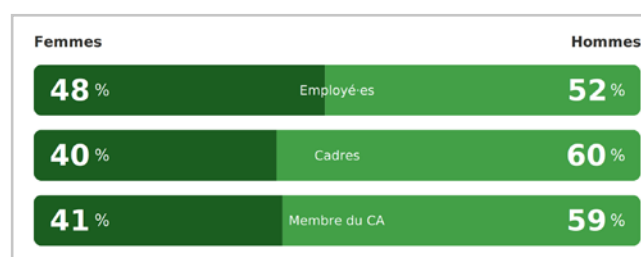
Les **organes de gouvernance sont fonctionnels** chez toutes les entreprises sociales étudiées. Selon les statuts des entreprises sociales étudiées, des mécanismes permettent d'assurer une gouvernance transparente. La dimension « démocratique » est encouragée dans les statuts des coopératives et associations. Elle est traduite en pratique dans le fonctionnement des coopératives agricoles étudiées où les bénéficiaires sont les membres.

Certaines sociétés intègrent les **usagers et usagères des services dans la gouvernance** de l'entreprise ou du service.

La **lucrativité et le versement des dividendes aux actionnaires sont bien encadrés** dans les statuts selon plusieurs modèles. La plupart des entreprises sociales étudiées ont des statuts ne prévoyant pas la redistribution de dividende (soit parce que leurs statuts ne le permettent pas, soit parce que le pacte des actionnaires a acté une non-redistribution de dividende). Pour celles qui le pourraient, les résultats financiers n'ont pas permis cette rémunération des actionnaires.

La dimension « Politiques RH » présente une forte variabilité (de 50% à 92%). Les **contrats de travail sont toujours formalisés** et incluent des bénéfices sociaux (généralement au-delà des obligations légales) : assurance santé, formations, promotion interne, etc. Cependant certaines entreprises sociales n'ont pas de politique RH formalisée ou d'analyse systématique de la satisfaction des employés, et les pratiques des prestataires ne sont souvent pas contrôlées.

En termes de **répartition des ressources humaines par genre, la parité est presque atteinte** chez les employé-es (48 %). L'écart se creuse légèrement parmi les cadres (40 %) et au sein des conseils d'administration (41 %).



Graphique : répartition des femmes et des hommes dans les équipes et les conseils d'administration

Encadré 3

Les entreprises sociales s'outillent en matière de gestion de la performance sociale

C'est le cas notamment d'**Assilassimé Solidarité**, une entreprise sociale togolaise créée en 2012 qui offre un accès durable à des services de microfinance sociale adaptés pour les personnes en situation d'exclusion ou d'extrême pauvreté, ayant un accès limité au système de microfinance classique, pour leur permettre de mener des activités génératrices de revenus et d'améliorer leurs conditions de vie. En plus des services de crédit et d'épargne, elle offre des produits non financiers, notamment des formations et sensibilisations sur des thématiques économiques, sanitaires, sociales et environnementales.

Elle a mis en place un comité de gestion de performance sociale et environnementale qui reporte au conseil d'administration et veille à l'alignement des pratiques et décisions à la mission et aux principes d'une entreprise sociale.

Elle produit chaque année un bilan social, réalise une étude de satisfaction des bénéficiaires ainsi que du personnel tous les 2 ans et mène des audits de conformité à la protection des clients. Pour en savoir plus et visualiser l'entretien avec Crédoh Ayi Ayayi Gah¹⁰.

10. <https://youtu.be/pMYkuWNLXvo>

Les entreprises sociales mettent en place des modèles de gouvernance transparents et inclusifs

La coopérative agricole Fanohana et l'Union Magneva ont développé un modèle coopératif à Madagascar depuis respectivement 2008 et 2016. Ces coopératives financent des actions de développement local à travers l'utilisation de leurs primes du commerce équitable, en accord avec la décision de l'AG. Ces fonds ont ainsi permis de concrétiser des activités sociales et communautaires telles que la construction d'un pont et la réhabilitation de locaux des autorités régionales.



Union Magneva



SM3E est une entreprise sociale malgache créée en 2012, Green Biz Africa est une entreprise sociale malienne créée en 2022. Elles sont toutes deux destinées à développer l'électrification rurale ainsi que les activités productives liées à l'arrivée de l'électricité. Elles **intègrent les usagers et usagères des services** dans la gouvernance de l'entreprise ou du service. Ainsi la SM3E a un modèle organisationnel hybride associant actionnaires-experts, agents d'exploitation communautaires et Association des Usagers (ASURE). Green Biz Africa a signé des conventions avec chaque commune d'intervention et des comités locaux de suivi se réunissant chaque mois pour analyser les résultats et les actions à mener.



Ainsi la gouvernance apparaît comme le pilier le plus hétérogène. Elle constitue un espace de tension entre une logique entrepreneuriale et une logique inclusive, participative et respectueuse de l'environnement. L'âge de l'entreprise sociale semble être un facteur important sur cet axe : la jeunesse organisationnelle (1-3 ans) est souvent corrélée à une gouvernance encore en consolidation.

IV. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ÉPROUVÉ QUI SE CONSOLIDE AU FIL DE LA VIE DE L'ESS

La dimension Profits est la plus contrastée (de 28% à près de 90%).

Les entreprises sociales étudiées sont toutes **en croissance**. Certaines affichent des résultats économiques à l'équilibre ou proche de l'équilibre, cependant d'autres présentent une rentabilité plus fragile.

Les jeunes structures ont des scores de viabilité économique plus faibles, ce qui tend à montrer que **les entreprises sociales ont besoin de temps pour atteindre l'équilibre**. De même, l'échelle d'intervention de l'entreprise sociale est un facteur important : une fois que le service a fait ses preuves, les entreprises qui arrivent à passer à l'échelle sont plus robustes.

Le modèle économique constitue ainsi le principal point de vulnérabilité. Cela traduit une tension structurelle propre aux entreprises de l'entreprise sociale : Comment concilier accessibilité sociale et équilibre financier ? L'atteinte des objectifs sociaux nécessite de tester des services ou produits dans des zones enclavées ou auprès de publics vulnérables, la mise au point de ces services ou produits intègre une démarche de recherche action qui nécessite du temps.

La lucrativité est encadrée et limitée à la fois dans les statuts et par des dispositions particulières (charte, pacte d'actionnaires). Dans les cas étudiés, c'est plutôt la stabilisation du modèle économique qui constitue un enjeu. Cela met en exergue l'importance de l'accompagnement financier (avec des outils adaptés aux besoins des entreprises sociales) et technique.

« **Le chemin n'est pas toujours simple.** Les notions d'Economie Sociale et Solidaire sont encore peu connues au Burkina Faso. **C'est long, parfois rude... mais ça vaut le coup !** On est une jeune entreprise, avec une équipe soudée et engagée. Notre objectif : atteindre la viabilité dans 3 ans. Pour y arriver, nous devons convaincre de nouvelles entreprises et collectivités d'avoir recours à nos services et d'entrer dans ce cercle vertueux parce que ces organisations ont accès à des professionnels bien formés, stables et bien suivis, les agents accèdent à un contrat légal, stable, rémunérateur, couplé avec une couverture santé. »

Abdoulaye Cissé,
Directeur Exécutif d'Emergence Net, Burkina Faso



Agentes de ménage et d'entretien salariées par Emergence Net, Burkina Faso

Comment concilier accessibilité sociale et équilibre financier ? Les entreprises sociales mettent au point des dispositifs innovants

Nutri'zaza, une entreprise sociale malgache créée en 2013, commercialise des produits alimentaires fortifiés adaptés aux besoins nutritionnels des jeunes enfants, notamment des farines infantiles locales. Elle commercialise ses produits via 3 réseaux de distribution : la vente en détail, les ventes institutionnelles, et un réseau de vente en porte à porte de bouillies prêtes à consommer dans les quartiers vulnérables à des prix très abordables. La péréquation des marges entre ces 3 réseaux permet d'assurer l'équilibre économique de l'entreprise.



Nutri'zaza, Madagascar



Le modèle économique de **Madacompost**, une entreprise sociale malgache spécialisée dans la collecte et transformation des déchets urbains, repose sur 3 piliers : La vente de produits (compost, pavés autobloquants, briquettes de combustible, engrais), les revenus des services de collecte et d'assainissement aux communes urbaines, et la valorisation des réductions d'émissions de Gaz à effet de serre via les standards carbone.



Madacompost, Madagascar



Assilassimé Solidarité, Togo et **Fansoto**, Sénégal, deux institutions de microfinance ont initié parmi leurs produits un crédit à taux zéro nommé « crédit coup de pouce » visant les personnes les plus pauvres n'ayant aucune activité économique préalable, pour leur permettre d'initier des activités génératrices de revenus. La marge dégagée par les autres produits leur permet de financer ce service.



Octroi des crédits, Assilassimé Solidarité, Togo



SM3E et **Green Biz Africa**, entreprises sociales malgache et malienne œuvrant dans le domaine de l'énergie, adoptent une tarification par tranches (permettant aux ménages les plus vulnérables d'accéder à l'électricité), et un mécanisme de péréquation inter-sites (permettant aux sites les plus enclavés de bénéficier de l'accès à l'électricité à des tarifs abordables). Ils accompagnent les très petites entreprises en les formant à l'entrepreneuriat et les aidant à accéder à des équipements adaptés ainsi qu'à des solutions financières.



Green Biz Africa, Burkina Faso



B. La gestion de l'impact : un ressort fondamental de la gestion des entreprises sociales

Cette partie synthétise le contenu d'une session dédiée à la gestion des impacts sociétaux lors des journées d'études.

