

LIVRE BLANC

SOCIAL BUSINESS

Vers un entrepreneuriat de l'utilité sociale



LA FONDATION

GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE

QUI SOMMES NOUS ?

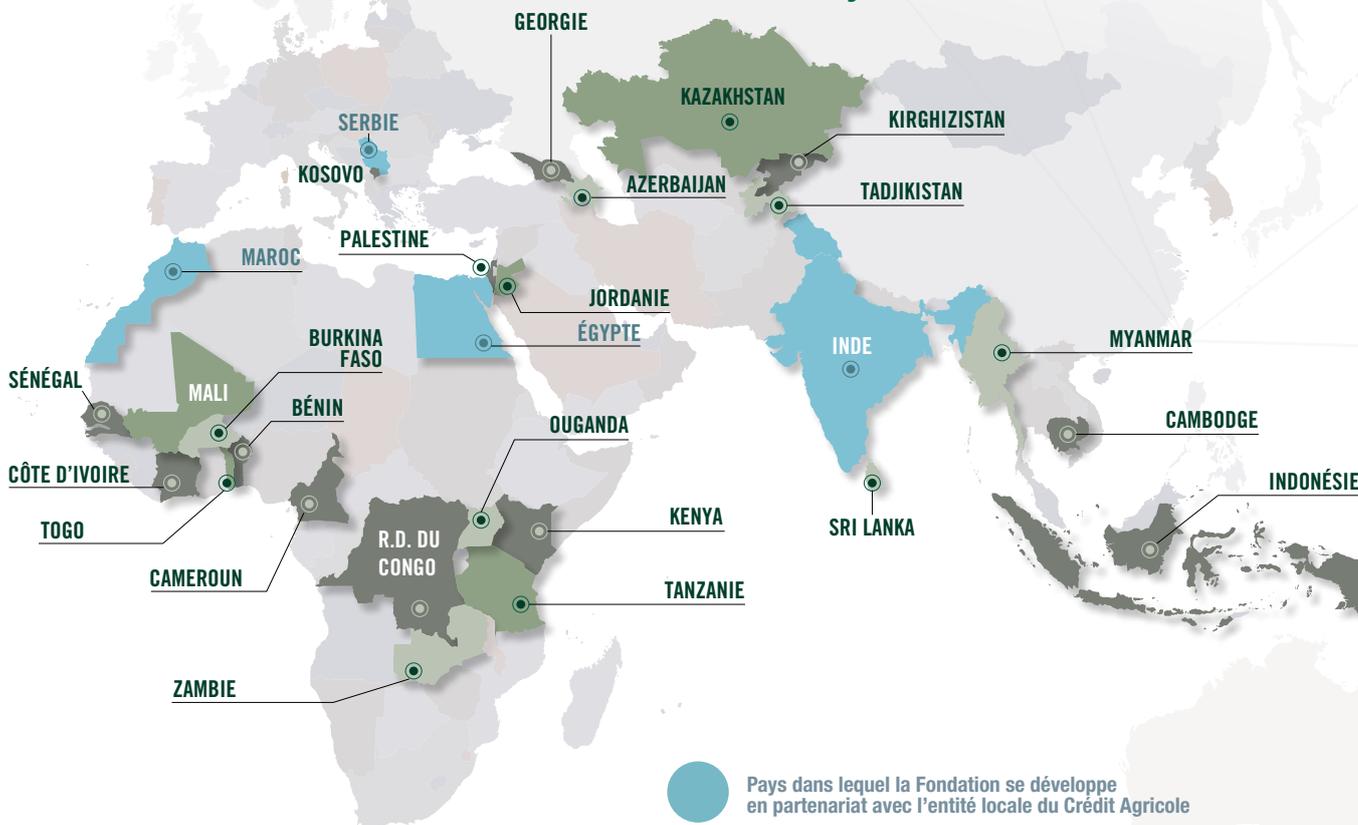
La **Fondation Grameen Crédit Agricole** est un acteur international référent dans les domaines de la finance inclusive et du social business. Sa mission est d'améliorer les conditions économiques des populations dans les pays émergents ou en voie de développement. Dotée d'une gamme de produits financiers et de services dédiés, elle finance, accompagne et renforce les entreprises à vocation sociale.

Présente dans trente pays, la Fondation intervient principalement en zone rurale. Son activité s'appuie sur un réseau de partenaires constitué de soixante institutions de microfinance dont elle finance les activités de microcrédit.

Fondée en 2008 par les dirigeants de Crédit Agricole S.A. et par le Pr Yunus, prix Nobel de la paix, la Fondation Grameen Crédit Agricole s'implique aussi en tant qu'actionnaire dans quinze entreprises de social business, c'est-à-dire l'entrepreneuriat social en pays émergents. Forte de huit ans d'une expérimentation modèle, elle en tire aujourd'hui les enseignements et propose des idées pour demain au travers de ce livre blanc.

Opérateur d'excellence et expert reconnu dans sa spécialité, la Fondation Grameen Crédit Agricole diffuse une vision responsable de l'économie libérale. Elle œuvre en partenariat avec des institutions publiques ou privées de l'aide au développement ainsi qu'avec de nombreuses entités et filiales du Groupe Crédit Agricole.

Pays d'intervention en microfinance



LES CHIFFRES CLÉS DE LA MICROFINANCE À FIN SEPTEMBRE 2017

27

Pays d'intervention

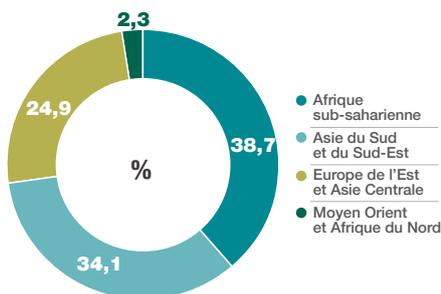
53,8M€

Montant des engagements

58

Nombre de partenaires

RÉPARTITION DES ENGAGEMENTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



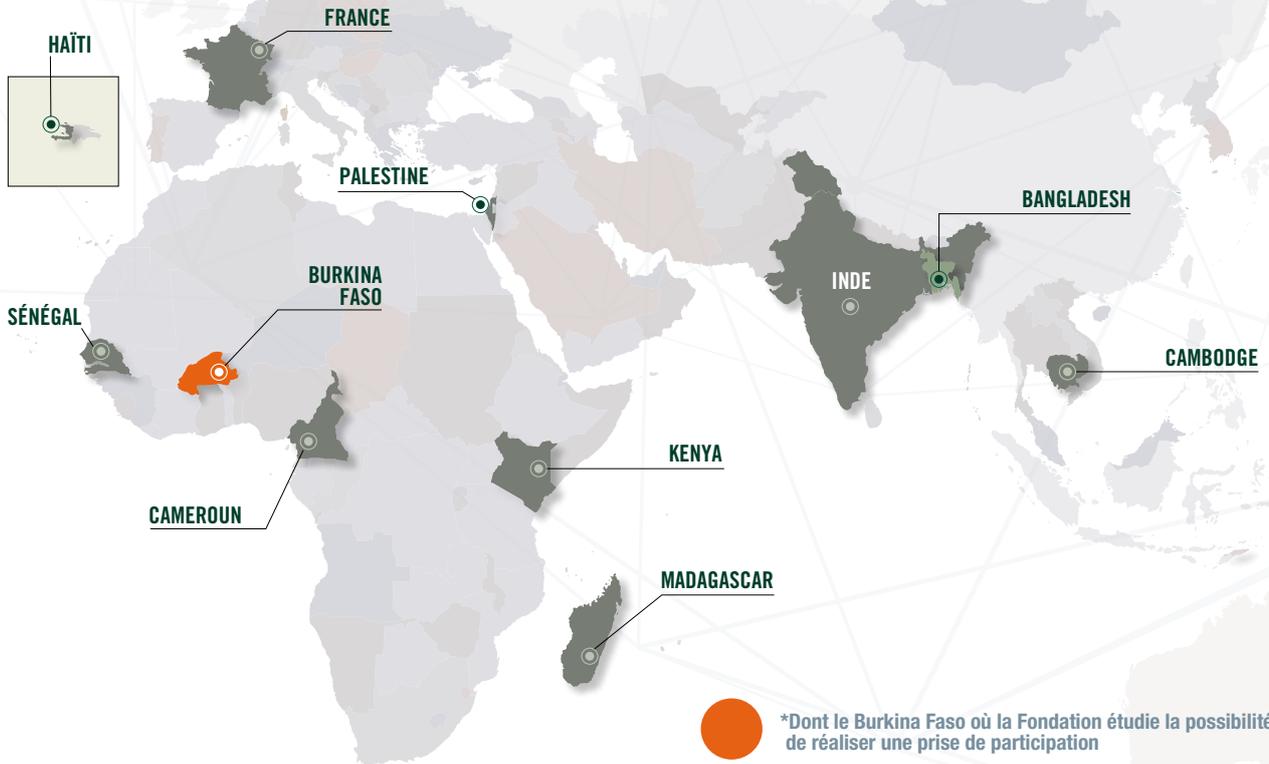
78,5% des clients sont des femmes

78,8% de clients en zone rurale

78,7% des investissements en monnaie locale



Pays d'intervention en social business



LES CHIFFRES CLÉS
DU SOCIAL BUSINESS
À FIN SEPTEMBRE 2017

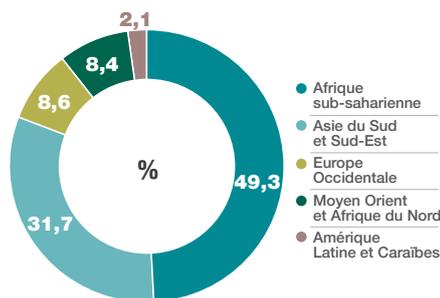
11*

Pays d'intervention

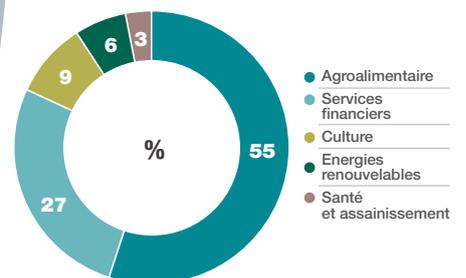
15

Nombre de partenaires

RÉPARTITION DES ENGAGEMENTS
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RÉPARTITION DES ENGAGEMENTS
PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



SOMMAIRE

- 05 ● Entreprise et engagement d'utilité sociale
- 09 ● L'expérimentation : la clé pour renforcer le modèle
- 15 ● L'analyse de notre portefeuille de participations en social business
- 29 ● Les enjeux, les contraintes et le cadre d'action
- 35 ● Cultiver le terreau de la réussite
- 41 ● Structurer, professionnaliser et affirmer la mission sociale
- 47 ● Nos sept propositions
- 55 ● Conclusion



**FONDATION GRAMEEN
CRÉDIT AGRICOLE**



Microfinance & Social Business

© Fondation Grameen Crédit Agricole, décembre 2017

Sous la direction de : Éric Campos

Conseil et assistance rédaction : Julien Foulc consultant

Contributeurs : Maud Minoustchin, Juliette Charrier,
Hélène Sananikone

Chargée de communication : Maria Franco

Réalisation : www.inked-studio.com

Crédits photo : Philippe Lissac, Didier Gentilhomme, Lan Andrian,
Marie Yen, 1001fontaines / ACRE Africa / tous droits réservés.
Artistdesign29, Anton Khrupin - Shutterstock.

ENTREPRISE ET ENGAGEMENT D'UTILITÉ SOCIALE

Éric
CAMPOS

Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole

La moitié du patrimoine économique mondial est détenu par 1% de la population. La concentration de la richesse entre les mains de quelques-uns n'a jamais été aussi élevée¹ et elle continue de s'accroître. Ce constat est sévère et indécent. Il remet en question un fondement de nos croyances économiques et sociales : non, la loi des marchés n'aboutit pas à un équilibre naturellement équitable ; non, la somme des intérêts particuliers ne converge pas vers le meilleur intérêt général possible².

