

QUESTION

22 MARS 2015

DE DÉVELOPPEMENT

SYNTHÈSES DES ÉTUDES ET RECHERCHES DE L'AFD

Le *social business*, un nouveau modèle de développement durable ?

DES MODÈLES HYBRIDES
À INTÉGRER DANS LES
POLITIQUES PUBLIQUES

On observe un engouement croissant pour le *social business* et plus largement pour l'économie sociale et solidaire. Beaucoup y voient un moyen d'apporter des réponses innovantes à certains problèmes sociaux en réduisant la dépendance aux financements publics. Il s'agit de mettre le modèle entrepreneurial au service d'une mission sociale et/ou environnementale pour en garantir l'autonomie financière et donc la pérennité. Concilier rentabilité et impact social, est-ce réaliste ? Au-delà des discours, qu'en est-il sur le terrain ? Le *social business* peut-il effectivement contribuer à renouveler les politiques d'aide au développement ?

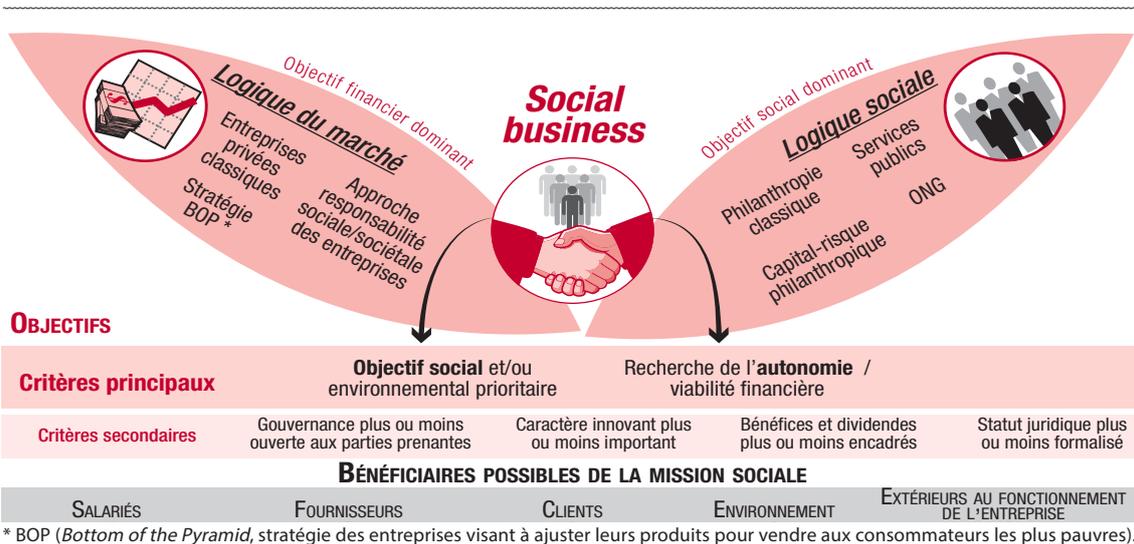
<http://www.afd.fr/home/publications/travaux-de-recherche/publications-scientifiques/question-developpement>

De quoi parle-t-on ?

« *Social business* », « *économie sociale et solidaire* », « *entrepreneuriat social* » et autres « *inclusive business* » sont des notions proches, qui se superposent, et dont il existe autant de définitions que d'acteurs s'en réclamant. Pour ne parler ici que du *social business*, ce terme a été popularisé par Mohammed Yunus, décrivant une entreprise qui se fixe un objectif social (accès aux services essentiels, lutte contre la pauvreté...) et qui ne doit ni faire de pertes ni distribuer de profits (qui sont intégralement réinvestis). Le terme a, depuis, largement échappé à son auteur et il n'existe pas aujourd'hui de définition harmonisée du *social business*.

Toutefois, les différentes approches semblent converger vers deux principes communs, un objectif social prioritaire et la recherche de l'autonomie financière, tandis qu'elles divergent généralement sur quatre critères plus secondaires : (1) la gouvernance, plus ou moins ouverte aux parties prenantes (bénéficiaires, employés, fournisseurs, riverains, etc.) ; (2) l'encadrement et l'affectation des bénéfices (intégralement réinvestis ou partiellement distribués) ; (3) le caractère plus ou moins innovant du projet et (4) le statut de l'organisation (qui tend plus ou moins vers celui des entreprises commerciales). Pour rester large, il convient de parler de « projets de *social business* » plutôt que d'entreprises sociales, car de nombreux projets n'ont pas (encore) le statut d'entreprise.