Les études de cas ont permis de mesurer, à l'aide du *Social Business Scorecard*, la solidité du projet social des entreprises sociales étudiées. Elles n'épuisent pas pour autant la question de la gestion de l'impact, qui ne se réduit ni à un score ni à un rapport remis au bailleur en fin d'exercice. La gestion de l'impact apparaît moins comme un dispositif périphérique que comme un ressort constitutif de l'identité même de l'entreprise sociale, ce que résume la formule rapportée par le directeur de Nutri'zaza : « Plus notre entreprise fonctionne, plus on a de l'impact. ». Cette équivalence tient au fait que, pour ces entreprises, l'activité économique porte en elle-même la finalité sociale. Chaque ration vendue par Nutri'zaza est une portion nutritionnelle de plus mise à la portée d'un enfant, ce qui les distingue d'une entreprise classique dont la seule croissance ne produit pas mécaniquement d'impact social. Les témoignages d'Assilassimé Solidarité (Togo), de la SIDI, de Nutri'zaza et du Réseau des coopératives de commerce équitable (Madagascar) recueillis lors des Journées d'études en précisent les ressorts.

« Une entreprise sociale ne peut se contenter d'afficher un énoncé de mission sur un mur ni de s'en remettre à de seules évaluations finales. Elle doit planifier, suivre, analyser et agir en continu ».

Eugénie Constancias, Entrepreneurs du Monde

I. UN CYCLE DE PILOTAGE CONTINU, DE LA MISSION AUX RÉSULTATS

Directement inspiré des pratiques éprouvées du secteur de la microfinance, le cadre proposé articule **la gestion de l'impact autour d'un cycle de quatre étapes**. La planification décline la mission en objectifs opérationnels. Le suivi permet de collecter régulièrement les indicateurs. L'analyse interprète les résultats obtenus. L'action, enfin, en tire des mesures correctives. La force de ce cycle tient dans sa continuité. Il transforme une intention sociétale, abstraite par nature, en une suite de décisions concrètes et révisables.

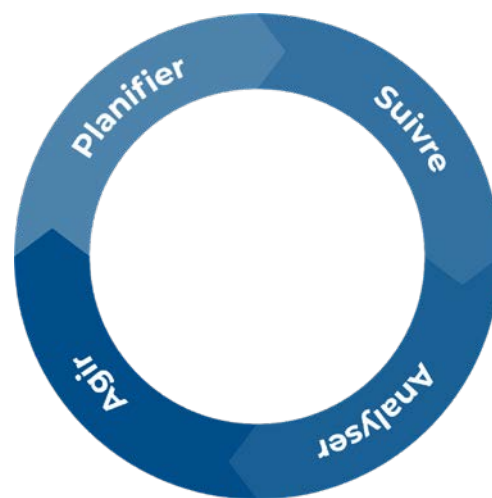
La **planification consiste à opérationnaliser la mission**. Chez Assilassimé Solidarité, Togo, comme en témoigne Martin Adjaho membre du comité de gestion de la performance sociale et environnementale, la stratégie est déclinée en trois questions : le « qui » (les publics ciblés), le « quoi » (les services proposés) et le « comment » (les changements visés). Les réponses à ces trois questions sont formalisées et résumées dans un « arbre de la théorie du changement » qui relie la raison d'être aux cibles, aux services et aux résultats attendus (voir illustration page suivante). Diffusé en interne, un document stratégique fixe un référentiel commun à l'ensemble des équipes. Quatre niveaux d'analyse y sont distingués. Le premier porte sur les objectifs de ciblage et vérifie que les personnes vulnérables visées sont effectivement touchées afin de prévenir les dérives de mission. Le deuxième mesure les résultats obtenus auprès des utilisatrices et utilisateurs des services. Le troisième concerne la responsabilité des pratiques envers les parties prenantes, et le quatrième la gestion de la performance environnementale.

Encadré 6

Le cycle de gestion de la performance sociale et environnementale

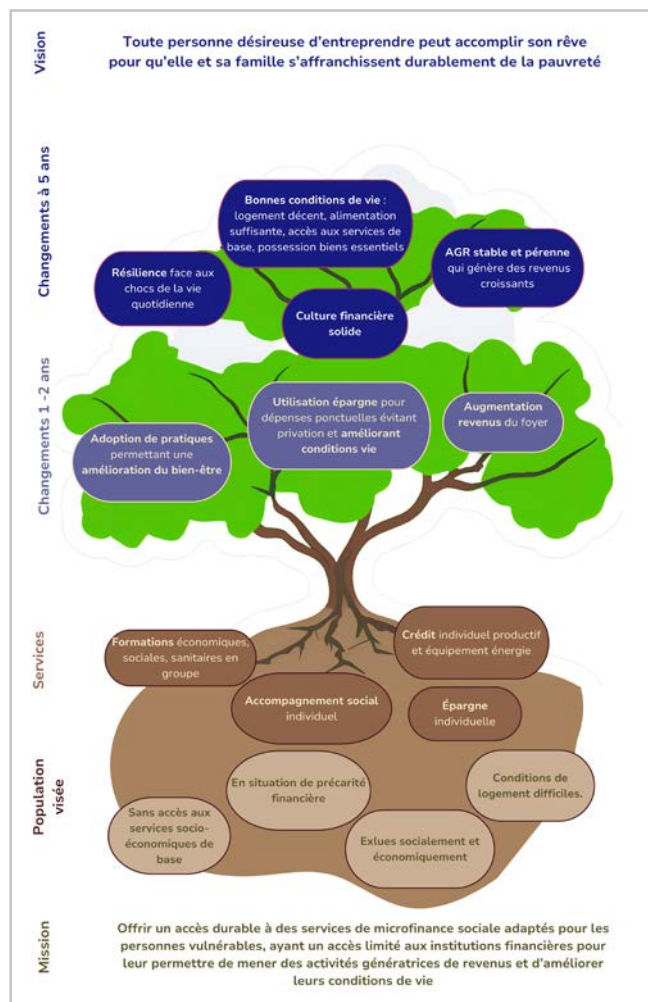
Inspiré des normes de la microfinance, le cycle de gestion de l'impact présenté lors des journées d'études repose sur quatre étapes articulées.

- La planification décline la mission en cibles, services et changements attendus.
- Le suivi collecte régulièrement des indicateurs simples et intégrés au pilotage.
- L'analyse interprète les résultats à la lumière d'un contexte mouvant, sans présumer d'un impact positif automatique.
- L'action corrige, réalloue et adapte l'offre.



Trois conditions en garantissent l'utilité : l'intégration aux systèmes internes, la simplicité du dispositif et une gouvernance dédiée capable d'exiger des comptes sur la mission.

Le **suivi suppose des indicateurs définis avec précision et régulièrement renseignés**. L'institution togolaise suit la part de personnes vulnérables touchées, la scolarisation des enfants ou encore la progression du chiffre d'affaires des activités génératrices de revenus. Nutri'zaza, de son côté, privilégie des indicateurs simples mais intégrés au pilotage quotidien. Elle suit journalièrement le nombre d'enfants touchés, les volumes distribués, la couverture du réseau et la fréquentation des points de vente, aux côtés de la marge brute et de la masse salariale.



Arbre de la théorie du changement d'Assilassimé Solidarité, Togo

Pour le Réseau des coopératives de commerce équitable, c'est le cahier des charges de la certification biologique et du commerce équitable qui tient lieu de dispositif de suivi, en imposant un contrôle continu de la conformité des pratiques.

L'analyse et l'action ferment le cycle. Un point mérite ici d'être souligné. Le contexte dans lequel évolue l'entreprise sociale n'est pas statique, ce qui impose de réviser périodiquement les indicateurs. Surtout, il faut se garder de présumer un impact positif automatique, car des effets négatifs peuvent émerger et la gestion de l'impact doit aussi servir à les détecter. C'est précisément la fonction des enquêtes de satisfaction et du mécanisme de gestion des réclamations décrits par Crédoh Ayi Ayayi Gah, chargé de la performance sociale d'Assilassimé Solidarité. Ces dispositifs détectent les abus potentiels et repèrent les plaintes récurrentes et permettent de prendre, en amont, des mesures préventives.

II. INTÉGRER, SIMPLIFIER, RENDRE DES COMPTES : LES CONDITIONS D'UNE GESTION D'IMPACT UTILE

Au-delà du cycle, les témoignages convergent sur trois conditions d'efficacité :

- **l'intégration aux systèmes internes de l'organisation.** Qu'elle s'inscrive dans le système d'information, dans la gouvernance (Assilassimé Solidarité, Nutri'zaza) ou dans les procédures de certification (Réseau des coopératives de commerce équitable), la gestion de l'impact

est d'autant plus efficace et d'autant moins coûteuse qu'elle irrigue le fonctionnement quotidien plutôt que d'être traitée comme un exercice séparé.

- **la simplicité.** Gabrielle Orliange, chargée d'investissement à la SIDI, défend l'idée qu'un bilan social d'une page assorti de quatre indicateurs bien suivis vaut mieux qu'un rapport sophistiqué de dizaines de pages. Le premier jalon de l'accompagnement, souligne-t-elle, consiste simplement à vérifier l'existence d'une intention et d'un objectif social formalisés. Le constat qu'elle dresse est éclairant. Les coopératives de petite taille à plus forte valeur ajoutée sociale ne sont pas nécessairement celles qui formalisent le mieux leur performance. En ce sens, les référentiels sectoriels jouent un rôle d'accélérateur, en fournissant un cadre structurant déjà éprouvé. Comme les normes universelles de gestion de la performance sociale et environnementale valent pour la microfinance, les certifications biologique et commerce équitable s'appliquent aux coopératives agricoles.
- **la gouvernance, garante de la fidélité à la mission.** Plusieurs modèles ont été présentés. Assilassimé Solidarité s'est doté d'un comité de gestion de la performance sociale et environnementale qui rend des comptes au conseil d'administration. Nutri'zaza dispose d'un comité d'éthique et de surveillance sociale qui réunit des représentants des ministères de la Santé, de la Population et de l'Éducation nationale, des chercheurs en nutrition, des maires et des représentants des bénéficiaires. Le Réseau des coopératives de commerce équitable, enfin, s'appuie sur les assemblées générales des coopératives et leurs comités de contrôle interne. Encore faut-il que ces organes ne se réduisent pas à une formalité. C'est tout le sens de la distinction soulevée dans les échanges. Il ne s'agit pas que l'entreprise rende compte au comité de manière routinière, mais que le comité dispose réellement du pouvoir d'exiger de l'entreprise qu'elle rende compte de sa fidélité à l'objectif social. La redevabilité ne vaut que si elle s'incarne dans un rapport de force institutionnel, et non dans un simple reporting descendant.