La finance est un outil régulé au service de l'économie mais nous devons admettre qu'elle alimente une mécanique qui ne va pas spontanément dans le sens d'une distribution équitable du partage des richesses. Rendre les riches plus riches ne profite pas au plus grand nombre, le soi-disant effet de « ruissellement » ne fonctionne pas autant qu'on l'imagine. Au contraire, les études récentes³ montrent que pour obtenir une croissance économique mieux vaut chercher à rendre directement les pauvres moins pauvres. Bien que la grande pauvreté ait décliné au cours des dernières années, la crise des inégalités reste un péril profond qui ébranle nos démocraties.

C'est un sujet sensible que nous abordons car il interroge un principe historique de nos économies modernes : le produit du capital doit-il bénéficier en premier chef à celui qui en détient la propriété ? Si l'on s'en tient à cette définition, la valeur créée n'est pas – ne peut pas – être équitablement répartie entre toutes les parties prenantes. Ce fonctionnement propre au capitalisme moderne a certes signé une longue ère de développement économique. Mais celle-ci a surtout été permise par l'exploitation de ressources épuisables.

Les limites de notre planète nous imposent de repenser nos modèles productivistes, de maîtriser leurs conséquences environnementales, de rechercher l'exploitation de ressources renouvelables et, sur le plan humain, nous ne pouvons plus échapper au questionnement des conséquences sociales de nos activités. Nous sommes entrés dans l'ère d'une économie qui tente désormais de concilier la création des valeurs économique, sociale et environnementale.

Social et business : deux mots que, d'apparence, tout oppose. Dans l'ancien paradigme économique où l'individualisme était triomphant et sa conséquence la précarisation, généralisée, ils résonnaient comme une contradiction, un paradoxe. Une lubie d'idéaliste. Et pourtant, leur rencontre, aussi singulière soit-elle, est une voie d'avenir pour repenser et redéfinir un capitalisme plus responsable et une économie volontairement inclusive.

Qu'appelle-t-on le « *social business* » ? Aussi désigné sous le terme d'entrepreneuriat social, il s'agit d'une vision incontestablement renouvelée de l'entreprise. L'expérience nous montre que ce modèle peut être un formidable outil de transformation sociale pour autant qu'on affronte la réalité de sa mise en œuvre.

Comme toute entreprise, l'entreprise « *social business* » est d'abord une structure, un cadre organisationnel qui permet la réalisation d'un projet d'activité. De la même manière, elle cherche à remplir une condition première qui est d'atteindre la rentabilité financière. Enfin, comme n'importe quelle autre entreprise, elle opère un outil de production, intervient sur un marché, achète, transforme et vend, emploie des personnes, se développe.

L'investissement en fonds propres à impact social a souvent promis de belles histoires, des rendements à deux chiffres et des effets miraculeux. L'expérience nous pousse à faire preuve de discernement par une lecture plus précise de la réalité.

Institution de microfinance **Komida** (Indonesie)

L'entreprise sociale est donc très classique dans sa recherche de profitabilité. Elle est aussi très différente : car **l'utilité sociale est son but primordial**. Sa manière de créer durablement de la valeur ne réside pas dans sa capacité à répondre à un besoin du marché, si possible avec un avantage compétitif, mais dans la poursuite de sa mission sociale, le projet d'utilité collective à l'origine de sa création.

La notion d'utilité en tant que « service rendu au client » est inhérente à toute entreprise commerciale, c'est d'ailleurs le moteur de la création de richesse. Parfois, l'utilité revêt même un caractère social, par exemple lorsqu'on propose une offre à bas prix pour atteindre un segment de clientèle à faibles revenus. Mais cela reste pour les entreprises une utilité de marché, une stratégie d'efficacité. Et cela n'en fait pas des projets d'entrepreneuriat social.

L'entreprise social business n'existe quant à elle que par et pour sa mission sociale. Pour cela, elle inscrit son objectif dans la constitution même de son acte fondateur, c'est-à-dire dans ses statuts. C'est ce premier critère qui commence à faire d'elle une entreprise sociale. Elle doit également s'engager dans la mesure des effets externes qu'elle génère. L'accomplissement de ce second critère est tout aussi fondamental.

L'utilité sociale n'est pas qu'un but. C'est aussi un agent de changement. Il pénètre et imprègne l'entreprise au plus profond de son fonctionnement jusqu'à atteindre son patrimoine génétique. Comme un gène supplémentaire, il « augmente » l'entreprise d'une capacité nouvelle : celle d'agir non plus dans son seul intérêt mais dans celui de toute la société. Sa mission sociale devient sa raison d'être. Cela se traduit par une sorte de contrat qu'elle passe ainsi avec son écosystème, point de départ de la construction d'un avenir en commun.

Cet enrichissement du génome de l'entreprise structure la dynamique entrepreneuriale. La recherche d'une redistribution plus équitable de la valeur entre les parties prenantes devient une règle de fonctionnement. L'entreprise met naturellement en place un modèle de gouvernance et de performance qui inclue d'autres

temporalités que les siennes et modifie l'évaluation de ses résultats : à la performance financière s'ajoute la performance sociale, sous une forme mesurable. Dans le même temps, l'écosystème va lui aussi influencer, par porosité, l'entreprise qui, à son tour, parce qu'elle suit et mesure les externalités qu'elle génère, va transformer son propre fonctionnement interne. Ces comportements sont les vecteurs d'une mutation – une mutagenèse – propice à l'émergence d'un nouveau modèle capitalistique et entrepreneurial.

Théorisé par le Professeur Yunus, prix Nobel de la Paix 2006, et médiatisé pour la première fois lors du Forum de Davos de 2009, le social business est expérimenté en tant que tel depuis une dizaine d'années. Des entreprises répondant à ses principes ont été créées et développées dans de nombreux endroits du monde. C'est une expérience encore nouvelle, très diverse, qui continue toujours d'évoluer.

Aux côtés du Professeur Yunus, dont il est l'un des administrateurs, la Fondation Grameen Crédit Agricole a, dès l'origine, joué un rôle d'éclaireur. Elle a souvent œuvré en partenariat avec d'autres acteurs de la première heure comme le fonds d'investissement à impact Investisseurs & Partenaires, Danone Communities ou encore Engie Rassembleurs d'Énergies. Ainsi, durant les huit dernières années, la Fondation Grameen Crédit Agricole a investi au capital de quinze entreprises social business dans le monde, essentiellement sous forme de prises de participation. Elle s'est impliquée dans une aventure économique pionnière.

Dans les pays émergents, l'investissement à impact a souvent promis de belles histoires, des rendements rapides à deux chiffres et un impact miraculeux. Nous l'affirmons sans ambiguïté : cette promesse est un leurre, une chimère. Sauf exception, l'entreprise sociale est une histoire de temps long. Faire croire que l'on peut concilier projet d'entreprise, court terme financier, rendement élevé et impact social durable est tout simplement irréaliste.

Réussir une entreprise sociale dans le contexte d'une économie émergente représente un formidable espoir quant à la capacité de l'homme à inverser les tendances économiques

négatives. Mais c'est une expérience éprouvante qui exige de franchir d'innombrables obstacles. Outre une stricte loyauté au contrat social, développer une entreprise sociale demande de l'humilité, de la ténacité, un engagement des parties prenantes... et d'importants fonds propres. Cependant lorsque les effets positifs s'installent dans son écosystème, elle nous offre l'espoir du renouveau de l'économie libérale.

Nous sommes aujourd'hui convaincus que l'entreprise sociale ouvre le champ d'une réconciliation entre l'économie et le social. Dans un esprit de transparence, de partage et de sincérité, nous souhaitons tirer le bilan de nos années de pratique, imaginer des perspectives et nourrir la réflexion car nous croyons à un modèle d'entrepreneuriat social qui sait conjuguer contrainte financière et bénéfice sociétal.

Pour tous ceux qui ne souhaitent pas trébucher sur l'obstacle du scrupule libéral et que le social business interroge, ce livre blanc est notre contribution. ●

¹ « Insatiable richesse : toujours plus pour ceux qui ont déjà tout », Oxfam, janvier 2015, publié en amont du Forum économique de Davos

² Modèles théorisés par de nombreux économistes, notamment Adam Smith et la théorie de la « main invisible »

³ Etude du FMI : augmenter de 1% le revenu des 20% les plus riches tend à faire décroître le PIB de 0,08% à cinq ans, tandis qu'augmenter de 1% le revenu des 20% les plus pauvres tend à augmenter le PIB de 0,38% (Rapport « Causes and consequences of income inequality : a global perspective », FMI, juin 2015). Une autre étude de l'OCDE montre elle aussi l'effet négatif d'une trop grande inégalité sur la croissance (Rapport « Tous concernés : pourquoi moins d'inégalités profite à tous », OCDE, mai 2015)



L'EXPÉRIMENTATION : LA CLÉ POUR RENFORCER LE MODÈLE



Un social business est une entreprise qui génère une utilité sociale clairement affirmée, intégrée au cœur de sa gouvernance et de son fonctionnement. Cette utilité se décline en objectifs annuels. Ils évoluent avec le temps mais la double mesure des résultats financiers et des objectifs sociaux reste toujours ce qui détermine la performance du projet entrepreneurial. L'équité dans la répartition de valeur entre les parties prenantes est aussi un élément constitutif du modèle.



Le social business n'obéit pas à des règles « clés en main » : il existe presque autant de modèles que de situations. Du projet à sa concrétisation, la démarche est avant tout empirique.

Une définition en trois critères

Qu'est-ce que le social business, comment le définir ? Huit ans d'une expérience pionnière ont permis à la Fondation Grameen Crédit Agricole d'observer les principes fondamentaux. Aussi connu sous l'appellation d'entrepreneuriat social, le social business est un projet d'entreprise où la valeur et la performance répondent à une dimension collective et partagée autour d'un objectif commun, celui de résoudre un problème social, tout en agissant au mieux des intérêts de toutes les parties prenantes.

Aujourd'hui, la Fondation Grameen Crédit Agricole fixe sa définition de l'entreprise de social business au travers de trois critères, trois conditions primordiales que l'on doit trouver à la source-même du projet d'entreprise :

- 1 - Une mission sociale au cœur de son utilité, de ses atouts, de sa gouvernance et de son fonctionnement.
- 2 - L'élaboration d'objectifs annuels qui déclinent la mission sociale et une mesure rigoureuse des résultats obtenus.
- 3 - Une répartition équitable de la valeur créée.

En établissant ainsi son statut, et donc sa raison d'être, l'entreprise sociale s'oblige à rendre des comptes non seulement sur la qualité de ses résultats financiers mais aussi sur la nature et sur la performance des effets positifs qu'elle engendre.

Une entreprise en faveur de l'inclusion sociale

Comme toute entreprise, le social business dispose d'un capital, de ressources, d'un outil de production qu'elle exploite. Elle recherche aussi la profitabilité financière. Cependant, plutôt

que de ne créer de la richesse qu'à son profit, elle agit au bénéfice d'autrui en répartissant la valeur de manière équitable entre les parties prenantes, ce qui inclut ses actionnaires mais aussi les employés, les fournisseurs en amont, les clients en aval, les bailleurs de fonds, etc.

Pour que l'utilité sociale soit générée, il est impératif que l'entreprise crée durablement de la valeur. Là est sa priorité : ses finances, son compte d'exploitation doivent être équilibrés et sa gestion saine. Une entreprise financièrement fragile, des comptes négatifs, des fonds propres insuffisants réduiront nécessairement la capacité d'externalités sociales positives du projet, voire la compromettront. Affirmons-le clairement : **la viabilité, la performance et la pérennité du modèle économique de l'entreprise sociale sont les prérequis de l'accomplissement de sa mission sociale.**

Une entreprise un peu différente des autres

Toutes les entreprises génèrent des externalités c'est-à-dire des effets sur l'écosystème : création d'emplois locaux, développement de nouvelles technologies utilisées dans d'autres secteurs, empreinte carbone, etc. Une entreprise classique qui respecte la loi n'en est pas comptable. Une entreprise de social business est, en revanche, comptable de l'utilité pour laquelle elle s'engage. Certaines entreprises classiques opèrent dans les économies émergentes en ciblant une clientèle qui dispose de revenus très faibles. Leurs activités peuvent avoir un effet positif sur la population (augmenter la bancarisation, améliorer l'accès à l'eau...) mais cet effet est la résultante de leur business model, non pas de l'objectif. En ce qui la concerne, l'entreprise sociale considère que sa performance financière n'est qu'un levier pour atteindre son objectif d'utilité sociale.

