

NOTE DE SYNTHÈSE du Groupe *initiatives*

Texte issu des travaux publiés dans le TRAVERSES n°55

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



Les organisations de solidarité internationale traversent une période de bouleversements : montée du conservatisme, recul du multilatéralisme et coupes budgétaires qui les fragilisent et interrogent leur place et leur légitimité. Dans le même temps, l'économie sociale et solidaire gagne en reconnaissance internationale - une résolution des Nations Unies la consacre comme levier de mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable. Les entreprises sociales, qui combinent impact social et/ou environnemental et viabilité économique, apparaissent comme une voie prometteuse : elles soutiennent les dynamiques locales sans s'y substituer. Un écart persiste toutefois entre les discours des bailleurs et la pratique, les instruments financiers adaptés aux entreprises sociales à lucrativité limitée demeurant rares.

C'est dans ce cadre que le Groupe *initiatives* (Gi) a souhaité capitaliser sur les pratiques et les enjeux de l'accompagnement à l'émergence et à la croissance des organisations de l'ESS, pour en tirer des enseignements et mobiliser États et bailleurs.

Point de repère

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. Il serait pourtant vain de chercher une définition universelle et figée de l'ESS ou de l'entreprise sociale, l'émergence de ces notions dépendant des contextes culturels et historiques. Notre ambition dans la publication est 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 Xylm¹

1. Coquillaud O, 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/>

Une démarche collective

Née à Madagascar, la réflexion s'est élargie au Togo, au Burkina Faso, au Mali, au Sénégal et à la France, mobilisant quatre organisations membres du Gi : AVSF, Entrepreneurs du Monde, Geres et le Gret. Elle s'appuie sur dix études de cas d'entreprises sociales accompagnées par ces organisations et sur une trentaine d'entretiens (entreprises, ONG, chercheur-es, partenaires financiers, institutions). Ces matériaux ont été mis en débat lors des journées d'études des 10 et 11 mars 2026 à Antananarivo, en format hybride, réunissant équipes terrain, entreprises sociales, investisseurs, partenaires financiers et institutions publiques. Chaque cas a été auto-évalué avec l'outil Social Business Scorecard (SBS) de Cerise+SPTF, qui apprécie sept dimensions : projet, public, produits et services, politiques RH, principes éthiques, profits et partenariats. Volontairement divers (statuts, secteurs, âges de 1 à 17 ans, chiffres d'affaires très variés), l'échantillon n'a pas valeur de représentativité mais à une visée exploratoire pour ouvrir le débat et alimenter la réflexion.

Ce que disent les études de cas

- **Finalité sociale** : le socle le plus robuste. Les dimensions projet, public et produits obtiennent les meilleurs scores. La mission sociale est formalisée dans les statuts, l'orientation vers les publics vulnérables est explicite et l'innovation de produits et services est constante. Les marges de progrès portent parfois sur la formalisation du suivi-évaluation et sur la capacité à toucher les plus vulnérables tout en restant viable.
- **Gouvernance** : le pilier avec la plus grande hétérogénéité des pratiques. Les organes sont fonctionnels et des mécanismes permettent d'assurer la transparence. La gouvernance constitue un espace de tension entre une logique entrepreneuriale et une logique inclusive et participative. La parité est presque atteinte chez les employé-es, un peu plus faible chez les cadres et dans les conseils d'administration. La jeunesse organisationnelle va de pair avec une gouvernance encore en consolidation.

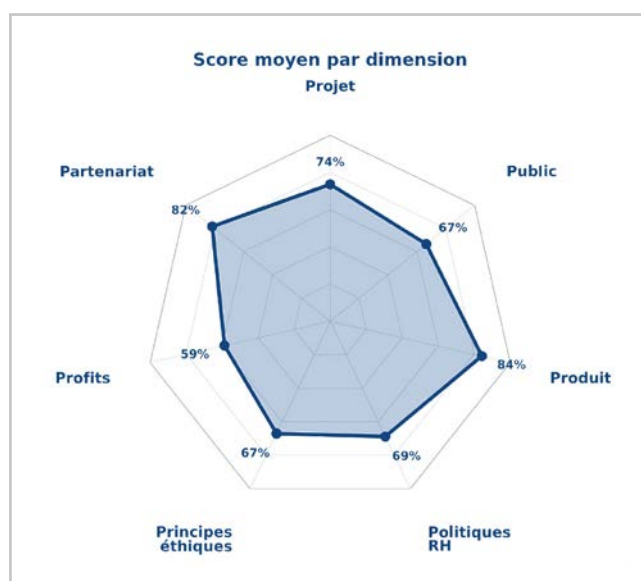


Auréole Monde Innovation

Modèle économique : le principal point de vulnérabilité.