Le *social business* se situe donc à l'intersection des logiques de l'entreprise, du marché, du social, du service public, et peut s'appliquer dans presque tous les secteurs (inclusion financière, nutrition et sécurité alimentaire, santé, éducation, logement, eau assainissement, énergie, etc.). On observe encore une prééminence historique de la microfinance, un secteur où se côtoient à la fois des institutions à mission sociale prioritaire et d'autres s'apparentant davantage à des institutions bancaires classiques. Les bénéficiaires directs de la mission sociale peuvent être



Source : AFD, Regards sur la Terre 2015.

les clients (pauvres, à qui on offre un accès à bas prix à un bien ou service essentiel), les salariés (en recrutant des personnes en grande difficulté), les fournisseurs (en leur assurant des revenus stables, en aidant à structurer une filière), l'environnement (atténuation, adaptation, préservation), voire des personnes extérieures (ONG, population riveraine...).

Qui s'intéresse au *social business* ?

Les modèles de *social business* ambitionnent d'apporter de nouvelles réponses (décentralisées, innovantes) à des problèmes sociaux de manière durable, car autonome financièrement, dans des domaines où les politiques publiques sont insuffisantes, notamment dans les pays en développement. Ils intéressent alors les décideurs publics et les acteurs de l'aide au développement qui y voient l'opportunité d'accroître l'impact des politiques sociales en économisant des ressources publiques (en soutenant le démarrage de projets à impact social qui ont vocation à être indépendants financièrement à terme).

Les entreprises multinationales s'y intéressent également. La plupart d'entre elles ont déjà créé des fonds ou des fondations dédiés au *social business*, souvent en parallèle à des stratégies *Bottom Of the Pyramid* (BOP, consistant à adapter les produits pour les vendre aux plus pauvres), car c'est un moyen, outre les retombées en termes d'image, de stimuler l'innovation inversée (*reverse innovation*) en testant dans les pays en développement de nouvelles façons de produire et de commercialiser.

A quoi ressemble le *social business* à Madagascar ?

L'AFD a conduit une étude pour évaluer la réalité et la vitalité du *social business* à Madagascar. Elle a permis d'identifier près de 90 projets de *social business* au sens large, répondant aux deux principes communs présentés plus haut. Ces projets se caractérisent par une grande diversité des bénéficiaires, des missions sociales, des

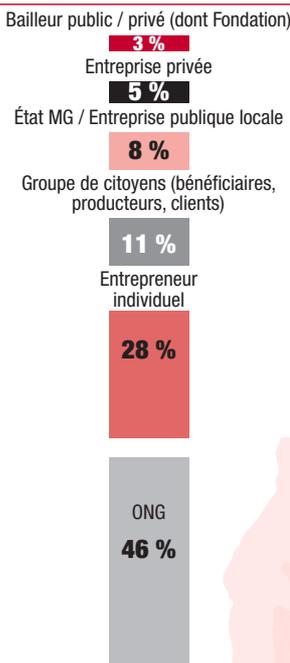
secteurs et des statuts. La moitié de ces projets existent depuis plus de 10 ans et ont souvent été initiés par des ONG (internationales ou locales) qui cherchent ainsi à pérenniser des projets de développement initialement financés sur subventions.

Parmi tous ces projets, l'entreprise Nutri'zaza est un exemple dont l'histoire est représentative des processus et difficultés de développement du *social business*.