La diversité des activités entrepreneuriales du social business

Le social business s'inscrit dans une volonté de changer l'ordre établi pour que l'utilité de l'entreprise et la valeur créée bénéficient au plus grand nombre de personnes. La diversité des entreprises dépend des problématiques et des initiatives locales.

Voici quelques exemples :

- ▶▶ **Au Cambodge**, comme dans d'autres régions asiatiques telles qu'en Inde ou au Bangladesh, de nombreuses zones rurales ne disposent que de puits pollués à l'arsenic. Dans la durée, cette consommation quotidienne d'eau provoque des maladies impactant le quotidien des enfants (dysenteries chroniques les empêchant d'aller à l'école) ou d'autres encore plus graves (cancers de la peau, de la vessie, des reins, des poumons, gangrènes, maladies vasculaires, diabète...). Pour lutter contre ce fléau, **le projet 1001fontaines** installe des mini-stations de traitement de l'eau opérées par des micro-entrepreneurs recrutés dans les communautés villageoises. Ces entrepreneurs sociaux vendent l'eau potable en bonbonnes de 20 litres : le produit des ventes crée de l'emploi et permet d'assurer l'entretien technique et sanitaire des installations.
- ▶▶ **En Haïti**, le pays connaît une déforestation massive due à l'usage intensif du bois de chauffe. Les sols sont épuisés et les conséquences alimentaires catastrophiques. Les personnes sont surexposées aux résidus de combustion et aux fumées nocives dans les habitations, en particulier les femmes et les enfants. **L'entreprise sociale Palmis Enèji**, créée par l'ONG Entrepreneurs du Monde à Port au Prince, conçoit des lampes solaires ainsi que des tables de cuisson non-toxiques à prix abordables et les vend via un réseau de distribution adapté au tissu économique local.
- ▶▶ **Au Kenya**, 75% de la population vit de l'agriculture, le plus souvent une agriculture de subsistance limitée par le difficile

accès aux intrants et aux technologies adaptées, par la forte dépendance au climat et par un faible accès au financement.

L'entreprise sociale Vert se donne pour mission de valoriser les petits producteurs locaux : elle leur fournit de l'assistance technique, les regroupe et les certifie en label bio. Cela permet de vendre leurs productions sur les marchés européens, ce qui améliore considérablement leurs revenus et leurs conditions de vie.

Comme nous pouvons le voir, les modèles économiques ne manquent pas. Certains concentrent leurs actions sur l'approvisionnement et la transformation, d'autres repensent les systèmes de distribution, les produits, les services. Tous ont en commun une incroyable inventivité, un certain génie qui caractérise les économies frugales.

Des freins majeurs : le marché et la compétition

En quelques années, les projets de social business lancés ici et là dans le monde se sont confrontés à la réalité. L'inspiration des débuts – et peut-être un certain idéalisme – a laissé place à de multiples difficultés : déficience des infrastructures, manque de capitaux, lourdeurs des investissements à supporter, fragilité des filières ou des débouchés commerciaux, etc.

Comment, en effet, dans un marché libéralisé et mondialisé, une entreprise poursuivant une mission de transformation sociale peut-elle prétendre devenir compétitive face à des concurrents qui, eux, n'en ont cure ? Si le social business regorge de belles histoires, il révèle aussi dans ses coulisses des seuils d'équilibre financier difficiles à atteindre et des bilans comptables aussi rouges que les impacts opérationnels sociaux se targuent d'être verts.

Ce constat n'est pas une fatalité. Il fait partie de la vie de la plupart des entreprises, surtout celles en phase de lancement. À la manière des start-up, les projets de social business peuvent eux aussi pivoter, muter et trouver les voies d'une résilience par évolutions successives. Comme pour tout investissement avisé, il faut savoir regarder loin vers l'avant ●

Entreprise sociale **Vert Limited S.A.** (Kenya)

*La viabilité, la performance
et la pérennité du
modèle économique de
l'entreprise sociale
sont les prérequis
de l'accomplissement
de sa mission sociale.*





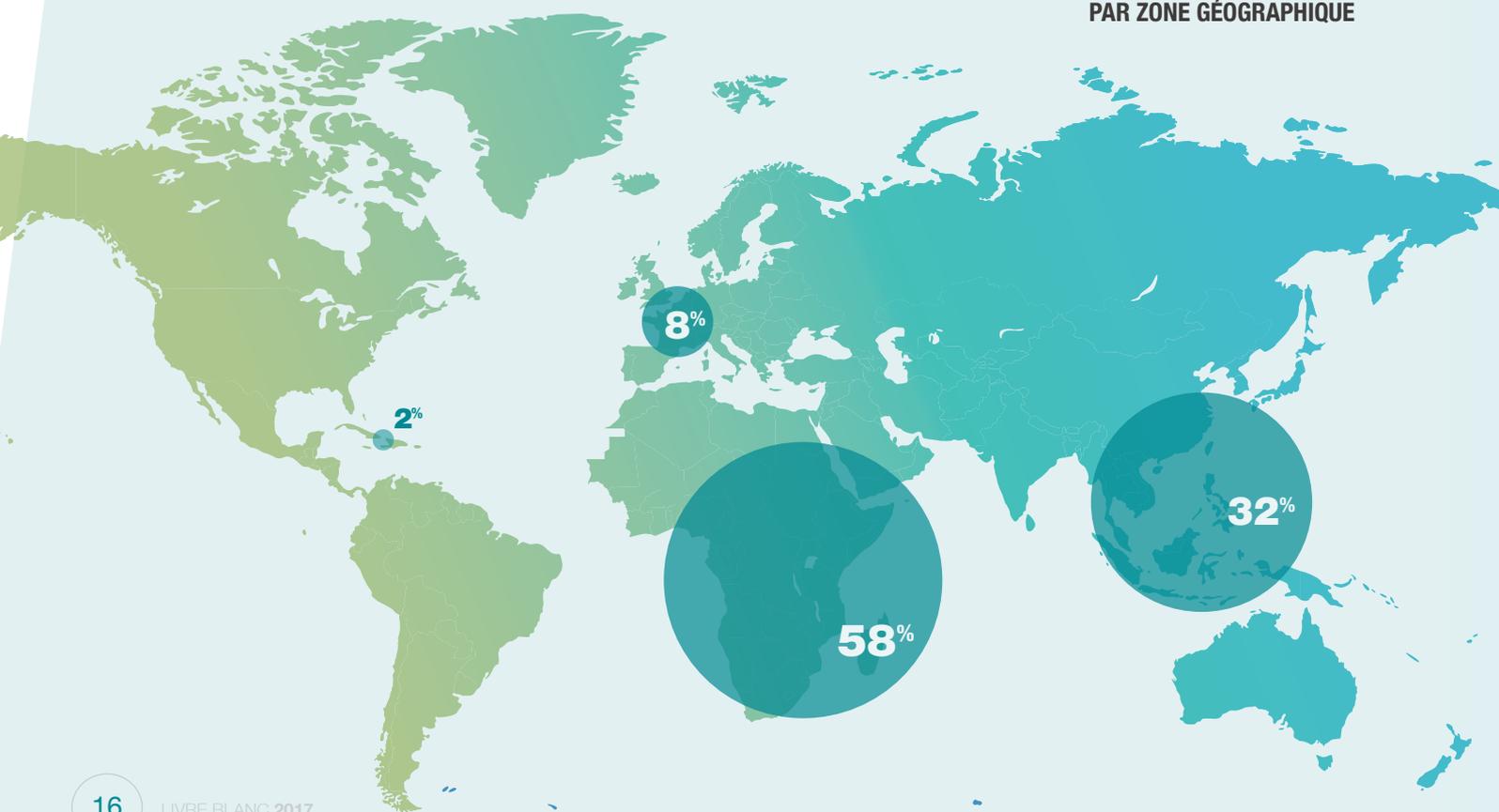


L'ANALYSE DE NOTRE PORTEFEUILLE DE PARTICIPATIONS EN SOCIAL BUSINESS

**Des effets sociaux immédiats... Pour un modèle financier
encore trop fragile**

Participations de la Fondation : un portefeuille diversifié

RÉPARTITION DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



L'entreprise sociale cherche à transformer le monde en créant des effets positifs. C'est une belle idée. La Fondation Grameen Crédit Agricole a analysé son portefeuille de participations : les résultats sociaux sont bien au rendez-vous mais la réalisation s'avère complexe et la durée de vie des projets incertaine.

Un pari « fou »

Quand vous souhaitez améliorer le monde alors que vos concurrents pensent à l'exploiter, vous démarrez votre course vers le succès avec un sérieux handicap. Pour prendre une image : vous êtes le téméraire marathonien sur la ligne de départ qui décide en toute conscience de se lester d'un poids supplémentaire. Autant dire qu'un bon soutien vous sera d'une aide précieuse.

L'entreprise sociale, parce qu'elle se fixe une mission morale supplémentaire, doit nécessairement surmonter davantage d'obstacles qu'une entreprise classique. D'une manière ou d'une autre, elle consomme une plus grande énergie pour parvenir à ses fins.

Les entrepreneurs sociaux s'interrogent souvent sur l'équation impossible qui caractérise ce pari « fou » dans lequel ils se sont lancés. Ils doutent d'eux-mêmes et de leur projet. Il faut les rassurer : toutes les entreprises sociales que nous connaissons

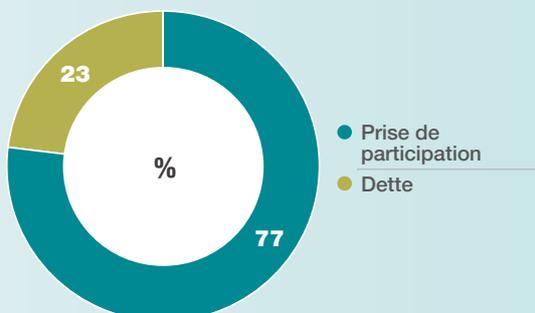
rencontrent de grandes, voire de très grandes difficultés. C'est une conséquence prévisible de leur projet : inverser l'ordre établi tout en créant de la valeur durable demande une énergie surhumaine.

On ne le dira jamais assez : les entrepreneurs sociaux sont les héros de l'économie moderne.

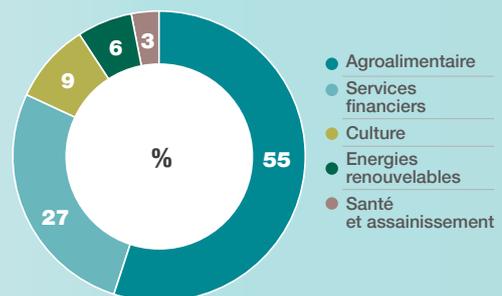
Une rentabilité difficile et des pertes

En huit ans, la **Fondation Grameen Crédit Agricole s'est engagée à hauteur de 6,2 M€ dans 15 entreprises sociales**, principalement en Afrique et en Asie. Dans chacune, elle occupe une position d'actionnaire minoritaire actif, entre 4 et 20% du capital, et détient un poste d'administrateur. Outre ses apports de fonds en capitaux et/ou en prêts, la Fondation s'implique dans la gouvernance de ces entreprises et s'attache à accompagner les projets et les dirigeants ainsi qu'à faire émerger des contextes favorables au développement des activités. Pour la Fondation, l'expérimentation du social business est un travail de fond guidé par une relation avant tout exigeante, humaine et partenariale.