Reste l'enjeu, plus difficile, de la mesure de l'impact à long terme. Les études d'impact scientifiques, fondées sur l'attribution causale, sont coûteuses, exigeant deux à trois ans de travail. Elles dépendent de financements extérieurs et de partenariats spécialisés à l'image de l'étude en cours chez Nutri'zaza. Elles ne sauraient être confondues avec la gestion courante de la performance. C'est d'ailleurs pour lever cette ambiguïté que la SIDI et Entrepreneurs du Monde lui préfèrent le terme de « gestion de la performance sociale et environnementale », qui couvre l'ensemble du processus, de la planification aux résultats. La leçon transversale est nette. L'efficacité d'une gestion de l'impact ne se mesure pas à la sophistication de l'outil, mais à sa régularité et à son utilité décisionnelle. Cette exigence de simplicité ne signifie pas pour autant l'absence d'investissement. Installer et maîtriser un système de pilotage, même sobre, demande du temps, des compétences et des ressources.

C. Faire évoluer les outils de financement pour mieux soutenir les entreprises sociales

Pour pérenniser et consolider les impacts et accompagner l'émergence jusqu'au changement d'échelle des entreprises sociales, il faut des dispositifs de financement adaptés en portant collectivement des propositions concrètes.

Depuis 2022, les organisations de solidarité internationale **AVSF, Entrepreneurs du Monde, Gret, Geres et le CCFD-Terre Solidaire/SIDI** se fédèrent au sein du **groupe de travail¹¹ hébergé par CSUD sur le financement de l'entreprise sociale à lucrativité limitée**. Nous diffusons ici leurs travaux pour amplifier la portée de leur plaidoyer.

I. S'ORGANISER POUR PLAIDER POUR DES FINANCEMENTS ADAPTÉS

Ce groupe a été mis en place en 2022 avec des organisations de solidarité internationale qui ont décidé de travailler sur le sujet du financement de l'entreprise sociale après avoir fait émerger des entreprises sociales à lucrativité limitée. Ces organisations faisaient le constat d'impacts sociaux et environnementaux positifs ainsi que de modèles économiques pérennes tout en ayant dû lutter pour le faire sans instruments financiers adéquats.

L'objectif du groupe de travail est de produire des recommandations et un plaidoyer auprès du groupe AFD et du Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères en France pour une meilleure prise en compte de ces entités que sont les entreprises sociales à lucrativité limitée dans les politiques d'aide au développement et dans les outils de financement.

Depuis sa création, le groupe a ainsi pu contribuer :

- A la feuille de route de la France sur l'internationalisation de l'ESS,
- A deux¹² tribunes¹³ rédigées conjointement avec le Groupe SOS International,
- A la production de plusieurs documents sur les besoins de financement des entreprises sociales à lucrativité limitée.

Il existe des espaces d'influence pour amplifier la portée de ce plaidoyer. C'est le cas du **Collège ESS du Conseil national pour le développement et la solidarité internationale en France¹⁴** (CND SI) qui est l'instance consultative entre l'État et les acteurs non-étatiques sur les objectifs et les moyens de notre politique de développement. Cette **instance est composée de 80 membres répartis en 10 collèges** représentant les différentes composantes de la société civile. Entrepreneurs du Monde y a été nommé aux côtés du Groupe SOS à l'international au sein du collège des acteurs et actrices de l'ESS.

II. LES PROPOSITIONS POUR DES DISPOSITIFS ADAPTÉS AUX ENTREPRISES SOCIALES À LUCRATIVITÉ LIMITÉE

Depuis 2025, **le groupe travaille dans un contexte qui a énormément évolué**. L'aide publique au développement est fortement remise en cause dans son ensemble, il faut aussi s'atteler à la défendre. Parallèlement, l'ESS pourrait aussi jouer un rôle plus important dans le futur de l'aide.

Le groupe de travail a formulé des propositions concrètes et adaptées aux entreprises sociales à lucrativité limitée :

- **Un interlocuteur unique au sein du Groupe AFD** : créer ou désigner, au sein du Groupe AFD et directement rattachée à sa Direction générale, une direction et un interlocuteur dédiés à l'ESS à lucrativité limitée, afin de renforcer la coordination transversale et d'orienter tout partenaire cherchant un soutien adapté.
- **Un bouquet d'outils dédiés et adaptés** : les entreprises sociales à lucrativité limitée ont des besoins de financement et d'appui spécifiques selon leur phase de vie (innovation, amorçage, changement d'échelle) et requièrent un accompagnement technique continu. Une approche « boîte à outils » permettant de choisir et d'assembler les instruments au plus près des projets, qu'il s'agisse des entreprises sociales elles-mêmes ou des institutions qui les financent. L'accès à ces financements doit être conditionné à une finalité sociale et environnementale ambitieuse adossée à des systèmes de gestion de la performance.



Produits proposés par Nutri'zaza à Madagascar

Tableau (en page suivante) - Résumé extrait de la note¹⁵ du groupe de travail : **SOUTENIR L'ÉMERGENCE OU LE RENFORCEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE À LUCRATIVITÉ LIMITÉE (ESS-LL) DANS LES PAYS PARTENAIRES DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT : POUR DES DISPOSITIFS ADAPTÉS** (AVSF, Entrepreneurs du Monde, Gret, Geres, SIDI), 24 juin 2025.

11. <https://www.coordinationsud.org/coordination-sud-2/espaces-de-travail/groupe-economie-sociale-et-solidaire/>

12. <https://www.entrepreneursdumonde.org/press/lopinion-abandonner-laide-publique-au-developpement-serait-une-erreur/>

13. <https://www.entrepreneursdumonde.org/press/la-tribune-du-dimanche-la-solidarite-internationale-ne-peut-pas-disparaitre-dans-le-silence/>

14. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-en-action/contribuer-a-une-mondialisation-durable-et-equilibree/travailler-avec-les-ong-et-la-societe-civile/le-conseil-national-pour-le-developpement-et-la-solidarite-internationale-cndsi>

15. www.entrepreneursdumonde.org/app/uploads/2026/01/note_travail_ong_pour-des-dispositifs-adaptes-a-less_25juin2025.pdf

Type de financement	Phase de vie	Montants (tickets)	Durée
Subventions	Innovation / pilote	≥ 300 k€/an	≥ 3 ans
	Création / amorçage	≥ 300 k€/an	≥ 3 ans
	Changement d'échelle	≥ 500 k€/an	3-5 ans
	Appui technique (continu)	≥ 150 k€/an	≥ 3 ans
Prêts	Création / amorçage	≥ 100 k€	3-5 ans
	Changement d'échelle	≥ 300 k€	3-5 ans
Avances remboursables	Création / amorçage	≥ 100 k€	3-5 ans
Garanties (change, contrepartie, pays)	Création / amorçage	≥ 500 k€	5 ans
	Changement d'échelle	≥ 1 M€	10 ans
Financement de premières pertes / dotations pour couvrir certains risques	Création / amorçage	≥ 500 k€	5 ans
	Changement d'échelle	≥ 1 M€	10 ans
Capital patient (très faible / sans rendement)	Création / amorçage	100-300 k€	5-10 ans
Capital-développement patient (faible rendement)	Changement d'échelle	300-500 k€	7-10 ans (idéal. 15 ans au-delà de 1,5-2 M€)
Blended finance (tranches les plus risquées pour avoir un effet de levier sur l'attraction de capitaux privés)	Changement d'échelle	3-4 M€/investisseur (cible 10-20 M€)	7-10 ans (idéal. 15 ans)

Encadré 7

Le cas de Nutri'zaza à Madagascar

Créée en 2013 par le Gret et ses partenaires, Nutri'zaza a bénéficié d'un soutien de l'AFD de 900 k€ (valeur 2013) : 370 k€ pour le démarrage de l'activité et 530 k€ d'assistance technique du Gret, complétés par un apport en capital des actionnaires (465 k€). Mais faute d'instrument dédié, l'instruction de cette demande a pris plus de trois ans et n'a abouti que grâce à l'engagement de quelques personnes au sein de l'AFD, une démarche ad hoc, non reproductible, qui illustre le besoin de dispositifs financiers adaptés à l'émergence des entreprises sociales à lucrativité limitée.

Par la suite Nutri'zaza a aussi bénéficié de financements de l'UE et de l'AFD, ciblés sur la mise au point et le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services, ou le déploiement dans de nouvelles régions.

« Les entreprises sociales à lucrativité limitée occupent très peu de place dans l'imaginaire des organisations de solidarité internationale et des financeurs de l'aide publique au développement qui sont mal outillés pour soutenir ce type d'organisations.

Il faut se rappeler que l'émergence des institutions de microfinance a été possible grâce à des instruments financiers mêlant financement de l'appui technique, subvention (pour démarrer, tester...), prêt (sur le long terme), du capital, ... Ces ressources n'existent plus. Pourtant, ce chemin serait à faire dans d'autres secteurs. Nutri'zaza est le produit d'un miracle. Les financements n'étaient pas pensés pour une telle organisation ».