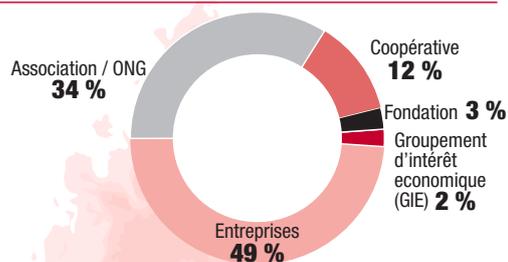
NUTRI'ZAZA : UN EXEMPLE DE SOCIAL BUSINESS EN RECHERCHE D'EQUILIBRE FINANCIER

Nutri'zaza est une entreprise sociale malgache (au statut de SA), dont la mission sociale est de lutter contre la malnutrition chronique qui touche près d'un enfant sur deux. L'entreprise est l'aboutissement et la transformation d'un projet de développement porté par une ONG qui a mis au point le complément alimentaire Koba Aina. Depuis 1998, le GRET, ONG française de développement solidaire, sensibilisait les mères à la malnutrition infantile et distribuait, via des restaurants pour bébés, des farines infantiles, complément de bonne qualité nutritionnelle fabriqué essentiellement à partir de matières premières locales, dans le cadre du projet Nutrimad. Après de longues années d'expérimentation et d'apprentissage pour mettre au point un réseau de distribution de bouillie pour bébé (6-24 mois) à un prix abordable pour les ménages les plus pauvres, le projet a pris le statut d'entreprise en septembre 2012, créée par le GRET et quatre autres actionnaires (dont deux fonds d'investissement français, SIDI et I&P), avec une subvention de l'AFD destinée à combler les pertes des premiers exercices. L'équilibre financier sera atteint si l'entreprise parvient à accroître significativement ses volumes de ventes au cours des prochaines années. Elle gère aujourd'hui un réseau de 39 restaurants pour bébés, dans sept villes de Madagascar, et 64 animatrices effectuent quotidiennement des ventes à domicile. Des sachets de bouillie non préparée sont également disponibles en épicerie. Chaque mois, plus de 60 000 portions sont vendues. Afin de préserver la mission sociale de cette société anonyme, les actionnaires fondateurs ont renforcé la gouvernance habituelle (direction, conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires) par un comité d'éthique et de surveillance sociale (intégrant toutes les parties prenantes, qui suit les indicateurs d'impact social) ainsi qu'un pacte d'actionnaires qui formalise l'objectif social comme priorité de l'entreprise.

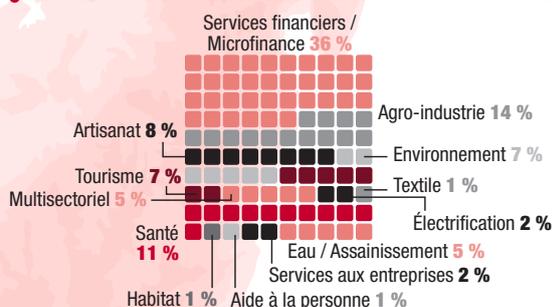
Initiateurs des projets



Diversité des statuts



Diversité des secteurs



Social business à Madagascar

Une étude récente de l'AFD à Madagascar¹ a permis d'identifier près de 90 projets pouvant être qualifiés de *social business* au sens large. Il s'agit de projets relativement anciens (10 ans de moyenne d'âge), dont près de la moitié ont été initiés par des ONG, caractérisés par une grande diversité du type de bénéficiaires, de missions sociales de statuts (50 % d'entreprises) et de secteurs d'interventions.

¹Réalisée par le consortium de cabinets d'étude FTHM et Croisens en janvier 2014.

Source : Etudes AFD "Le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar" réalisée par FTHM-Croisens, 2014.

Des difficultés de développement spécifiques

Outre les difficultés habituellement rencontrées par les PME dans les pays en développement (financement, environnement des affaires, connaissance du marché, etc.), les projets de *social business* sont confrontés à des difficultés spécifiques. Apporter une réponse à un problème social en créant de la valeur marchande pour assurer la pérennité du projet revient très souvent à « créer » un marché qui n'existait pas. Viabiliser financièrement la résolution d'un problème social implique donc très souvent une idée originale, un processus innovant et un apprentissage souvent assez long. L'étude réalisée à Madagascar a mis en exergue quelques difficultés propres au *social business* : existentielles d'abord, financières et opérationnelles ensuite.

Principales difficultés existentielles

- *La tension entre l'objectif social et l'impératif de l'équilibre financier.* Avant même de discuter l'affectation du bénéfice, il faut atteindre l'équilibre financier. Comment y parvenir, lorsqu'on produit un bien ou service destiné aux plus pauvres ? Comment déterminer un prix suffisamment bas pour être accessible aux bénéficiaires ciblés, mais suffisamment élevé pour atteindre l'équilibre financier ?

- *La tentation naturelle d'assigner plusieurs objectifs sociaux.* Une entreprise qui se dit « sociale » ne doit-elle pas être exemplaire et se donner une mission sociale vis-à-vis de chaque partie prenante (clients, salariés, fournisseurs, riverains...) ? Cette démarche, aussi légitime soit-elle et souvent le fait des ONG qui s'engagent dans le *social business*, conduit à des difficultés insurmontables quand les différents objectifs sociaux entrent en conflit (comment par exemple soutenir une filière de petits producteurs avec des prix équitables d'un côté et pratiquer des prix bas pour les clients bénéficiaires ?)

- *L'insertion du projet, entre marché et ONG.* Sur le terrain, le projet de *social business* doit trouver sa place entre l'activité des ONG et le marché, ce qui peut être source de conflits. L'activité des ONG peut en effet nuire au projet entrepreneurial (en cas par exemple de distribution gratuite de produits par les ONG pour lesquels le *social business* essaie de proposer une offre à bas prix) tandis qu'un projet de *social business* trop proche d'un marché existant peut rencontrer une concurrence hostile du secteur privé, susceptible de le mettre en péril.