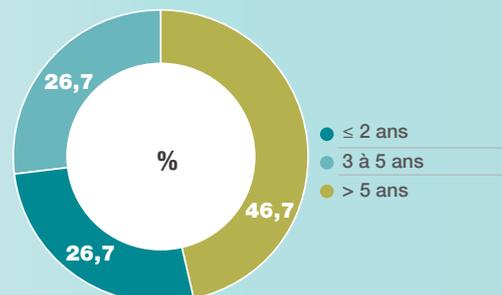
RÉPARTITION PAR INSTRUMENT FINANCIER



RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



ANCIENNETÉ DES SOCIAL BUSINESS À LA DATE D'INVESTISSEMENT



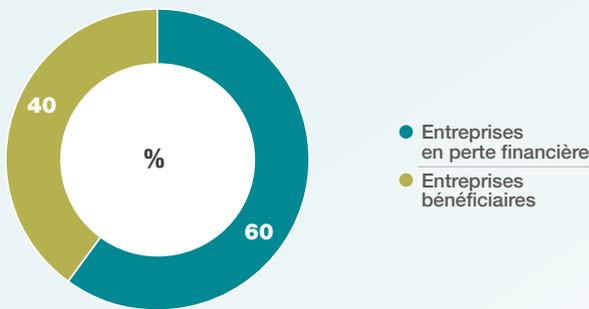
Notre Analyse

La rentabilité des social business est longue à obtenir

60%
des entreprises
affichent encore un
résultat net négatif

Sur les quinze entreprises sociales au capital desquelles nous avons investi, seules six sont aujourd'hui bénéficiaires. En retraitant des éléments comptables exceptionnels, on peut admettre qu'un tiers du portefeuille est potentiellement en situation d'atteindre un équilibre financier à moyen terme. Un tiers est en situation difficile mais nous pensons que la situation peut être redressée par des actions correctives fortes. Enfin, un dernier tiers se révèle être dans une situation financière probablement compromise.

RENDEMENT FINANCIER*



Toutes les entreprises récentes subissent des pertes
Il n'y a pas de corrélation entre le rendement financier et le secteur d'activité

* les 2 seules IMF dans lesquelles nous avons investi sont bénéficiaires (33% des bénéficiaires sont donc des IMF)

RENDEMENT FINANCIER SELON LE CYCLE DE VIE



Le temps n'améliore pas nécessairement la rentabilité

Notre Analyse

L'activité d'investisseur en social business est une activité plus exposée au risque d'exécution

Dans le secteur de l'investissement, il n'est pas coutume de faire état de résultats mitigés. C'est pourtant le choix que nous faisons. Au 31 décembre 2016, nous avons provisionné 1,45 M€ pour supporter les pertes prévisibles, soit 24% de la valeur de notre portefeuille. C'est un constat de transparence mais aussi un appel à la réflexion. Car la situation, en termes de profitabilité, doit être nuancée par de nombreuses appréciations, qui elles-mêmes nous amènent à redéfinir ce qu'est l'entreprise sociale et l'intérêt qu'elle représente comme potentiel en devenir pour l'économie.



24% part du montant total
de nos investissements
provisionnés



Institution de microfinance Chamroeun (Cambodge)

Notre Analyse

En social business, l'utilité sociale est rapidement avérée

Toutes activités confondues, effets directs, indirects ou collatéraux pris en compte, les entreprises dans lesquelles nous sommes actionnaires ont déjà amélioré et continuent d'améliorer positivement les conditions de vie de 2,6 millions de personnes (en données 2016).

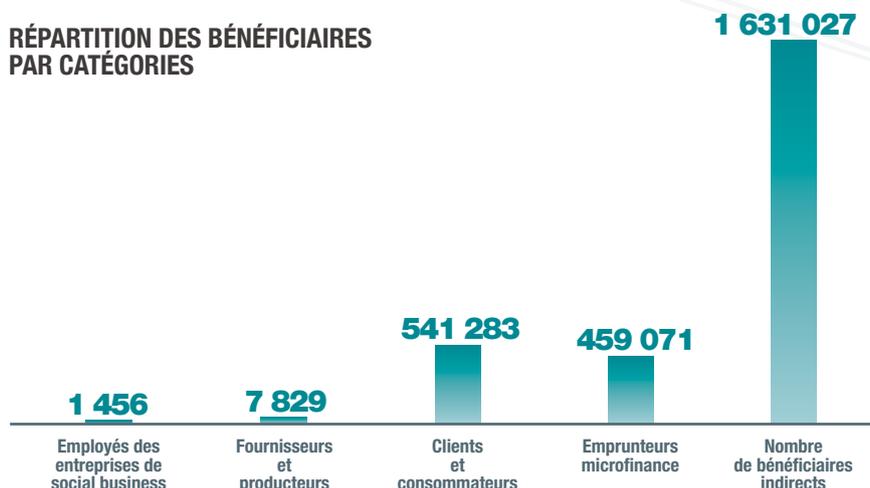
Le nombre de bénéficiaires varie selon les secteurs : la microassurance (1 entreprise) touche 1,8 million de personnes (68% de l'impact total) ; les entreprises non financières (9 entreprises) impactent 591 000 personnes (22% du total) ; les institutions financières (2 institutions de microfinance et une plateforme de crowdfunding) impactent 253 000 personnes (10% du total).

Nos répartitions sont les suivantes :

- ▶▶ les bénéficiaires directs représentent 38% de l'impact total : ce sont des employés, des fournisseurs, des consommateurs et des clients travaillant avec nos partenaires
- ▶▶ les bénéficiaires indirects représentent 62% de l'impact total : ce sont les familles des bénéficiaires économiques (familles des employés, des fournisseurs et des emprunteurs) dans la mesure où elles tirent un bénéfice indirect de l'impact direct.

2,6 millions de bénéficiaires directs et indirects en 2016

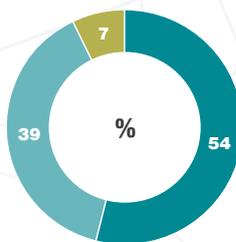
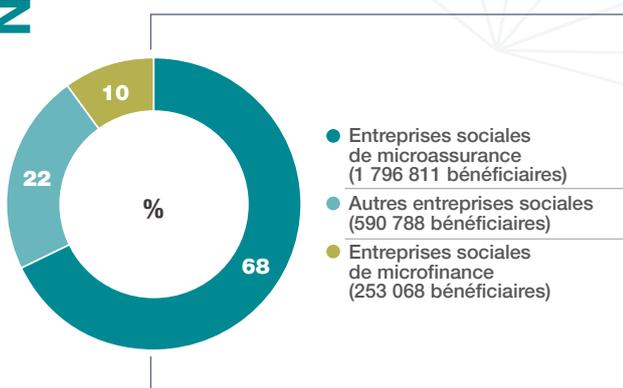
RÉPARTITION DES BÉNÉFICIAIRES PAR CATÉGORIES



Notre Analyse

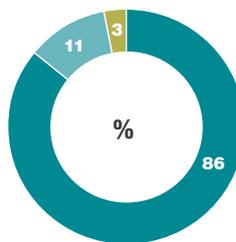
La microassurance a un effet très important, en nombre de bénéficiaires

68% des effets sociaux de notre portefeuille, en nombre de bénéficiaires, provient de l'activité de microassurance



BÉNÉFICIAIRES DIRECTS

- Autres entreprises sociales (530 148)
- Entreprises sociales de microassurance (390 611)
- Entreprises sociales de microfinance (68 881)



BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS

- Entreprises sociales de microassurance (1 406 200)
- Entreprises sociales de microfinance (184 187)
- Autres entreprises sociales (40 641)

Les entreprises de microfinance et de microassurance ont un impact indirect très important

Nos activités de social business visent les deux extrémités de la chaîne de valeur

En amont, les entreprises sociales sont créatrices d'emplois (1 456), souvent dans des zones enclavées, génèrent ou stabilisent des revenus pour des producteurs ou des fournisseurs qu'elles aident à se structurer (7 829), et dans certains cas financent les microactivités (459 000). Les activités génératrices de revenus ont un effet positif sur les familles (1,6 million de bénéficiaires indirects), et participent à rehausser les niveaux de protection sociale, de santé et d'éducation.

En aval, les activités que nous soutenons favorisent l'amélioration des conditions de vie des consommateurs finaux (541 283), par exemple par une meilleure nutrition ou en permettant l'accès à l'énergie pour s'éclairer le soir, faire cuire ses aliments, etc. À diverses échelles, nous aidons les communautés à vivre mieux.

En tant que démarche positive et inclusive, le social business est un véritable succès. Les résultats obtenus en termes de bénéficiaires sont à mettre en regard de l'investissement engagé par la Fondation soit 6,2 M€.

La question de la durabilité est en revanche le défi majeur des entreprises de social business qui peinent trop souvent à trouver leur équilibre, notamment financier. À la difficile progression vers la rentabilité s'ajoute l'angoisse de la trésorerie pour faire face aux dépenses courantes et aux imprévus. Pour autant, si l'expérience ne nous dévoile pas nécessairement de recette miraculeuse, elle nous permet d'entrevoir quelques mécanismes prometteurs.

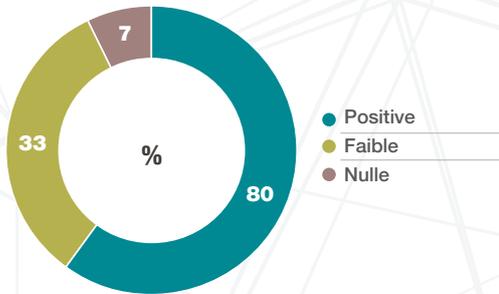


Entreprise sociale ACRE Africa (Kenya)

Notre Analyse

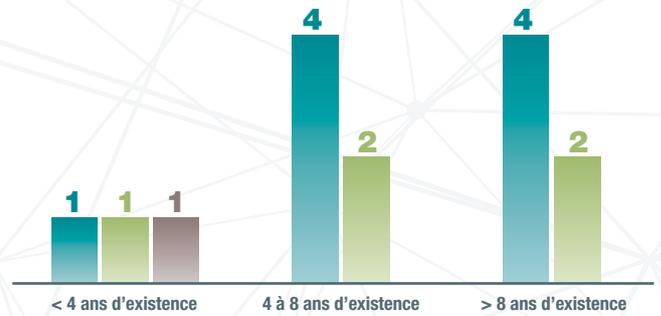
Les social business ont un effet social positif tout au long de leurs phases de vie

PERFORMANCE SOCIALE



L'impact est considéré comme étant «positif» si les populations locales sont impactées de manière tangible

PERFORMANCE SOCIALE SELON LE CYCLE DE VIE



Les entreprises de social business ont un impact positif indépendamment de leur phase de développement

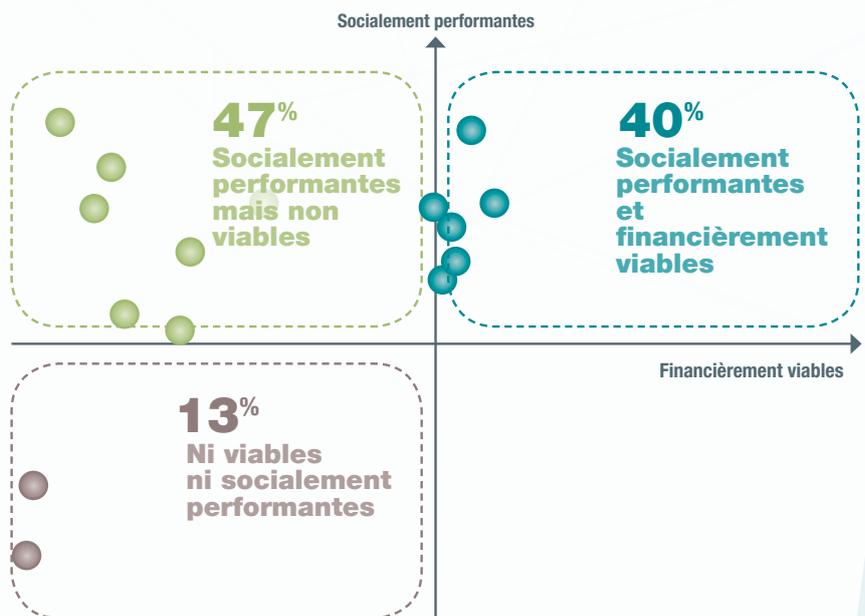
Notre Analyse

La plupart des entreprises sont socialement performantes mais restent à consolider

87% des entreprises de social business de notre portefeuille génèrent des retombées positives sur leurs écosystèmes

Agriculture et agroalimentaire, services financiers, énergie, santé...