Olivier Bruyeron,
Président de Coordination Sud et Président de Nutri'zaza

D. Faire émerger des cadres réglementaires favorables aux entreprises sociales

Le cadre légal n'est pas une simple formalité administrative. En délimitant le périmètre de l'économie sociale et solidaire et en décrivant ses formes et ses principes, il conditionne par exemple l'accès des acteurs et actrices aux financements, aux incitations fiscales et à la commande publique. Il permet aussi de distinguer les organisations réellement engagées dans une finalité sociale de celles qui n'en revendiquent l'étiquette qu'à des fins opportunistes. Or il n'existe pas de définition universelle de l'ESS, et les contextes nationaux en façonnent les contours. À ce jour, une trentaine de pays seulement se sont dotés d'une loi-cadre dédiée. Madagascar n'en fait pas encore partie alors que le Sénégal a franchi ce pas en 2021. La trajectoire de ces deux pays, examinée successivement, éclaire à la fois le chemin parcouru sur la Grande Île et les leviers qui restent à actionner.

I. MADAGASCAR : UN SECTEUR ENRACINÉ, UN CADRE ENCORE INCOMPLET

À Madagascar, l'économie sociale et solidaire n'est pas une importation récente. Elle **plonge ses racines dans une longue tradition coopérative et mutualiste** que le législateur a progressivement consolidée. La loi n° 99-004 du 21 avril 1999 relative aux coopératives a marqué une première rupture avec l'esprit dirigiste des décennies précédentes en reconnaissant les coopératives comme de véritables entreprises et en limitant l'ingérence de l'État dans leur fonctionnement interne. Ce cadre a été modernisé par la loi n° 2023-016 régissant les sociétés coopératives. Cette nouvelle loi vise l'autonomie et la professionnalisation du mouvement et en organise toute l'architecture, des sociétés coopératives de base aux unions, fédérations et confédérations.

La **structuration d'un mouvement explicitement dédié à l'ESS doit beaucoup à la société civile et d'abord à l'association Afaka¹⁶**, créée à Mahajanga en 2006. Tournée vers l'entrepreneuriat des jeunes, l'association a opéré autour de 2014 un tournant décisif vers la promotion de l'ESS. Elle a organisé le premier Forum malagasy de l'ESS à Toamasina en 2014, réunissant 87 participants, puis le premier « Mois de l'ESS » à Antananarivo la même année. Un deuxième forum s'est tenu dans la capitale en 2015 et un troisième à Fianarantsoa en septembre 2016, consacré à l'ESS et au développement durable. Autour de ces rendez-vous itinérants, financés par les actrices et acteurs eux-mêmes, gravitaient des structures pionnières comme Le Relais Madagascar, coopérative de la filière Emmaüs implantée depuis 2008, ou la coopérative fromagère Lazan'i Betsileo. Afaka a également lancé une Académie de l'ESS et un portail collaboratif¹⁷ géoréférencé, « Tahala Bemiray », destiné à cartographier les acteurs et actrices du secteur.

Une deuxième impulsion est venue du champ de la conservation. Entre 2018 et 2023, le programme Hay Tao (« savoir-faire »), financé par l'USAID et mis en œuvre par l'ONG internationale Pact, a soutenu

la gestion communautaire des ressources naturelles et la protection de la biodiversité. Il a fait émerger le concept d'entrepreneuriat social de conservation en collaborant avec le ministère de l'Industrialisation, du Commerce et de la Consommation (MICC). La fin du financement a toutefois interrompu cette dynamique, illustrant la fragilité d'un processus tributaire de programmes successifs.

À partir de 2023, la structuration de l'ESS à Madagascar connaît une nouvelle accélération. Elle prolonge une dynamique engagée par les acteurs et actrices de la société civile au cours des années 2010, avant une appropriation progressive par les pouvoirs publics. Plusieurs travaux ont depuis visé l'élaboration d'un cadre légal. L'alliance Pact for Impact a ainsi consacré à Madagascar sa première étude de cas¹⁸ sur les déclinaisons nationales de la résolution des Nations unies sur l'ESS, réalisée de février à avril 2024 avec Groupe SOS et People Power Inclusion (PPI). Le portage institutionnel, assuré par le MICC, a ensuite reposé sur la forte mobilisation du ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD), jusqu'à une pause liée au changement de régime fin 2025.

Sur le terrain, cette dynamique est confortée par le projet SEED (Soutien à l'écosystème entrepreneurial pour l'emploi décent à Madagascar), intégré au programme IncuBoost et financé par l'Union européenne. Mis en œuvre par PPI avec le Centre d'Excellence en Entrepreneuriat (CEENTRE), il est prévu d'octobre 2023 à octobre 2026 et cible vingt structures d'appui à l'entrepreneuriat. PPI a également animé les principaux temps de mobilisation et de plaidoyer en faveur d'un cadre légal dédié : le Forum national de l'ESS, tenu à Antananarivo du 17 au 19 septembre 2024, puis un forum en ligne fin 2025. Cet ensemble s'inscrit dans le sillage de la résolution A/RES/77/281, adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies le 18 avril 2023, qui encourage les États à promouvoir l'ESS, y compris au moyen de cadres juridiques spécifiques.

Il manque néanmoins l'essentiel. **Aucune loi-cadre n'est encore proprement consacrée à l'ESS elle-même.** Le mouvement coopératif est désormais bien encadré, mais le champ plus large des entreprises sociales à lucrativité limitée demeure dépourvu d'un statut unifié et des outils de reconnaissance et d'incitation qui l'accompagnent. **Les obstacles à cet aboutissement sont bien identifiés :**

- Le concept même d'ESS demeure imparfaitement compris, et il est fréquemment confondu avec la responsabilité sociétale des entreprises.
- Le renouvellement régulier des responsables ministériels réduit par ailleurs à néant le travail de pédagogie engagé, car le départ des personnes formées oblige à tout recommencer.
- L'absence de données fiables sur le poids économique du secteur fragilise sa reconnaissance autant que le plaidoyer.

16. <https://afakamadagascar.wordpress.com/>

17. « Bemiray », portail collaboratif de l'économie sociale et solidaire à Madagascar initié par Afaka. Présentation du projet : <https://fr.ulule.com/bemiray-portail-collaboratif/>.

18. <https://web.archive.org/web/2024103004945/https://pact-for-impact.org/wp-content/uploads/2024/09/Etude-compl%C3%A8te.pdf>

- La fiscalité reste mal adaptée. Une partie du patronat, enfin, a pu percevoir l'ESS comme une forme de concurrence déloyale, ce qui a constitué un frein supplémentaire à l'adoption d'un cadre dédié.

Les dernières évolutions donnent néanmoins de l'espoir, avec des signes de mobilisation convergente de la société civile, des groupements d'entreprises et de responsables institutionnels. Soulignons que plusieurs institutions ont marqué de leur présence les journées d'étude des 10 et 11 mars 2026 (Ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD), Ministère de l'Industrialisation, du Commerce et de la Consommation (MICC), Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Fonction publique (MTEFOP), la Primature (Secrétariat Général du Gouvernement), Coordination nationale de la finance inclusive (CNFI), exprimant lors de leurs prises de parole une volonté de faire avancer le chantier. Le MEDD y a d'ailleurs réaffirmé l'importance d'une collaboration pour valoriser la dimension environnementale dans le suivi des entreprises sociales.

II. LE SÉNÉGAL : UNE LOI D'ORIENTATION ET SON ÉCOSYSTÈME

Présenté lors des journées d'études par Arouna Ba, spécialiste de l'ESS et ancien conseiller technique au ministère sénégalais de la Microfinance et de l'Économie sociale et solidaire, le **dispositif sénégalais offre l'image d'un cadre abouti**. Il repose sur la loi d'orientation n° 2021-28 du 15 juin 2021, complétée par son décret d'application n° 2022-1057 du 3 mai 2022. La loi définit l'ESS comme un ensemble d'activités économiques fondées sur une approche centrée sur la personne humaine et visant une finalité sociale ou environnementale. Elle en consacre les principes fondateurs, à savoir la solidarité et la coopération, la gouvernance démocratique et participative, le réinvestissement des bénéfices et l'ancrage local. Elle vise à institutionnaliser les activités économiques à forte utilité sociale et à consolider l'inclusion sociale.

Son **apport majeur est de clarifier la typologie des acteurs et actrices**. Elle distingue les sociétés coopératives et mutualistes, les associations « entreprenantes et responsables » (c'est-à-dire des associations autorisées, à la différence de celles régies par la loi de 1982, à mener des activités génératrices de revenus), les entreprises sociales et les acteurs de l'économie populaire, considérée comme une spécificité sénégalaise. **L'innovation la plus notable est la reconnaissance juridique de l'entreprise sociale**, jusqu'alors absente du droit national. La loi la définit comme une entreprise dont l'objectif principal est de produire une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires, sa lucrativité étant à ce titre limitée.

Le dispositif législatif articule la reconnaissance à des **avantages concrets**. L'agrément ESS est délivré en fonction de la finalité sociale ou environnementale de l'activité, indépendamment de la forme juridique de l'organisation. Il ouvre l'accès à un fonds d'appui dédié (le FAESS) et à des facilités fiscales, ces dernières demeurant en cours d'élaboration dans le cadre de la réforme de la loi fiscale. Le levier le plus immédiatement opérant relève de la commande publique. Le code des marchés publics réserve 5 % des marchés aux acteurs et actrices de l'ESS et aux PME, dont 2 % aux entités à direction féminine. Cette obligation s'impose à l'ensemble des autorités contractantes, de l'État aux collectivités territoriales.

Ce cadre s'adosse à une architecture institutionnelle. Il comprend un ministère de plein exercice depuis 2018, un Conseil National de l'ESS encore en cours d'installation et un cadre de concertation des acteurs et actrices récemment mis en place. La dynamique s'est accélérée

avec le conseil interministériel du 23 mai 2025, présidé par le Premier ministre, qui a adopté dix-sept mesures stratégiques de structuration du secteur. Elle se prolonge dans une perspective de décentralisation, visant à faire de l'ESS une compétence transférée aux collectivités et à l'inscrire dans les plans locaux de développement.