AUTEUR

Nicolas Vincent, économiste
et chargé de recherches à l'AFD

Quelques difficultés opérationnelles

• *Comment attirer les financements quand on est risqué et peu rentable par nature ?* La plupart des projets de *social business* innove (technique, organisation, distribution) et s'aventurent sur des marchés nouveaux, inexistants. Le *business model* initial est fragile (absence d'études de marché), doit être expérimenté, ajusté. Il comporte un risque d'échec non négligeable. Ceci est le frein majeur à la mobilisation des financements lors de la phase d'expérimentation et d'amorçage du projet. *La faible rentabilité inhérente au projet*, une fois l'équilibre financier atteint (ou en passe de l'être) n'attire pas les actionnaires « classiques ». Toutefois, des fonds d'investissement dédiés au *social business* et bailleurs de fonds sont déjà mobilisés avec des volumes suffisants pour financer aujourd'hui les projets les plus matures.

• *Comment s'assurer un continuum de financements quand la plupart des entreprises sociales connaissent des évolutions statutaires au cours de leur croissance, passant par exemple d'un statut associatif à un statut commercial ?* Les dispositifs d'accompagnement et de financement des bailleurs de fonds, des banques, sont très souvent « statutaires », liés à la nature juridique de la contrepartie. Les changements de statuts propres au projet de *social business* compliquent sensiblement la recherche et la continuité des financements.

• *Comment traduire l'objectif social et les principes de gouvernance dans l'organisation et le fonctionnement quotidien de l'entreprise ?* Quelles règles d'arbitrage adopter pour traiter les conflits d'objectifs ? Comment sécuriser l'objectif social par rapport aux contraintes financières ? L'élaboration du modèle économique, organisationnel et sa gouvernance est l'enjeu principal des projets de *social business*. Là encore, l'expérimentation et les ajustements sont nécessaires.

Comment soutenir le *social business* ?

Si les décideurs publics souhaitent encourager l'émergence du *social business*, ils peuvent chercher à créer un environnement juridique et réglementaire

favorable (c'est par exemple l'objet de la loi sur l'économie sociale et solidaire adoptée en France en 2014) ; à accompagner les projets en amont au niveau de l'expérimentation de solutions innovantes (incubation, pépinières) ; à mobiliser du capital patient à la recherche d'impact social avec un retour financier limité (fonds d'investissement dédié, *venture philanthropy*, etc.) ; à faciliter la mise en réseau des acteurs du *social business* pour les échanges d'expérience ; à financer le renforcement des capacités ou encore à inventer des dispositifs de mesure d'impact simplifiés que ne manqueront pas de réclamer les investisseurs se réclamant de l'*impact investing*.

Aux côtés des fonds d'investissement dédiés au *social business*, la plupart des bailleurs se sont dotés récemment de stratégies et d'instruments de financement et d'accompagnement. Les moyens mobilisés sur ce sujet semblent toutefois réservés aux projets les plus matures (encore peu nombreux) tandis que les projets plus petits, expérimentaux et incertains ne reçoivent encore que peu de soutien. Qui sera prêt à prendre le risque ?

Un soutien nécessaire pour un modèle en devenir

Les exemples de nouveaux projets de *social business* de taille significative ayant réussi à atteindre l'équilibre financier restent peu nombreux (en dehors des institutions de microfinance dédiées à l'inclusion financière) et illustrent bien les difficultés de développement de ces nouveaux modèles de développement hybrides. Mais la mobilisation des bailleurs de fonds, des ONG, du secteur privé et des politiques publiques est susceptible de soutenir cette troisième voie. Toutefois, les difficultés pour répliquer ou changer d'échelle des projets innovants locaux constituent aujourd'hui une autre limite importante à leur expansion rapide. Si les projets de *social business* ne peuvent prétendre se substituer aux politiques publiques, ils peuvent devenir un instrument efficace et complémentaire de l'action publique et de l'aide au développement pour produire des « bénéfices sociaux » et améliorer les conditions de vie des plus pauvres. ■

● RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ●

- AFD-IDDRI-TERI (2015), *Regards sur la Terre 2015*, Armand Colin, à paraître.
Consortium FTHM-croisens (2015), *Le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar*, AFD, à paraître.
Consortium Hystra-Dalberg (2015), *The role of public donors in developing social businesses in southern countries*, AFD, à paraître.
FAIVRE-TAVIGNOT, B., LEHMANN-ORTEGA L., MOINGEON B. (2010), « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », *Revue française de gestion*, n°208-209/2010.
VUNUS M., Moingeon B., LEHMANN-ORTEGA L. (2010) "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience", *Long Range Planning*, 43.
VUNUS M. et al. (2011), *The Journal of Social Business*, Volume 1, n°1.