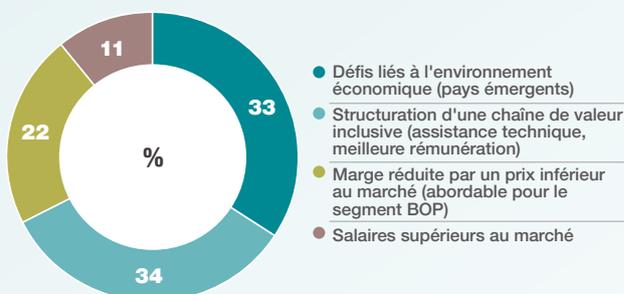
Les pays émergents ont de forts besoins. Mais quelles que soient leurs activités, nos entreprises sociales restent fragiles.



Les social business supportent des coûts supplémentaires liés à leur mission sociale

Les difficultés sont causées par les coûts induits par la poursuite des objectifs sociaux que se fixe l'entreprise. Les entreprises social business doivent atteindre leur point d'équilibre financier avec des contraintes spécifiques liées à leur engagement social (contrainte de prix de vente, de rémunération des parties prenantes...)

TYPE DE SURCÔÛT DES ENTREPRISES DE SOCIAL BUSINESS



L'exécution de la mission sociale de l'entreprise doit faire face à de nombreux imprévus

Les entreprises sociales rencontrent des défis aux deux extrémités de la chaîne de valeur. Certaines se donnent pour mission de supporter le coût social en amont (structuration d'une chaîne de valeur inclusive, choix d'une compétitivité sociale plutôt qu'économique, par exemple).

D'autres cherchent à créer de la valeur sociale en aval, en structurant une chaîne de distribution inclusive ou en donnant accès à un produit de première nécessité à des personnes exclues du marché (prix de vente abordables, réseaux de distribution inclusifs...).

60% de nos entreprises de social business font face à des dépenses opérationnelles imprévues

67% de nos entreprises de social business assument des surcoûts liés à la structuration d'une chaîne de valeur inclusive, en plus des coûts classiques supportés indépendamment du type d'entreprise



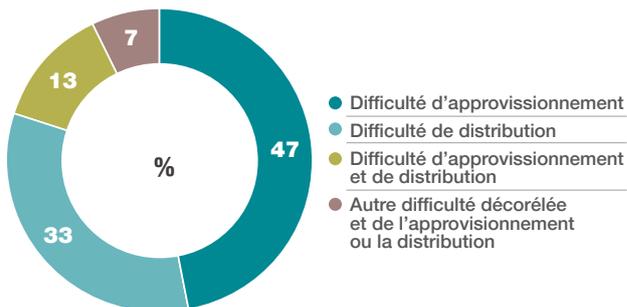
Institution de microfinance LOMC (Sri Lanka)

Notre Analyse

Les entreprises de social business se heurtent fréquemment à des difficultés d'approvisionnement ou de distribution

Sept entreprises de social business rencontrent des difficultés d'approvisionnement et deux rencontrent des difficultés de distribution. Cinq entreprises rencontrent des difficultés dans les deux domaines tandis qu'une seule entreprise ne rencontre aucune difficulté de ce type.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES SOCIAL BUSINESS



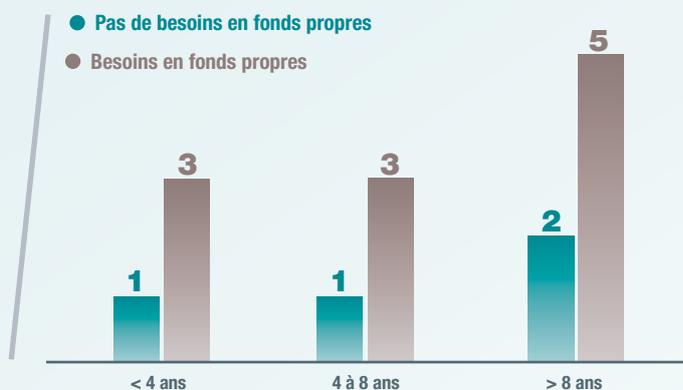


Plateforme de crowdfunding **Babyloan** (France)

Notre Analyse

Les social business ont des besoins en fonds propres qui ne diminuent pas vraiment avec le temps

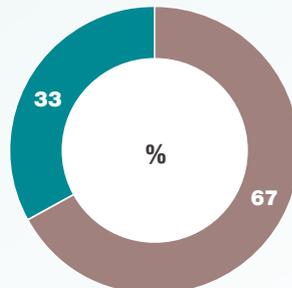
71% de nos entreprises de plus de 8 ans ont encore des besoins en fonds propres



73% de nos entreprises ont encore des besoins en fonds propres

Même après sept ans, une entreprise de social business semble avoir besoin élevé de capitaux propres

L'entrepreneuriat social est utile, inclusif et équitable. Il opère dans le cadre d'un modèle économique qui a la volonté d'être durable. Ses financements peuvent être mixtes, sous forme de subventions publiques ou d'investissements privés, mais l'humain est toujours sa clé de voûte.



LA CONSOMMATION DE CAPITAUX NÉCESSITE DES INVESTISSEURS PATIENTS ET CAPABLES DE PARTICIPER À DES BESOINS SUPPLÉMENTAIRES

- Consommation normale de capitaux
- Surconsommation de capitaux

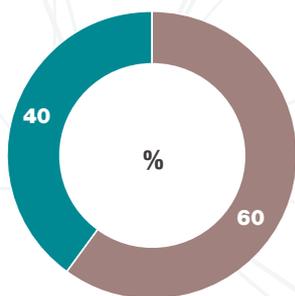
► Parmi nos 15 entreprises de social business, 10 ont besoin d'une augmentation de capital (injection de fonds propres) afin de couvrir leurs pertes en raison de revenus nets négatifs au cours des premières années d'exploitation de l'entreprise

► Cinq entreprises n'en ont pas eu besoin



Notre Analyse

Les business plan des social business sont économiquement fondés mais leur exécution reste complexe



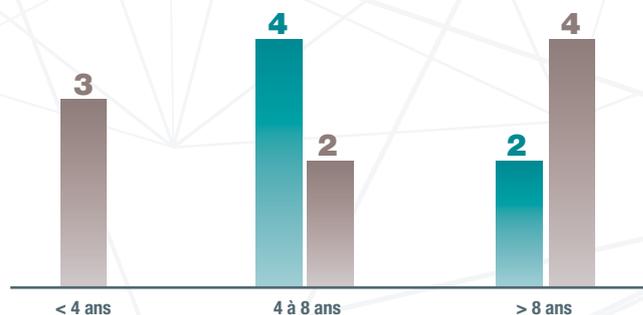
MODÈLE D'ENTREPRISE INITIAL IMPLÉMENTÉ

● Oui
● Non

60% de nos investissements social business n'ont pas encore mis en place leur modèle d'entreprise initial. Parmi les 40% l'ayant fait, quatre entreprises sur six sont équilibrées sur le plan financier.

Ces résultats illustrent sans doute la pertinence économique de l'approche social business mais la difficulté de la mise en place demeure très importante.

IMPLÉMENTATION DU MODÈLE D'ENTREPRISE INITIAL SELON LE CYCLE DE VIE



Le temps semble essentiel dans la mise en place du plan d'entreprise initial mais sans que cela garantis sa réussite

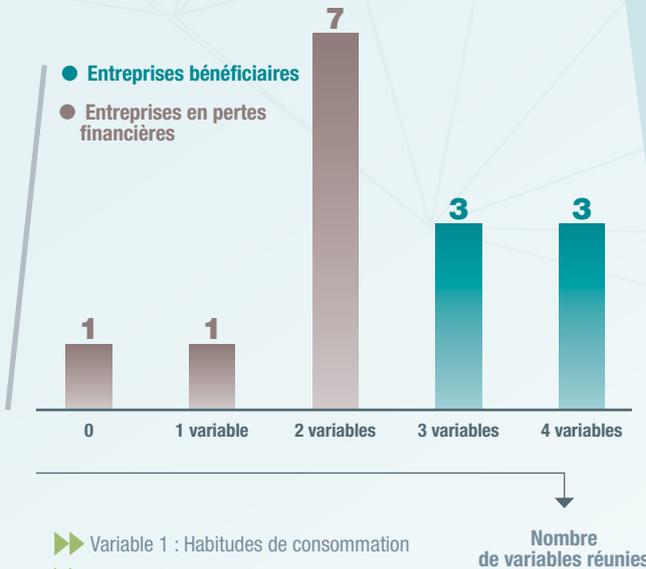


Institution de microfinance **Findev** (Azerbaïdjan)

Notre Analyse

Une clé de succès en social business : réunir les quatre conditions de la rentabilité

PERTES ET PROFITS EN FONCTION DU NOMBRE DE VARIABLES



- ▶ Variable 1 : Habitudes de consommation
- ▶ Variable 2 : Maturité du marché
- ▶ Variable 3 : Existence d'un environnement économique réglementé
- ▶ Variable 4 : Présence d'un partenaire industriel engagé parmi les actionnaires

PERTES ET PROFITS EN FONCTION DE LA PRÉSENCE OU NON D'UN PARTENAIRE INDUSTRIEL ENGAGÉ PARMIS LES ACTIONNAIRES

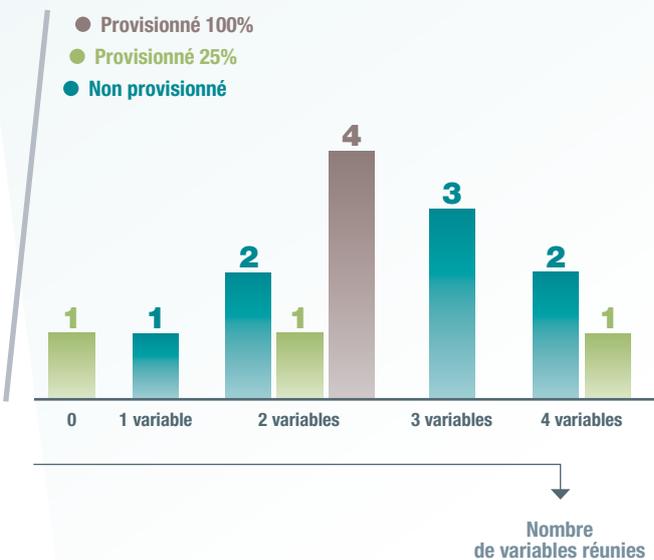


Parmi les quatre conditions du succès, la présence d'un partenaire industriel solide et engagé semble être la condition majeure

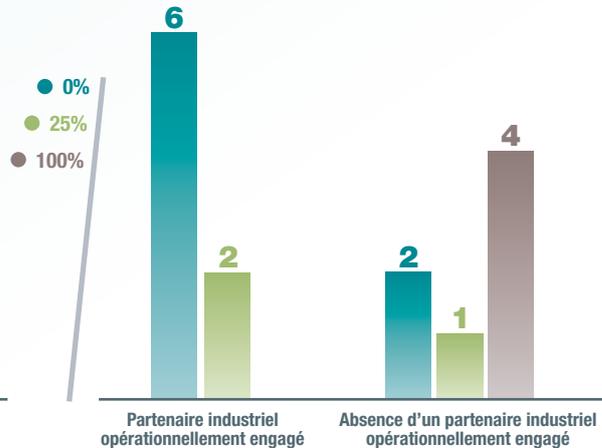
Notre Analyse

La valorisation des social business dépend aussi de ces quatre variables

PROVISIONNEMENT DE LA VALEUR DES ACTIONS EN FONCTION DU NOMBRE DE VARIABLES



PROVISIONNEMENT DE LA VALEUR DES ACTIONS EN FONCTION DE LA PRÉSENCE OU NON D'UN PARTENAIRE INDUSTRIEL ENGAGÉ PARMIS LES ACTIONNAIRES