Qu'en est-il des **facteurs clefs de succès** ? Interrogé sur le « par où commencer » et sur les conditions de réussite, Arouna Ba situe l'origine de la trajectoire sénégalaise dans le portage institutionnel. Tout est parti, rappelle-t-il, de la création en 2018 d'un ministère de plein exercice, chargé d'élaborer une lettre de politique sectorielle puis la loi d'orientation et son décret. Ce portage s'est nourri de diagnostics, d'ateliers décentralisés pour réunir les acteurs à la base, et d'activités de benchmark international, avec l'appui scientifique du laboratoire ARTES. Il s'est appuyé, enfin, sur un réseau d'acteurs et d'actrices engagés de longue date et sur la mobilisation des collectivités, au premier rang desquelles la ville de Dakar. Le Fonds de développement et de solidarité municipal de cette dernière a porté un programme d'autonomisation économique ainsi que le premier plan local de développement de l'ESS d'une collectivité sénégalaise. L'accueil du Forum Mondial de l'ESS à Dakar en 2023 a parachevé cette visibilité.

III. ENSEIGNEMENTS CROISÉS

La comparaison des deux trajectoires est instructive. Madagascar et le Sénégal partagent un socle commun. Tous deux disposent d'un tissu coopératif ancien, d'une mobilisation active de la société civile et de l'élan donné par la reconnaissance internationale de l'ESS. Mais là où le Sénégal a su convertir cet élan en loi-cadre, Madagascar reste au milieu du gué, riche d'intentions et d'initiatives éparées mais peinant à les capitaliser. L'expérience sénégalaise suggère une réponse à la question récurrente du « par où commencer ». Il s'agit d'asseoir d'abord un portage institutionnel et un diagnostic partagé, puis de fédérer les acteurs et actrices autour d'un texte coconstruit. Madagascar dispose déjà d'une partie des fondations avec un cadre coopératif rénové en 2023 et une dynamique associative réelle. Ce qui lui fait défaut tient moins à la matière qu'au portage et à la coordination. C'est, du reste, la recommandation forte qui ressort des journées d'études. Il faut faire converger la volonté politique de l'État et le plaidoyer collectif des organisations de l'ESS pour faire aboutir à Madagascar un cadre législatif favorable.



Équipe de Fansoto à Ziguinchor, Sénégal

Le Togo : un cadre légal en construction

Le 9 juillet 2025, Entrepreneurs du Monde organisait à Lomé une table ronde « L'Économie Sociale et Solidaire : quelles contributions des Institutions de Microfinance engagées ? » pour nourrir la réflexion autour de la structuration du secteur de l'ESS et renforcer les liens entre les actrices et acteurs de l'ESS au Togo. Le but était aussi de tirer des enseignements de l'expérience des institutions de microfinance sociales.

Les échanges ont rappelé que **l'ESS est ancrée de longue date sur le continent**, au fondement de modèles économiques communautaires antérieurs à la période coloniale. Au Togo, des formes d'entrepreneuriat collectif et des coopératives financières se sont développées dès les années 1990. Faute d'outils adaptés, ces initiatives demeurent toutefois fragiles. Sur le plan juridique, la tenue de conférences internationales sur l'entreprise sociale et la responsabilité sociétale des entreprises a nourri le dialogue avec le gouvernement, et

un comité interministériel a engagé un avant-projet de loi qui reste à approfondir. Comme à Madagascar, la reconnaissance institutionnelle de l'ESS progresse ainsi plus lentement que les pratiques de terrain. L'encadrement de la microfinance, en revanche, s'appuie déjà sur le cadre réglementaire strict de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest et sur les Normes universelles de gestion de la performance sociale et environnementale. Le Togo a néanmoins opéré un **tournant important en octobre 2025 : le Ministère du Développement à la Base est élargi à l'ESS**. Aussi, en mai 2026, un travail de recensement des entités économiques de l'ESS a été lancé.

Pour en savoir plus :

- Entrepreneurs du Monde, « 70 personnes réunies à Lomé pour parler ESS et institutions de microfinance engagées »¹⁹.
- Entretien avec Baudouin Kola, président de la Maison des coopératives du Togo et délégué régional de l'Alliance coopérative internationale pour l'Afrique. **Visualiser l'entretien**²⁰.



Table ronde organisée à Lomé, Togo en juillet 2025

La France et la loi Hamon (2014)

En France, c'est la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite « loi Hamon ») qui a structuré juridiquement le secteur. Elle reconnaît comme relevant de l'ESS les organisations poursuivant un objectif de développement durable au sens large (transition énergétique, solidarité internationale, cohésion territoriale, etc.), et fixe quatre critères cumulatifs : une finalité sociale autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique et participative, une lucrativité limitée avec affectation majoritaire des excédents au maintien et au développement de l'activité, et la constitution de réserves obligatoires impartageables.

Pour en savoir plus, consultez le texte de loi²¹.

19. <https://www.entrepreneursdumonde.org/70-personnes-reunies-a-lome-pour-parler-ess-et-institutions-de-microfinance-engagees/>

20. <https://www.youtube.com/watch?v=piunqsV5bz0>

21. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296>

E. Lumière sur...

Dans cette partie, nous proposons de résumer les réflexions et échanges issus des entretiens, des études de cas et des journées d'Études relatives à l'égalité de genre, au pouvoir d'agir des jeunes ainsi qu'aux liens entre ESS et solidarité internationale.

I. ÉGALITÉ DE GENRE : POUR DES ENTREPRISES SOCIALES, SOLIDAIRES ET ÉGALITAIRES

L'ESS et les mouvements pour l'égalité de genre sont portés par des ambitions communes de justice sociale. Pour autant, est-ce que les entreprises sociales ont investi la cause de l'égalité de genre ? L'égalité de genre suscite un **intérêt croissant parmi les entreprises sociales étudiées**. Ces dernières n'échappent pas aux dynamiques sociales en vigueur dans nos sociétés très majoritairement patriarcales. Bien que les entreprises sociales recèlent des risques de perpétuer les inégalités entre les femmes et les hommes, elles ont aussi un potentiel émancipateur.

Les **ambitions et pratiques sont assez hétérogènes** parmi les 10 cas analysés. Les études de cas montrent qu'un portage stratégique, avec des ressources dédiées, favorise l'intégration d'une perspective de genre. Dans le cas contraire, c'est un processus assez inégal, qui dépend des engagements individuels (en particulier des membres des instances de gouvernance ou de la direction) ou d'injonctions et exigences externes (en particulier de la part des bailleurs de fonds).

Parmi les **pratiques inspirantes** étudiées, on peut citer :

■ Au niveau stratégique :

- La question de l'égalité de genre fait l'objet d'un positionnement formalisé dans les entreprises sociales Auréole Monde Innovation et Assilassimé Solidarité au Togo. Pour Auréole Monde Innovation, la concrétisation de l'engagement en faveur de l'égalité de genre émane des convictions et valeurs transmises par la fondatrice ainsi que de la vision de l'organisation qui identifie la lutte contre la précarité menstruelle comme un moyen de construire un monde plus égalitaire. Chez Assilassimé Solidarité, il s'est agi de réfléchir à comment lever les barrières auxquelles les personnes les plus vulnérables font face (les femmes en particulier) dans la conduite de leurs activités génératrices de revenus dans le secteur de la microfinance où les dérives existent (surendettement, tensions dans le ménage, etc.).

■ Au niveau organisationnel :

c'est à dire en lien avec les questions relatives à la gestion des ressources humaines, à l'accès égal aux instances de décisions, à l'organisation du travail et à la prévention et la prise en charge des violences sexistes et sexuelles :

- Nutri'zaza à Madagascar a élaboré récemment une politique de gestion des ressources humaines sensible au genre, ainsi qu'une

charte d'engagement qui pose les bases de l'égalité de genre, l'inclusion et l'équité dans toutes les dimensions de son organisation et de son fonctionnement et promeut un environnement exempt de harcèlement et de discrimination. Il a identifié dans son équipe des référents genre chargés de promouvoir le genre et d'alerter en cas de discrimination.

■ Au niveau opérationnel :

c'est à dire en termes de conception et de caractéristiques des produits et services fournis :

- Fansoto au Sénégal conçoit ses services de crédit, d'épargne, de formation et d'accompagnement pour lever les barrières rencontrées par les femmes en termes de mobilités, de niveau d'instruction, d'accès à la propriété et à la terre. Du choix des profils des animateurs et animatrices interagissant au quotidien avec les bénéficiaires à l'identification des thèmes de sensibilisation (relations mari-femme, prévention de maladies affectant les femmes en particulier, etc.) en passant par la facilité des formalités administratives, et l'absence de garantie dans le cadre de prêts individuels.

Les **limites des approches se réduisant à l'inclusion des femmes** ont été mises en avant au cours des échanges. Une entreprise sociale, solidaire et égalitaire ne peut se contenter de travailler à inclure les femmes pour devenir utilisatrices de biens et services pour lesquels elles n'avaient pas d'accès préalable ou pour occuper des responsabilités dans la direction ou les organes de gouvernance. Cette approche correspond à des organisations qui certes visent l'accès à des services ou l'accès aux instances décisionnelles des femmes mais elles ne remettent pas en cause les rapports structurels d'inégalité qui traversent nos sociétés. Un risque de confusion existe entre le ciblage des femmes, la féminisation des effectifs dans les entreprises sociales et leur caractère réellement émancipateur.