La dimension « profits » est la plus contrastée. Toutes les entreprises sociales sont en croissance, mais la viabilité reste fragile pour les plus jeunes : atteindre l'équilibre prend du temps et le passage à l'échelle renforce la solidité des modèles. La tension entre accessibilité sociale et équilibre financier est structurelle. Les entreprises sociales y répondent par des dispositifs innovants : financements hybrides, péréquation entre produits, services ou canaux, tarification par tranches.

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 dans la revue.



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

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

Pour ces organisations, la gestion de l'impact se conçoit comme un cycle continu, planifier, suivre, analyser, agir, inspiré des pratiques des institutions de microfinance sociale. Trois conditions en garantissent l'utilité : l'intégration aux systèmes internes, la simplicité et une gouvernance dédiée, en mesure de suivre la mise en œuvre de la mission. La mesure d'impact scientifique, fondée sur l'attribution causale, coûteuse et longue, ne doit pas être confondue avec la gestion courante de la performance sociale et environnementale.

Pour des dispositifs de financement et des cadres réglementaires adaptés

Depuis 2022, AVSF, Entrepreneurs du Monde, Gret, Geres et le CCFD/SIDI portent, au sein d'un groupe de travail hébergé par Coordination Sud, un **plaidoyer pour des instruments adaptés aux entreprises sociales à lucrativité limitée** auprès du Groupe AFD et du Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères. Leurs propositions : un interlocuteur unique au sein du Groupe AFD et un « bouquet d'outils » modulables selon la phase de vie : subventions, prêts,

avances remboursables, garanties, financement de premières pertes, capital patient, *blended finance*, conditionnés à une finalité sociale et environnementale ambitieuse.

Le **cadre légal conditionne la reconnaissance** institutionnelle, l'accès aux financements, aux incitations fiscales et à la commande publique. Une trentaine de pays seulement disposent d'une loi-cadre. Le Sénégal a franchi le pas (loi d'orientation de 2021, ministère dédié), grâce à un fort portage institutionnel. Madagascar, riche d'un tissu coopératif ancien et d'une dynamique associative réelle, reste « au milieu du gué » faute de portage et de coordination ; le Togo construit progressivement son cadre. L'enseignement commun : faire converger volonté politique et plaidoyer collectif.

🔗 Regards transversaux : genre, jeunesses, solidarité internationale

- **Égalité de genre.** Son intégration progresse mais reste inégale et suppose un portage stratégique doté de ressources. L'enjeu est de passer de l'inclusion des femmes à la transformation des rapports sociaux : besoins pratiques contre intérêts stratégiques, intersectionnalité et mobilisation des hommes.
- **Jeunesses.** Les dix cas révèlent une inclusion surtout implicite (emploi salarié) et un ciblage stratégique quasi absent ; chez les coopératives malgaches, les moins de 30 ans représentent moins de 5 % des membres. L'enjeu est de reconnaître les jeunes comme parties prenantes, en écho à la dynamique Jeun'ESS du GSEF (déclaration de Bordeaux, 2025).

- **ESS et solidarité internationale.** Face à l'essoufflement du modèle « Nord-Sud » descendant, l'association Xylm plaide pour des coopérations horizontales « de territoire à territoire » reliant solidarité internationale et ESS locale, comme l'illustre le partenariat entre acteurs bretons et togolais.

🔗 Enseignements clés

1. L'émergence des entreprises sociales s'incarne dans des pratiques concrètes, anciennes et locales, antérieures aux définitions institutionnelles.
2. La mission sociale est l'ADN de l'organisation. Elle est inscrite dans les documents clefs (statuts, chartes, pactes d'actionnaires) et assortie de garde-fous.
3. Le modèle économique est le point le plus critique. Ce point suscite des interrogations dans un contexte de fortes contractions des financements publics.
4. La gouvernance inclusive est un véritable facteur de légitimité et de réussite.
5. Le genre et la jeunesse appellent une transformation des pratiques et des normes et pas seulement une inclusion.
6. Un cadre législatif dédié constitue un accélérateur puissant pour le secteur.
7. Des dispositifs de financement adaptés aux entreprises sociales à lucrativité limitée sont plus que jamais nécessaires.



Green Biz Africa, Burkina Faso

©Green Biz Africa



Octroi des crédits, Assilassimé Solidarité, Togo

© Entrepreneurs du Monde



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

www.groupe-initiatives.org

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.

SES MEMBRES



Note rédigée par Martin Adjaho et Eugénie Constancias (Entrepreneurs du Monde) et Claire Kaboré et Thierry Rabarijaona (Gret).

Ces travaux et ce numéro *Traverses* ont été soutenus financièrement par l'Agence Française de Développement (AFD)