La bonne équation du succès :

Un marché existant et structuré
 + une chaîne de valeur existante
 + la présence d'un partenaire industriel engagé
 + un environnement économique porteur

= Une entreprise sociale résiliente, protégée et favorisée

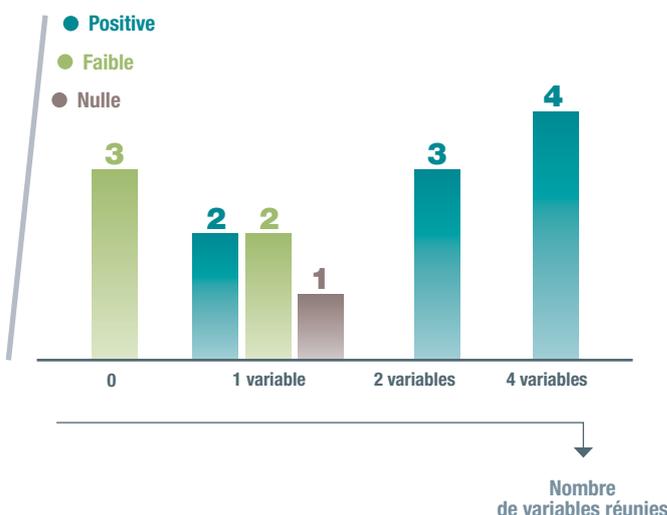


Institution de microfinance **Faten** (Palestine)

Notre Analyse

La performance sociale ne dépend pas de ces quatre variables. Elle est immédiate mais cependant renforcée par un environnement économique stable

PERFORMANCE SOCIALE EN FONCTION DU NOMBRE DE VARIABLES



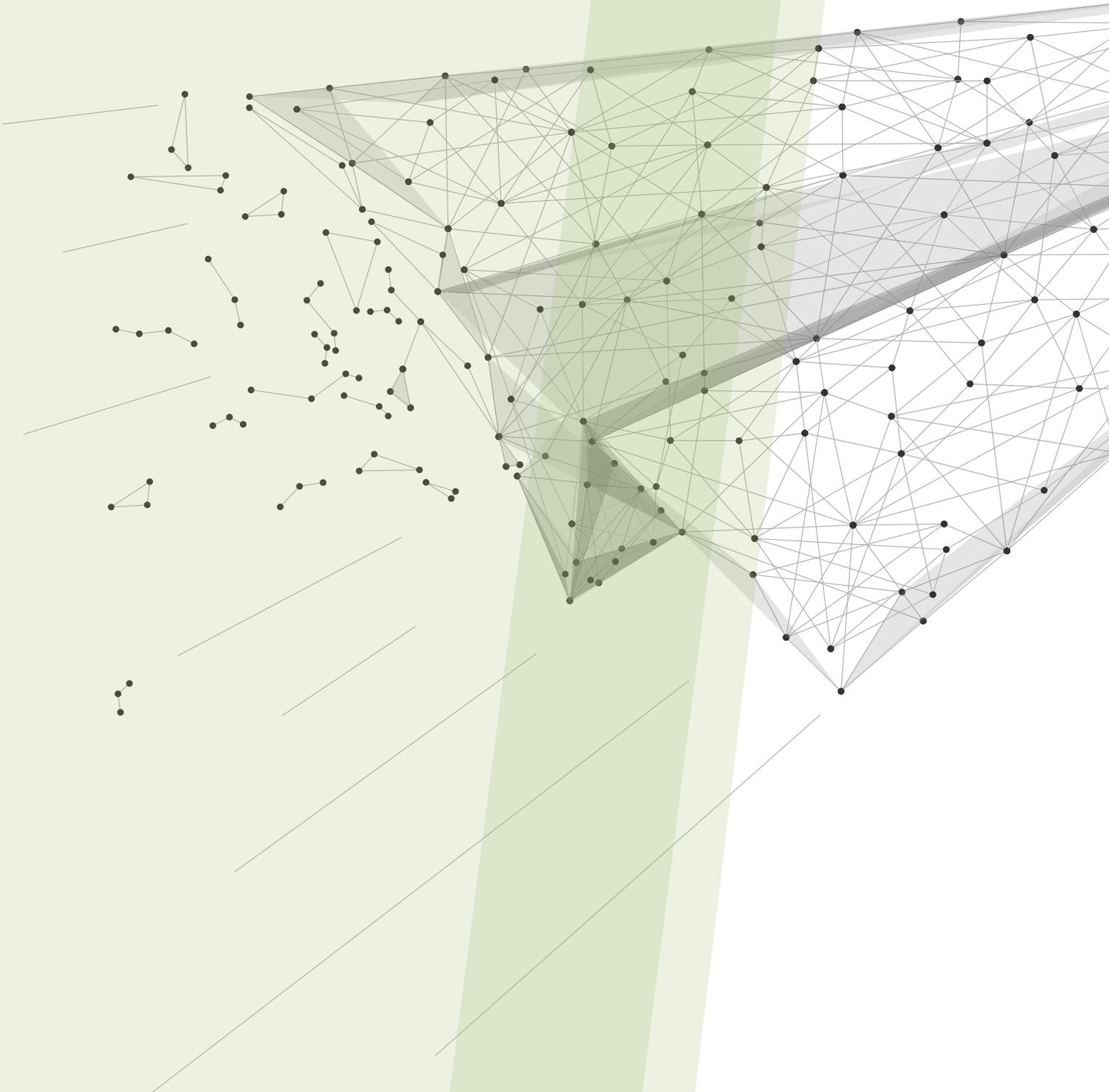
Dans les social business, les effets sociaux positifs sont immédiats. C'est logique car la mission et les objectifs sont le point de départ des projets. Nous observons que l'équilibre financier et la rentabilité agissent comme un variateur d'intensité sur les effets sociaux. Lorsque l'entreprise a les moyens de se consacrer à son utilité sociale, grâce à sa rentabilité ou à ses fonds propres, les effets vont être importants. En revanche, ils vont décroître ou stagner avec le manque de moyens. Mais nous avons constaté, à chaque fois, une grande ingéniosité de la part des entrepreneurs pour « faire avec » leurs moyens, quelquefois limités, et maximiser ainsi l'utilité sociale de leur social business.

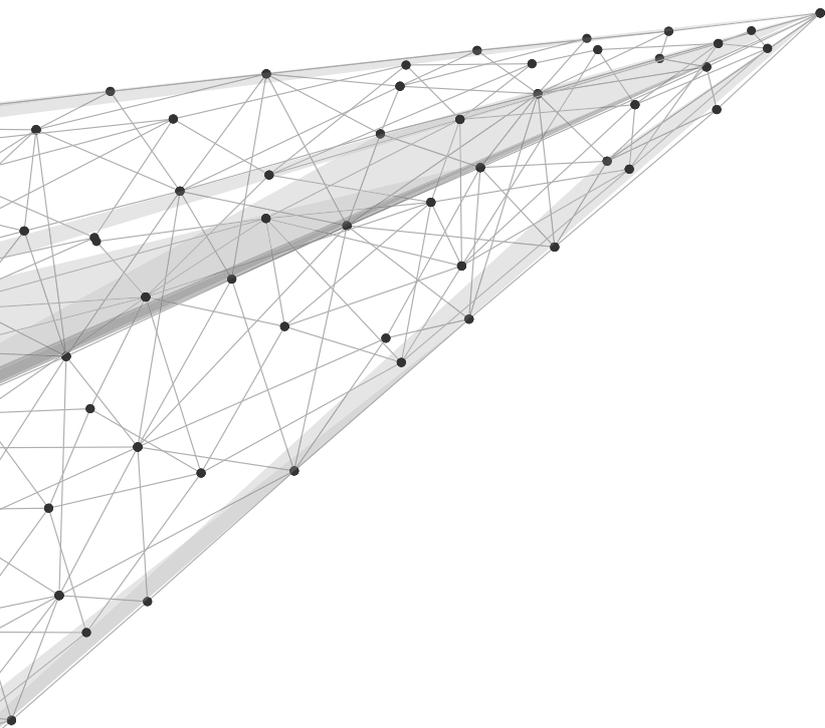
La stabilité réglementaire (et parfois politique) des pays joue également un rôle, soit comme frein, soit comme accélérateur économique, ce qui tend à entraver ou à faciliter la réussite de la mission sociale de l'entreprise. ●





LES ENJEUX, LES CONTRAINTES ET LE CADRE D'ACTION





La réussite d'une entreprise de social business ne peut pas s'évaluer uniquement à la lumière du résultat financier. C'est insuffisant. Il faut aussi compter l'effet positif généré en faveur de l'écosystème entier. Ce que nous croyons individuellement perdre ici, nous finissons par le gagner collectivement là.

Mesurer la performance sociale et l'intégrer à son compte de résultat est vital pour l'avenir de ce modèle d'entreprise

Juger de la performance sociale d'une entreprise sociale sur le seul constat du compte de résultat est une erreur. Nos entreprises sociales génèrent des effets positifs – des externalités – au bénéfice de leurs écosystèmes. Par exemple : réduire les maladies dues à une eau impropre, lutter contre la malnutrition, stabiliser les revenus, etc. Malheureusement, la comptabilité des impacts n'existe pas. Faute de pouvoir rationaliser le rendement d'impact social ou environnemental des entreprises sociales, les esprits critiques considèrent sur la base d'une simple lecture des comptes financiers que ce type d'entreprise est un montage non-viable.

En réalité, tout dépend de la manière dont on comprend les résultats. Si l'on dépasse le cadre comptable de l'entreprise et que l'on prend en compte la plus-value de son action contextuelle positive – la valeur de ses externalités – alors le regard que l'on porte sur elle est nécessairement amené à changer.

À la Fondation, 87 % des entreprises sociales de notre portefeuille génèrent des retombées positives sur leurs écosystèmes. Et cela dès le lancement de leurs activités.

Faute d'outils adaptés, le secteur de l'entreprise sociale et ses investisseurs ne savent pas encore calculer la contrevalet financière des impacts générés. Leur appréciation en unités de compte reste à ce jour une prochaine étape à franchir. C'est une limite qu'il conviendra de dépasser.

Un investissement patient et soumis à de forts aléas

Rentabilité faible, voire négative les premières années, forte dimension sociale... **Pour les entreprises de social business en pays émergents, atteindre l'équilibre financier requiert du temps.** Leur particularité conduit bien souvent à une consommation rapide et élevée de fonds propres. C'est un effet inhérent à leur double objectif social et économique qui se caractérise aussi par un important besoin en accompagnement tout au long du cycle de développement de l'entreprise.

De même l'expérience nous montre que les business plan des entreprises sociales se révèlent toujours trop ambitieux sur deux axes : le temps et la rentabilité. Il faut beaucoup de temps pour atteindre une rentabilité généralement plus faible que celle promise par le promoteur. Nous ne disons pas qu'il est impossible de développer des entreprises sociales, nous affirmons simplement que l'aléa prévisionnel est constitutif de ce genre de projets... et que le social business ne nous semble pas être l'Eldorado des investisseurs de court terme.

En ce qui concerne les fonds d'investissements sociaux, l'analyse des besoins met en lumière la nécessité de disposer de mécanismes propres aux financements patients : fonds propres et mécanismes de partage des risques ; garanties et mécanismes de premières pertes (*first losses*) ; investissements institutionnels à exigence de rentabilité modérée sur des durées de 10 à 15 ans. ●

Sept défis à relever

À la lumière des investissements réalisés par la Fondation Grameen Crédit Agricole, plusieurs obstacles caractérisent les projets de social business pour un investisseur en fonds propres.

1

La faible taille des projets entrepreneuriaux

De petites tailles, les entreprises correspondent à des PME dont les besoins varient entre 10 K€ et 2M€. Instruire et gérer à distance ce type de dossiers de financement est complexe et peu intéressant financièrement (coûts de suivi élevés) sauf pour des fonds d'investissement de proximité.