Les **travaux en socio-économie**²² d'Isabelle Hillenkamp associée à d'autres chercheuses sur l'économie solidaire sont très éclairants sur les enjeux d'égalité de genre en termes de reproduction des rapports sociaux dominants et de potentiels transformatifs. Inspirés de l'économie substantive de Polanyi et des recherches féministes, il s'agit de réinscrire les processus économiques dans les relations sociales et les normes institutionnelles pour ne pas les réduire aux seuls mécanismes de marché. Cela permet de **prendre en compte les phénomènes de redistribution, de réciprocité et de reproduction de la vie où les femmes sont les actrices principales**. Elle montre que la séparation entre l'économie et la sphère domestique est contingente historiquement et culturellement. Cette séparation occulte des réalités socio-économiques où les femmes articulent quotidiennement travail domestique, activités productives et engagements politiques. Plutôt que de penser l'entreprise sociale comme une entreprise qui ajoute une dimension sociale et environnementale à l'entreprise classique, elle propose de comprendre les initiatives économiques féminines

22. Hillenkamp I., Dos Santos L. (2019), "The domestic domain within a post-colonial, feminist reading of social enterprise: towards a substantive, gender-based concept of solidarity enterprise", in Eynaud P., Laville J.L., Dos Santos L.L., Banerjee S., Hulgard H., Avelino F. (2019), Theory of social enterprise and pluralism: Social Movements, Solidarity Economy, and Global South, Routledge Publisher, Oxfordshire, June, pages 90-115. <https://ird.hal.science/ird-02302207>

qui sont souvent parties intégrantes de réseaux solidaires, informels et communautaires, comme de véritables formes d'entreprise sociale.

Avec Isabelle Guérin, Christine Verschuur, Isabelle Hillenkamp montre que **l'économie solidaire**, lorsqu'elle est **analysée avec une grille de lecture genrée**, révèle des **tensions importantes entre les pratiques qui reproduisent des rapports sociaux dominants et des potentiels transformatifs** qui reconfigurent les rapports économiques et sociaux vers une plus grande égalité. Leur article²³ souligne que de nombreuses initiatives de l'économie solidaire sont fortement féminisées. Cette surreprésentation n'est pas neutre. Elle renvoie à la division sexuelle du travail, où les femmes se trouvent à la fois au cœur de la reproduction sociale et souvent en marge des sphères économique et de décision dominantes. L'article interroge donc si l'importance des femmes dans l'économie solidaire est simplement une continuation des tâches féminisées (et souvent sous-valorisées) ou si elle peut constituer une dynamique transformatrice vers des rapports sociaux égalitaires. L'article met en lumière l'existence d'interstices au sein de l'économie solidaire où des changements réels peuvent émerger, notamment lorsqu'on reconnaît le rôle des femmes comme actrices et non seulement comme exécutantes des pratiques solidaires.

Encadré 10

Economie solidaire, agroécologie et égalité de genre

Les travaux les plus récents d'Isabelle Hillenkamp prolongent l'analyse vers l'agroécologie et le rapport à la nature.

« Non pas parce que les femmes seraient par essence plus proches de la nature, mais parce qu'elles sont socialement assignées au soin de leur entourage et de leur environnement. Elles sont donc souvent les premières à percevoir les effets mortifères des grandes cultures extractivistes ».

Isabelle Hillenkamp,
socio-économiste à l'IRD au sein de l'UMR CESSMA.

Pour en savoir plus, veuillez consulter le site²⁴.

Les ateliers animés lors des journées d'études ont permis de :

- Mobiliser les notions de **besoins pratiques et d'intérêts stratégiques** comme grille pour identifier les leviers pour transformer durablement les rapports de genre. Caroline Moser (1989) explique que répondre aux besoins pratiques des femmes correspond à faciliter la tenue des rôles reproductifs, productifs et communautaires des femmes et ne vise pas à changer la position subordonnée des femmes (droits, pouvoir décisionnel, éducation). Répondre aux intérêts stratégiques des femmes signifie permettre

une progression en matière de statut social et d'égalité des droits et des opportunités. Ces intérêts stratégiques sont liés aux contextes politiques, culturels, sociaux et économiques, qui fondent des situations inégalitaires. Les avancées dans la satisfaction des besoins stratégiques des femmes, comme l'accès et le contrôle des ressources économiques, la participation aux décisions, la non-discrimination salariale, la réduction des violences envers elles, sont de nature à réduire les inégalités de genre.

- **De réfléchir au-delà du vaste groupe « des femmes »**. Les femmes constituent en effet un groupe hétérogène. Comme l'a mis en avant Kimberlé Crenshaw, juriste étasunienne à la fin des années 80 à travers le concept d'intersectionnalité, il existe différentes formes d'inégalité en fonction du genre mais aussi du groupe ethnique d'appartenance, de la localité, de la classe sociale, du statut de personnes porteuses de handicap. Il est nécessaire d'être vigilant-e aux différentes sources de discriminations vécues par les personnes qui se croisent et s'exacerbent.
- Mettre en avant la **mobilisation des hommes**. L'égalité en droits et en opportunités n'est pas un sujet réservé aux femmes. Cette égalité ne se fera pas sans, ou contre, les hommes et les garçons, dont la mobilisation est essentielle. Ils peuvent s'engager par solidarité, par soit d'égalité, mais aussi pour questionner des rôles sociaux et stéréotypes pesant sur eux (gagne-pain, invulnérabilité, injonction à la violence, etc.).

Encadré 11

Capitalisation d'expérience : prise en compte de l'égalité de genre et implication des femmes

Lors des journées d'études, certaines pratiques discutées faisaient écho aux 8 apprentissages des organisations accompagnées par Entrepreneurs du Monde pour améliorer la prise en compte de l'égalité de genre dans les entreprises sociales, à savoir :

- une impulsion interne accélérée par de l'expertise externe
- un portage collectif et stratégique
- la collecte des avis de l'équipe
- la formalisation d'un positionnement
- l'implication des femmes et des hommes
- un socle commun et des référent-es dédiés
- des temps de formation et d'échanges réguliers
- l'intégration du genre dans les évaluations organisationnelles

Pour en savoir plus, veuillez consulter le document en ligne²⁵.

23. GUÉRIN, Isabelle; HILLENKAMP, Isabelle; VERSCHUUR, Christine. L'économie solidaire sous le prisme du genre : une analyse critique et possibiliste. Revue française de socio-économie, n. 22, p. 105-122, 2019.

24. <https://lemag.ird.fr/fr/agroecologie-la-resistance-souterraine-menee-par-les-femmes>

25. https://www.entrepreneursdumonde.org/app/uploads/2025/10/edm-rapportcapitalisation-genre-2025_fr.pdf

II. RENFORCER LE POUVOIR D'AGIR DES JEUNESSES

Le numéro 48²⁶ de la revue Traverses intitulé « Jeunes acteurs et actrices du changement. Enjeux et pratiques » a donné lieu à une note de positionnement publiée en 2020 « Pour une approche systémique et volontariste d'accompagnement des trajectoires d'autonomisation des jeunes ». L'encadré ci-dessous résume les messages du plaidoyer issu de ce travail de capitalisation.

Le Forum Mondial sur l'Economie Sociale et Solidaire ou *Global Forum for Social and Solidarity Economy* (GSEF) en anglais est une organisation mondiale de gouvernements locaux et de réseaux de la société civile,

locaux, nationaux, comme internationaux, née en 2013 à Séoul en Corée du Sud. Tous sont engagés dans la promotion des valeurs et des principes de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en tant que moyen de parvenir à un développement local centré sur l'humain et responsable sur le plan environnemental. Les membres du GSEF, présents dans 37 pays, représentent l'ESS sous ses diverses formes - entreprises sociales, coopératives, fondations, mutuelles, collectivités et groupes d'entraide - qui placent toutes l'individu avant les profits et font la démonstration d'une économie collective, viable et innovante.

Pour reconnaître les jeunes personnes comme des actrices centrales du changement d'échelle de l'ESS, la création d'un Pôle Jeun'ESS a été votée lors de l'Assemblée Générale du GSEF2023 à Dakar, au Sénégal.

Encadré 12

Extrait de la note de positionnement²⁷ du Gi sur les jeunes, 2020

1. La figure du « jeune » : déconstruire les idées reçues

Tour à tour pensée et vécu comme vecteur-rices de perturbation de l'ordre public ou, au contraire, comme porteur-euses de changement et de modernité, les jeunes cristallisent sur elles-eux l'attention, en particulier lorsque d'importantes mutations sont en cours au sein de la société. La circulation de discours normatifs à leur sujet (désœuvrement et oisiveté, migrations, attrait de l'argent facile et de la modernité, participation aux violences armées, etc.) contraste par ailleurs avec le peu de données et de connaissances empiriques disponibles sur leurs trajectoires. Elle empêche par ailleurs le développement de stratégies adaptées.

2. Soutenir des stratégies et politiques ambitieuses à destination des jeunes

Les changements sociodémographiques en cours incitent à soutenir, de toute urgence, des politiques publiques ambitieuses et volontaristes à destination des jeunes, en tenant compte du défi du nombre mais aussi en s'attaquant aux problèmes de fonds auxquels les sociétés sont confrontées. Et ceci aux différents échelons (local, national, sous-régional et international).

3. Développer des modes de faire adaptés aux profils et contraintes des jeunes

Il n'existe non pas une mais des jeunes. La prise en compte de cette diversité a pour corollaire l'impossibilité de proposer des solutions « clés en main » mais suppose une analyse fine des contextes, des trajectoires de vie et des dynamiques sociales afin d'adapter les stratégies et modes d'accompagnement en fonction des besoins et des intérêts spécifiques de chacun-e.



Crédits : Sothiis ©bael TURNE Agence MAPS

26. <https://groupe-initiatives.org/La-renovation-de-la-politique-francaise-de-developpement-232>

27. https://groupe-initiatives.org/IMG/pdf/tn-trave-48-positionnement-2020-05_bis-2.pdf

Déclaration internationale de la jeunesse pour l'ESS²⁸ – Forum mondial GSEF, Bordeaux, 2025

Fruit d'un travail collectif du Pôle Jeun'ESS du GSEF, la déclaration porte la voix de jeunes d'Amérique latine, d'Afrique, d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord. Elle affirme que l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est une voie structurante pour répondre aux crises écologiques, économiques et démocratiques, et pour atteindre les ODD de l'Agenda 2030.

LES 6 AXES DE PLAIDOYER :

1. Vivre dignement :

renforcer la protection sociale universelle, lutter contre les discriminations, redistribuer les richesses équitablement et garantir l'égalité femmes-hommes.

2. Travailler autrement :

créer des fonds pour les initiatives ESS portées par des jeunes, soutenir les coopératives et entreprises sociales, intégrer la santé mentale et la qualité de vie dans les politiques de l'emploi.

3. Apprendre et transmettre :

intégrer les valeurs de l'ESS dans les programmes éducatifs, développer des incubateurs jeunesse et valoriser la culture comme outil de transmission.

4. Protéger le vivant :

soutenir l'agroécologie, la souveraineté alimentaire, les économies circulaires, et impliquer les jeunes dans les politiques climatiques.

5. Gouverner autrement :

passer de la consultation à la codécision, créer des mécanismes institutionnels permanents de participation des jeunes et garantir la transparence.

6. Construire la paix :

développer l'emploi local pour prévenir les migrations contraintes, promouvoir la mobilité solidaire et le dialogue interculturel.

Fadel TCHAGOUNI est le point focal Jeun'ESS du GSEF au Togo. Il a coordonné la participation de la délégation togolaise au Forum Mondial de l'Économie Sociale et Solidaire, organisé à Bordeaux en France en 2025 autour du thème du développement durable, de l'innovation sociale et de la solidarité entre territoires.

« Notre participation ne s'arrête pas à Bordeaux. Elle s'inscrit dans une dynamique durable, tournée vers des actions concrètes au bénéfice des territoires togolais. Nous voulons enclencher une dynamique nationale autour de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de fédérer les acteurs, mobiliser les partenaires et impulser des projets à fort impact pour nos communautés locales ».

L'étude des 10 cas au prisme des jeunes révèle :

- Un **effet d'inclusion économique** de certaines entreprises sociales à travers la fourniture d'emplois salariés,



Fadel TCHAGOUNI - Point focal Jeun'ESS GSEF au Togo

- Une **intégration stratégique quasi absente**,
- Un **ciblage explicite très ponctuel** pour les publics avuls c'est-à-dire les utilisateurs et utilisatrices des produits et services (hormis pour Nutri'za qui distribue des aliments fortifiés pour les très jeunes).

L'enjeu pour les entreprises sociales, en particulier dans des contextes démographiquement jeunes est donc de passer d'une inclusion implicite à la définition d'une approche d'inclusion des jeunes en tant que partie prenante.

Pour les **coopératives malgaches** étudiées, les jeunes personnes de moins de 30 ans représentent moins de 5% des membres et aucune ne siège au Conseil d'Administration. Cette situation s'explique par le vieillissement progressif des membres fondateurs anciennement jeunes et l'absence de relève.

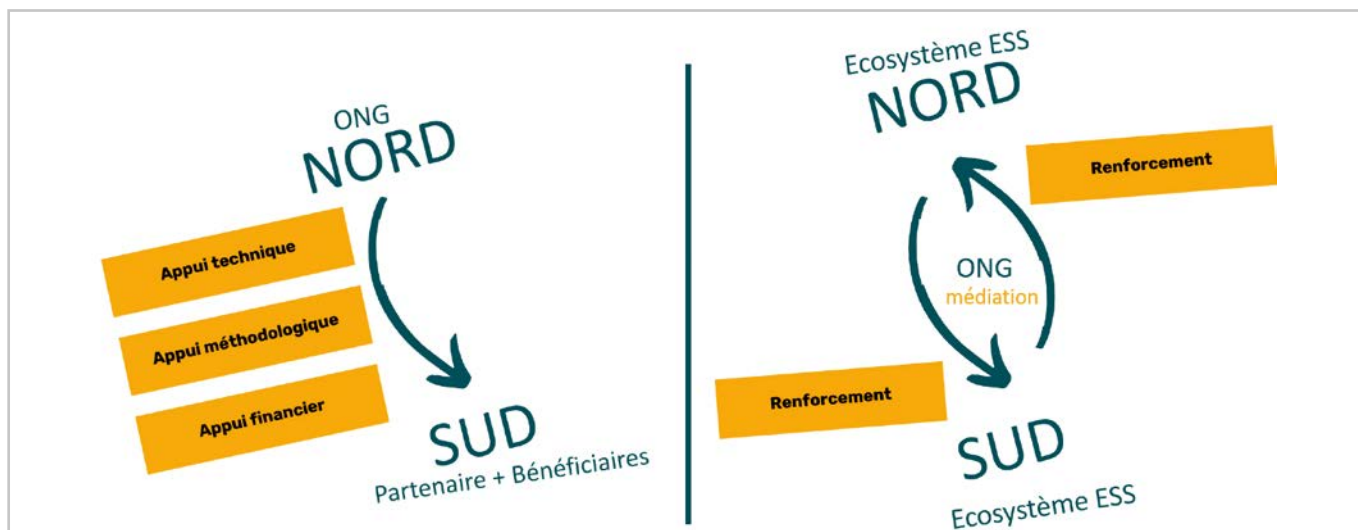
Cette situation pousse à la réflexion sur la participation des jeunes au sein des coopératives.

III. ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Cette partie est issue d'un entretien avec Quentin Coquillaud, co-coordonateur et co-fondateur de l'association Xylm et de son témoignage lors des journées d'Études. L'association Xylm a pour objet d'accompagner les dynamiques de transitions économiques, solidaires et durables en favorisant les synergies et le renforcement mutuel des capacités des acteurs et actrices en France et dans le monde.



28. https://bordeauxgsef2025.org/wp-content/uploads/2025/11/FR_Declaration_internationale_de_la_jeunesse_pour_l_ESS_BordeauxGSEF2025.pdf



Un modèle alternatif pour faire le pont entre Solidarité Internationale et Economie Sociale et Solidaire, association Xylm

Le constat de départ est celui d'un **essoufflement des formes classiques de coopération internationale**, c'est à dire celles qui reposent sur un transfert technique, méthodologique et financier des pays dits du « Nord » vers ceux dits du « Sud ». Il y a plusieurs raisons à cela :

- les organisations partenaires locales disposent des compétences pour piloter leurs projets,
- la relation « aidant-aidé » est de plus en plus dénoncée comme une forme de colonialité (asymétrie de pouvoir et d'information, déconnexion des territoires, paternalisme),
- l'aide publique au développement s'effondre au niveau mondial, et,
- la mobilisation faiblit chez les jeunes en particulier.

Dans ce contexte, l'association Xylm a **relié deux familles d'acteurs et d'actrices qui partagent les mêmes valeurs** mais qui se côtoient peu, à savoir la **Solidarité Internationale** et le reste de l'**Economie Sociale et Solidaire** qui agit au niveau local en France. Les associations de Solidarité Internationale font d'ailleurs, du fait de leur statut, partie de l'ESS sans s'y sentir vraiment appartenir.

Pour cheminer vers des territoires solidaires en réciprocité, il convient de faire le pont entre solidarité internationale et ESS, en créant des coopérations entre ces structures de la solidarité locale des pays dits du « Nord » et dits du « Sud » vers un renforcement mutuel, pour sortir d'une logique descendante de l'appui au développement.

Quatre questions, quatre leviers d'action :

Quelles nouvelles postures pour la Solidarité Internationale ? Il s'agit de privilégier des méthodes ascendantes et des partenariats horizontaux « de territoire à territoire ». Ne plus se positionner en « sachant », travailler sur des processus longs plutôt que sur des projets courts, et assumer un rôle de « passerelle », c'est à dire mettre en relation des structures de solidarité locale du « Nord » et du « Sud » pour des échanges de savoirs. Le principal frein reste l'asymétrie financière. Les fonds venant presque toujours de bailleurs occidentaux, l'association « du Nord » devient « garante » de leur usage, ce qui peut brider la parole des partenaires (crainte de non-renouvellement).

Encadré 14

Coopération entre acteurs et actrices de l'ESS en Bretagne et au Togo

Un projet visant à structurer les modalités de dialogues et de partenariats entre acteurs de l'ESS français et togolais pour des coopérations internationales équilibrées sur des enjeux communs aux territoires, pour l'atteinte des Objectifs du Développement Durable.

8 structures togolaises et 6 bretonnes réunies autour de thématiques communes (alimentation durable, insertion, économie circulaire).

L'association Xylm y joue le rôle de facilitatrice. La transversalité et les activités génératrices de revenus des organisations togolaises ont interrogé les modèles socio-économiques bretons. A l'inverse, les arguments bretons sur les politiques publiques de soutien à l'ESS ont servi aux partenaires togolais auprès de leurs autorités locales.

« Dans ce projet, la catégorie « ESS » a été un point de départ, une terminologie générique qui a permis un rapprochement, et nous a amené à établir d'autres corrélations, que la réflexion menée dans le cadre de la recherche-action a permis de révéler. Il ne faut pas évacuer l'ESS comme catégorie dans ce type de projet mais plutôt la considérer comme un point de départ fertile dans une démarche d'interculturalité à condition d'être capable de s'en détacher ».

Association Xylm

Pour en savoir plus : Référentiel commun²⁹ issu du projet.

29. <https://xylm-asso.fr/wp-content/uploads/2025/12/document.pdf>

Pourquoi les organisations de la Solidarité Internationale gagnent à s'ancrer au local ? Mieux connaître l'« ici » légitime et outille l'action « là-bas » : une expertise thématique reconnue sur son territoire (l'eau potable, par exemple) crédibilise et permet d'identifier les enjeux communs aux deux contextes. L'ancrage local donne aussi la capacité de mobiliser un réseau de chaque côté. C'est un préalable concret à toute réciprocité.

Pourquoi des organisations de solidarité locale gagnent à s'engager à l'international ? La rencontre avec des homologues d'un autre contexte est un levier d'innovation et de remise en question de ses propres pratiques. Le regard extérieur joue un « rôle révélateur ». S'y ajoute un intérêt de plaidoyer : dans un contexte de repli, joindre les voix renforce la légitimité de toutes les formes de solidarité.