2

La forte dépendance au porteur du projet

De la stratégie à la mise en œuvre, l'entrepreneur est bien souvent la personne clé des projets. Afin d'éviter les aléas de la vie, y compris relationnels, il est prudent de constituer une équipe qui saura porter collectivement l'entreprise avec stabilité.

3

Le besoin vital d'accompagnement des PME

Pour se développer, ces entreprises demandent d'être accompagnées dans leur structuration stratégique, managériale ou technique. En plus du financement, une assistance technique via, idéalement, une présence locale est à inclure dans le montage financier. Certains grands groupes disposent de programmes en mécénat de compétences ou de mécanismes de consulting pro bono. C'est une raison de plus de les impliquer dans les projets.

4

La dépendance à l'environnement réglementaire

Le code local des investissements fournit un cadre dont la stabilité est essentielle à la pérennité du projet. Une modification des taxes douanières peut exacerber la concurrence des produits importés ou au contraire protéger l'émergence d'une filière locale. Ce sont des facteurs endogènes à bien prendre en compte.

5 Les obstacles contextuels

En ce qui concerne le secteur agricole en particulier, des obstacles contextuels vont s'ajouter et rendre la réussite du projet très complexe à obtenir. Il en va ainsi des infrastructures d'irrigation, des voies d'accès, des transports, de l'accès à l'énergie par exemple. Dans le domaine de l'agriculture en pays émergent, des surcharges d'investissement ou de fonctionnement pèsent généralement sur le projet, en sus des surcoûts liés à sa mission sociale.

6 La dépendance à la filière

En agrobusiness, l'un de nos domaines de spécialité, les entreprises sociales sont généralement positionnées en transformateurs. Elles dépendent donc à la fois de leur filière amont (approvisionnement) et de leur filière aval (distribution). Leur réussite ne peut s'envisager qu'en prenant en compte toutes les variables. Une analyse complète de la chaîne de valeur est nécessaire pour valider la résilience de l'ensemble¹ :

- ▶ Les points forts et points faibles de la chaîne de valeur ;
- ▶ Les intervenants, acteurs directs ou indirects de la filière ;
- ▶ Les positions stratégiques, les effets d'influence, de coopération ;
- ▶ Les goulets d'étranglement et les liaisons intersectorielles ;
- ▶ La concurrence formelle et informelle ;
- ▶ Les coûts, la détermination du prix final, le calcul de rentabilité.

L'étude de filière ne se limite pas à l'analyse économique. Elle se doit aussi d'être géographique, sociologique, politique car ce sont des facteurs qui vont influencer sur la vie d'un projet.

7 Une faible rentabilité et un risque d'exécution élevé

Comme tout modèle innovant, les projets de social business représentent une prise importante de risque. Aux côtés d'investisseurs institutionnels, la présence d'un industriel reconnu favorisera une meilleure exécution technique. En ce qui concerne la Fondation Grameen Crédit Agricole, nous considérons la présence d'un tel acteur comme un critère indispensable à notre engagement.

De nombreuses propositions d'investissement présentent des perspectives d'impacts sociaux intéressantes. Mais, les niveaux de rentabilité qu'on peut en attendre sont généralement faibles et aléatoires, surtout au regard des coûts d'études liées et du niveau d'accompagnement à fournir. La recapitalisation en cours de vie du projet doit donc être fortement anticipée.

¹ Source FAO



CULTIVER LE TERREAU DE LA RÉUSSITE



Les points de vigilance de la gouvernance d'un social business

Les femmes et les hommes du social business sont le cœur vivant du projet. Les membres du Conseil d'administration ont, quant à eux, un rôle déterminant qui dépasse largement celui d'administrateur d'une entreprise classique. Ils sont souvent sollicités : décisions stratégiques, réflexions tactiques, questions opérationnelles ou techniques. Tout cela demande un haut niveau de coopération. Une convergence forte de leur part autour de trois points clés est souhaitable :

1

Partager une même vision d'avenir

L'entreprise sociale par sa nature-même bénéficie d'une « aura » positive, elle draine à elle les énergies, les forces vives. C'est un atout pour surmonter les embûches qui jalonnent sa route. Pour conserver cette dynamique et trouver les réponses appropriées à la résolution des situations difficiles, les administrateurs et les actionnaires doivent conserver une régularité d'échanges seule à même de leur donner le temps de discussion et de convergence nécessaire, surtout en période de crise. Pour cela, et pour disposer d'un niveau de compétences suffisant, mieux vaut pour les investisseurs choisir des projets en affinité avec leurs propres valeurs ou avec leurs activités cœur.

2

Soutenir l'entrepreneur tout en maintenant un niveau d'exigence

Comme un démiurge, il ou elle occupe généralement une position motrice dans le projet. C'est une force, par le charisme et le leadership, mais aussi une faiblesse, à cause de l'isolement d'un dirigeant unique. Le soutien des membres du Conseil d'Administration pour conforter ou consolider une équipe compétente sur la durée est primordial.

3

Veiller au lien avec le territoire et la communauté des acteurs de la filière

Un social business est souvent le projet d'une communauté de population, elle-même inscrite dans un territoire géographique ou culturel. Un social business doit être en lien et en cohérence avec son écosystème. Il doit s'adapter aux règles et aux usages locaux, comprendre les enjeux des acteurs économiques. Être au plus près des communautés ciblées afin de comprendre leur besoin et de les intégrer est promesse de stabilité.



Administrateur impliqué dans la gouvernance des entreprises de social business, la Fondation Grameen Crédit Agricole tire les enseignements et les partage.

Les bonnes pratiques de l'investisseur en fonds propres en social business

En se fixant des objectifs sociaux en plus de ses obligations financières, l'entreprise sociale se confronte à une double exigence. Cela se traduit généralement par des surcoûts qu'il faut intégrer, amoindrir, compenser par tous les moyens possibles. Pour cela, l'innovation et l'inventivité sont les clés. Afin d'apporter un éclairage complémentaire aux investisseurs intéressés par le social business, nous avons essayé d'identifier des bonnes pratiques, spécialement pour les projets du secteur agricole ou agro-industriel :

- ▶▶ **S'assurer de la présence d'un partenaire industriel** au capital de l'entreprise sociale ainsi que de celle d'autres investisseurs disposant d'une capacité financière suffisante. La présence d'un acteur industriel de grande envergure nous apparaît effectivement comme un facteur décisif pour les entreprises sociales des filières agricoles, surtout lorsque celles-ci incluent un maillon de transformation. Cet opérateur partenaire doit pouvoir faire preuve d'une présence significative, actionnaire entre 25 et 35 % au démarrage, être représenté au conseil d'administration et agir en relais de savoir-faire pour accélérer la maîtrise technique ou technologique du projet. Ce rôle de soutien opérationnel est un facteur majeur de succès.
- ▶▶ **Analyser les financements de la filière** en amont (approvisionnement) et en aval (distribution). Plusieurs de nos entreprises sociales sont des transformateurs de produits agricoles : lait, riz, fruits ou légumes à partir desquels elles fabriquent des produits à valeur ajoutée qu'elles distribuent vers le marché local ou international. Positionnées en maillon central de leur chaîne de valeur, nos entreprises doivent faire face aux traditionnelles difficultés liées au manque de financements de leurs filières, en amont (producteurs) autant qu'en aval (consommateurs). Mieux répartir les financements sur toute la chaîne de valeur est un facteur de résilience.

- ▶▶ **Vérifier l'existence et le fonctionnement des mécanismes de contractualisation.**

Dans les chaînes agricoles, les mécanismes de contractualisation renforcent et sécurisent les flux financiers entre les acteurs de la filière et participent de l'équité de la distribution de la valeur. La contractualisation est un engagement d'achat de la récolte par le transformateur à un prix déterminé à l'avance par accord entre les parties. Elle sécurise les revenus du producteur, permet de préfinancer le coût de production tout en assurant un débouché économique à la production.

- ▶▶ **Identifier des pratiques numériques innovantes permettant de sécuriser les échanges.** Des expérimentations ont lieu en Afrique pour réunir sur une même plateforme numérique les producteurs, les financeurs, les transformateurs et même les acheteurs finaux. Ces dispositifs permettent de lier les flux financiers et les flux physiques, ce qui assure un suivi précis et un financement adéquat. Nous estimons que ces expérimentations sont particulièrement vertueuses.

- ▶▶ **Éviter d'investir dans des social business mono-produit ou mono-segment.** Obtenir un impact positif en faveur des personnes les plus vulnérables ne passe pas par en faire sa cible unique et spécifique. Compte tenu du très faible pouvoir d'achat de la clientèle du « bas de la pyramide », il est difficile de jouer sur le levier du prix du produit vendu et, de ce fait, d'absorber l'augmentation des coûts de fabrication. Nous encourageons fortement les business sociaux à éviter l'écueil d'une stratégie mono-produit ou mono-client. L'entreprise atteindra plus facilement l'équilibre en ouvrant sa gamme, en diffusant une variété de produits, les uns à bas prix et à faibles marges, les autres à prix premium et à marges supérieures, le tout adressé à des clientèles bien segmentées. ●

Comment améliorer notre propre pratique

Nous pensons que l'efficacité des fonds d'investissement se mesure à leur propre connaissance des caractéristiques sectorielles et géographiques. C'est pourquoi la spécialisation nous semble la condition d'un bon accompagnement des entreprises financées. Pour notre activité social business, nous devons renforcer notre capacité d'assistance technique afin de proposer des accompagnements spécifiques sur le plan managérial (coaching) et sur le plan opérationnel (technique, marketing, administration, gestion du risque). Ce renforcement de compétences pourra se mettre en place sous la forme de partenariats avec d'autres acteurs de la finance inclusive.

En ce qui concerne nos investissements, nous avons d'ores et déjà réorienté nos stratégies d'engagement en les limitant à deux secteurs prioritaires bien déterminés :

- ▶▶ **Les entreprises de la finance inclusive** qui favorisent le financement des activités génératrices de revenus en milieu rural en présentant de hauts niveaux de performance sociale.
- ▶▶ **Les entreprises de transformation agricole** qui structurent, renforcent et développent les chaînes de valeur agricoles inclusives.