Comment mener des projets multi-acteurs et actrices et multi-niveaux ? Mobiliser au-delà des seules organisations de Solidarité Internationale (collectivités, universités, citoyen·nes, autres acteurs et actrices de l'ESS), en s'appuyant sur des liens et des têtes de réseau existants (CRESS, RRMA, réseaux sectoriels). Il s'agit de « faire collectif d'abord » en définissant une raison d'être commune avant d'imaginer les actions et construire une gouvernance véritablement partagée à chaque étape.

Pour en savoir plus : Livret de plaidoyer³⁰ « ESS et Solidarité Internationale : Vers des territoires solidaires en réciprocité », association Xylm.



Union Magneva, Madagascar

©ANSP

30. <https://xylm-asso.fr/documents/publications-xylm/>

Conclusion

Les études de cas, les entretiens et les journées d'études ont permis de dégager quelques enseignements en termes de pratiques et des recommandations pouvant favoriser le renforcement des entreprises sociales.

Tout d'abord, l'ESS n'est pas un concept abstrait. Elle s'incarne dans des pratiques concrètes, anciennes et locales – coopératives agricoles, mutuelles, tontines – qui précèdent largement les définitions institutionnelles. Actuellement les entreprises sociales présentent une grande diversité de statuts et d'objet social. Leur expérience témoigne qu'elles représentent un instrument incontournable pour apporter de façon durable des produits et des services de qualité à des populations très vulnérables ou très isolées. Cependant elles ne sont pas suffisamment soutenues.

La mission sociale est un axe fort des entreprises sociales étudiées. Elle est inscrite dans l'ADN des organisations : statuts, chartes, pactes d'actionnaires, etc... Les entreprises sociales mettent en place des modalités de suivi et de contrôle de cet objet social : Comité de surveillance sociale et environnementale, Comité d'éthique et de surveillance, indicateurs de suivi, audits. Cependant la formalisation et le caractère systématique du suivi-évaluation de l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux est à renforcer chez certaines organisations. Le cadre peut être simple, mais un bilan social et quelques indicateurs clés bien suivis constituent une base essentielle pour assoir la légitimité de l'entreprise sociale.

Le modèle économique est sans doute l'axe le plus critique. La tension entre accessibilité sociale et viabilité économique est permanente. Certaines entreprises sociales affichent des résultats économiques à l'équilibre ou proche de l'équilibre, cependant d'autres présentent une rentabilité plus fragile. Les jeunes structures ont des résultats de viabilité économique plus faibles, ce qui tend à montrer que les entreprises sociales ont besoin de temps pour atteindre l'équilibre. De même, l'échelle d'intervention de l'entreprise sociale est un facteur important : une fois que le service a fait ses preuves, les entreprises qui arrivent à passer à l'échelle sont plus robustes. L'atteinte des objectifs sociaux nécessite de tester des services ou produits dans des zones enclavées ou auprès de publics vulnérables, la mise au point de ces services ou produits intègre une démarche de recherche action qui nécessite du temps.

La gouvernance inclusive est un point fort des entreprises sociales. Certaines ont un mode de fonctionnement coopératif, ou incluent les bénéficiaires des services et les communautés locales dans les organes de décision, même sans participation au capital. Cela renforce la légitimité et la cohérence de l'entreprise sociale.

Le genre et la jeunesse appellent une transformation, et non seulement une inclusion. Chez les organisations étudiées, l'objet social de l'entreprise est généralement inclusif, et la parité en termes de répartition des ressources humaines par genre est presque atteinte. Cependant la mise en œuvre d'une dynamique transformatrice vers des rapports sociaux égaux est à approfondir. La question de la jeunesse est souvent peu abordée chez les organisations étudiées. Dans les coopératives, le vieillissement progressif des membres fondateurs anciennement jeunes et l'absence de relève pose question. Cette situation pousse à la réflexion sur la participation des jeunes au sein des ESS.

Le cadre législatif représente un accélérateur puissant pour l'émergence et le renforcement des entreprises sociales. L'expérience sénégalaise montre qu'un Ministère dédié, une loi d'orientation et des mesures concrètes telles que des marchés publics réservés aux entreprises sociales et des agréments, transforment en profondeur le secteur. A Madagascar cette question est en débat depuis plusieurs années, mais sans concrétisation à ce jour. Au Togo, des avancées notables sont récemment enregistrées avec l'élargissement du Ministère du Développement à la Base à l'ESS et le lancement en mai 2026, d'un travail de recensement des entités économiques de l'ESS.

Enfin le financement des entreprises sociales constitue un axe essentiel pour favoriser leur développement. L'émergence et la croissance des entreprises sociales nécessitent des instruments financiers adaptés pour accompagner leur émergence et leur croissance. Depuis 2022, les organisations de solidarité internationale AVSF, Entrepreneurs du Monde, Gret, Geres et le CCFD/SIDI se sont fédérés au sein du groupe de travail hébergé par Coordination Sud sur le financement de l'entreprise sociale à lucrativité limitée. La conclusion de leurs réflexions est qu'à ce jour il existe peu d'instruments financiers adéquats (capital patient, garanties, subventions longues, etc.). Ce groupe de travail a formulé des propositions concrètes et adaptées aux entreprises sociales à lucrativité limitée, notamment la mise en place d'un interlocuteur unique au sein du Groupe AFD sur le sujet de l'ESS, et un bouquet d'outils dédiés et adaptés. Ces mesures sont urgentes dans un contexte où l'Aide Publique au Développement se contracte, et où les ESS représentent l'une des solutions pour apporter des réponses aux questions sociales, basées sur le marché et durables.

NOTES

RÉSUMÉ

Alors que l'action des organisations de solidarité internationale est bousculée par les reconfigurations géopolitiques et budgétaires actuelles, l'économie sociale et solidaire (ESS) s'affirme comme une voie prometteuse, reconnue jusqu'au sein du système onusien, pour soutenir durablement les dynamiques locales. C'est dans ce contexte que le Groupe *Initiatives* a souhaité capitaliser sur les pratiques et les enjeux de l'accompagnement à l'émergence et à la croissance des entreprises sociales, afin d'en tirer des enseignements et d'interpeller États et bailleurs. Fruit d'un travail collectif né à Madagascar puis élargi au Togo, au Mali, au Burkina Faso, au Sénégal et à la France, cette publication croise dix études de cas et une trentaine d'entretiens, mis en débat lors des journées d'études d'Antananarivo (mars 2026) qui ont rassemblées plus de 90 personnes participantes. Après un cadrage conceptuel de l'ESS, elle explore la finalité sociale et la gestion de l'impact, la gouvernance et les modèles économiques des entreprises étudiées, puis les leviers pour des dispositifs de financements et un cadre réglementaire adaptés, avant d'éclairer des enjeux transversaux : l'égalité de genre, le pouvoir d'agir des jeunes et les liens entre ESS et solidarité internationale.

Numéro coordonné par

**ENTREPRENEURS
du Monde**

Entrepreneurs du Monde :
33, cours Albert Thomas
69003 Lyon - France
www.entrepreneursdumonde.org

Depuis 1998, l'association de solidarité internationale « Entrepreneurs du Monde » soutient des personnes en situation de grande précarité à travers le monde. Elle leur donne les moyens d'entreprendre, d'accéder à l'énergie et de s'adapter au changement climatique, pour qu'elles puissent s'émanciper durablement. Pour réaliser sa mission, Entrepreneurs du Monde crée et incube des organisations sociales locales jusqu'à leur autonomie.

Entrepreneurs du Monde agit sur cinq grands domaines pour répondre aux besoins essentiels des populations en situation de précarité : inclusion économique, énergie propre, agriculture durable, égalité femmes-hommes et adaptation climatique. Ces actions contribuent directement aux Objectifs de Développement Durable (ODD).



Gret :
Cité du développement durable Campus du jardin d'agronomie tropicale de Paris 45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent sur Marne cedex - France
www.gret.org

Le Gret est une organisation de solidarité internationale dont l'objectif est d'améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables et promouvoir la justice sociale, tout en préservant notre planète. Depuis 1976, ses équipes mettent en place les solutions et les partenariats les plus adaptés localement pour améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables tout en préservant notre planète.

Le Gret agit dans une trentaine de pays au service des plus vulnérables. Ses actions se fondent tant localement - à l'écoute des communautés et à l'échelle des territoires - qu'internationalement, dans le plaidoyer et le partage de connaissances. Le Gret innove en capitalisant sur ses expériences, à travers un processus permanent de recherche-action, en valorisant les approches locales, et en créant du lien entre les différents acteurs, le tout sur un temps suffisamment long pour avoir un impact significatif.

LE GROUPE INITIATIVES

Né en 1993, le Groupe *initiatives* (Gi) est un collectif d'associations professionnelles de solidarité internationale qui ont fait l'hypothèse « qu'elles » progresseraient mieux ensemble que séparément et qu'elles peuvent dépasser leurs différences et leurs concurrences en se fixant des défis communs et des enjeux partagés » (voir le Manifeste du Gi). Il est composé de 16 organisations membres.

La dynamique de rapprochement au sein du collectif exprime la volonté des membres de mieux faire valoir leurs valeurs et leurs approches spécifiques de lutte contre les inégalités pour un monde habitable, pour les droits économiques, sociaux et culturels, pour la solidarité internationale. Le Groupe *initiatives* est un lieu d'échange, de partage d'expériences et de pratiques afin d'alimenter la réflexion des acteurs de la Solidarité internationale et de formuler des recommandations en matière de politiques publiques.

**Groupe
initiatives**

45 bis, avenue de la Belle Gabrielle
94 736 Nogent-sur-Marne
contact@groupe-initiatives.org

www.groupe-initiatives.org

SES MEMBRES