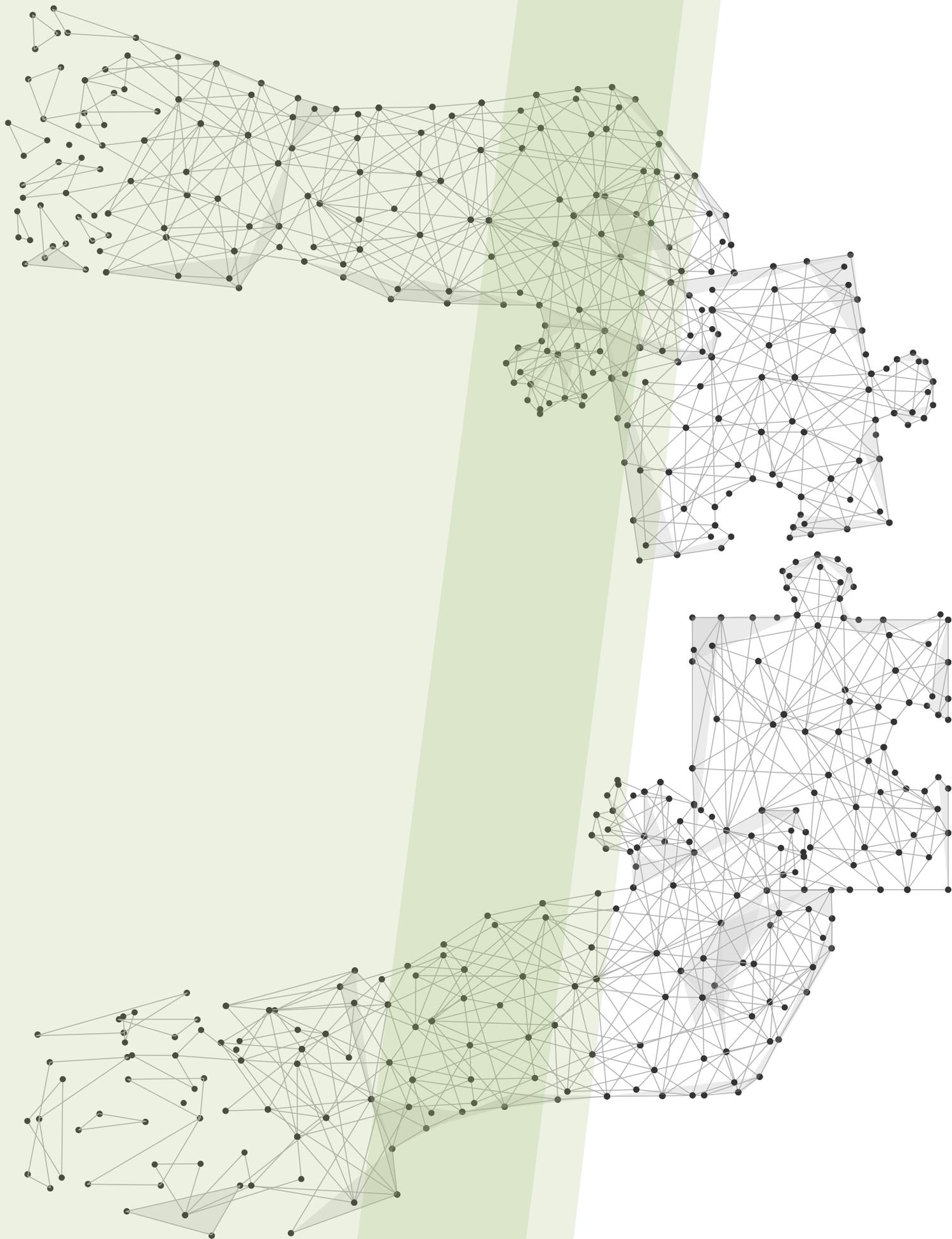
Nous avons également décidé de maîtriser d'avantage nos opérations en apportant une vigilance toute particulière à trois aspects :

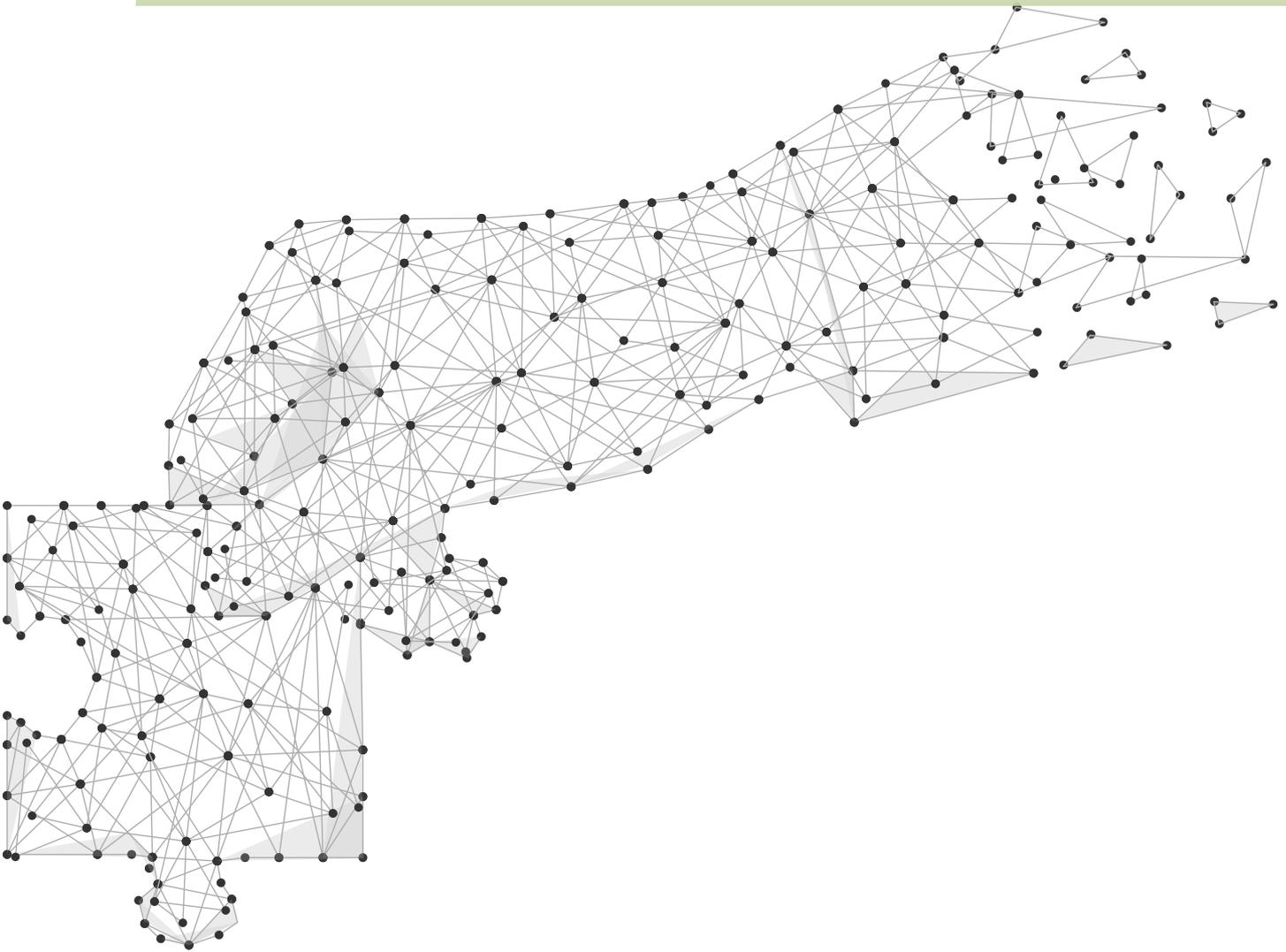
- ▶▶ **Rechercher et multiplier les partenariats** : le succès d'un social business est souvent le fruit de coalitions et de coopérations réussies. Coopération avec son environnement car le projet social porté par l'entreprise est utile pour son territoire et fait converger les efforts des acteurs qui y sont présents : ONG, entreprises, bailleurs de fonds, collectivités et représentations locales. La rencontre et collaboration de différents acteurs est riche, elle permet l'innovation par l'infusion de pratiques variées, la mise en contact avec des parties prenantes proposant des approches complémentaires. Ces influences bienveillantes sont très souvent bénéfiques à l'entrepreneur social.
- ▶▶ **Veiller à l'approche globale** : les investissements en social business sont évalués sur la qualité et la viabilité du modèle économique et du contrat social objectivé. Mais notre approche couvre désormais l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est une démarche indispensable pour identifier les zones de faiblesses qui, tôt ou tard, pèseront sur le social business.
- ▶▶ **La mesure de performance sociale** : la mesure de la valeur sociale et/ou environnementale doit être embarquée en amont du projet. L'approche doit veiller à identifier la fréquence des mesures, sa responsabilité et sa gouvernance (création d'un comité *ad hoc* dans l'entreprise). Pour cela la Fondation poursuit son engagement avec des acteurs de l'impact investing.





STRUCTURER, PROFESSIONNALISER ET AFFIRMER LA MISSION SOCIALE





Mieux qu'une entreprise classique, l'entreprise sociale porte sa mission d'utilité dans son génome. C'est son acte fondateur. Cette mission sociale doit faire l'objet d'une attention toute particulière car elle constitue un des actifs les plus importants de l'entreprise.

Définir la mission sociale

Déterminer un objectif social est le commencement. C'est la genèse de l'entreprise sociale. Quel problème veut-on résoudre dans la société, que veut-on changer en mieux ? Améliorer les conditions de vie (métiers traditionnels, producteurs, artisans locaux...), réduire les inégalités d'accès à des services ou des biens essentiels (santé, finance, éducation...), réaliser une activité dans une démarche plus respectueuse (environnement, social...). Les missions à impact positif ne manquent pas.

Insérer l'objectif social au cœur de la gouvernance de l'entreprise va, en cascade, transformer tout le fonctionnement de l'entreprise et générer des effets positifs par-delà l'entreprise elle-même. Pour cela, il est nécessaire d'adopter une double lecture de la performance : un couple indissociable qui crée une alliance nouvelle entre le résultat financier d'une part et l'atteinte de l'objectif social d'autre part.

Insérer la mission sociale dans les actes fondateurs

L'entreprise sociale se doit d'adopter une organisation en cohérence avec la mission définie. Son mode d'organisation décline la mission prioritaire, en particulier dans les aspects liés aux pratiques de gestion (rémunérations, achats, partenariats), à la gouvernance, aux ambitions financières et aux pratiques de responsabilité sociale et environnementale. La mise en œuvre des mesures de résultats et d'impacts s'effectue en cohérence avec les objectifs affichés. La gouvernance d'entreprise, quant à elle, vise à pérenniser la mission grâce à des dispositions spécifiques.

L'objet social de l'entreprise exprime la mission sociale, reprise elle-même dans les statuts. Nous recommandons de décrire également la mission sociale dans une charte *ad hoc* mentionnée dans un pacte d'actionnaire.

La charte social business

Pour lier les actionnaires autour de l'objectif social, nous recommandons l'établissement d'une charte qui formalise des principes et des engagements. Les premiers sont la définition des objectifs sociaux et se déclinent en thèmes génériques. Les seconds sont les moyens d'y parvenir et s'expriment par conséquent en termes d'engagements spécifiques à chaque projet d'entreprise. Voici une charte-type, à titre d'exemple :

- ▶▶ **Principe 1** : l'objectif est de contribuer à réduire la pauvreté par un modèle d'entreprise. *Engagements* : l'entreprise sécurise les revenus de ses producteurs, met en place des mécanismes de protection et structure une filière de production.
- ▶▶ **Principe 2** : l'entreprise assure sa viabilité économique et financière mais l'objectif n'est pas la maximisation des profits. *Engagement* : réinvestissement d'une part importante des bénéfices dans l'exploitation pour permettre de consolider ses fonds propres et préparer l'avenir.
- ▶▶ **Principe 3** : l'entreprise respecte son environnement. *Engagement* : développement des modes de production fonctionnant grâce aux énergies renouvelables.

▶▶ **Principe 4** : l'entreprise concourt à l'épanouissement de ses collaborateurs. *Engagements* : stabilité de l'emploi, égalité du traitement salarial, programmes de formation, emploi des femmes.

▶▶ **Principe 5** : l'entreprise contrôle et évalue ses engagements et leurs impacts sur les communautés. *Engagement* : définition et pilotage par indicateurs avec l'aide d'ONG ou d'experts.

Trop souvent, l'engagement d'impact ou de suivi social se limite à son caractère statutaire. Dans les faits nous n'avons pas suffisamment prêté attention à l'impact social réalisé dans notre portefeuille. Nous devons aller plus loin en proposant que les actionnaires financent l'étude d'impact ou qu'une entreprise ou une ONG certifie l'impact, en s'inspirant des méthodes normées et évolutives des agences de rating.

Cette charte est perfectible. Un des défis rencontrés est sa mise en œuvre. Les social business n'ont souvent pas les ressources ni en temps, ni en moyens pour réaliser une analyse profonde et un suivi adapté de leur performance sociale.

Le pacte d'actionnaires

Complémentaire des statuts de l'entreprise, le pacte d'actionnaires définit les relations entre associés. Il n'est pas rendu public mais joue un rôle important : il oblige les actionnaires en droits et en devoirs les uns envers les autres. Son contenu est libre et peut inclure des clauses très diverses. Pour bien asseoir l'actionnariat d'une entreprise sociale, voici les points qui nous paraissent essentiels à prévoir :

- ▶▶ **Gouvernance d'entreprise** : composition, modalités de désignation et de révocation, pouvoirs accordés aux organes de direction et de surveillance (ces clauses figurent aussi dans les statuts).
- ▶▶ **Comité de suivi de la mission sociale ou environnementale** : Le conseil d'administration peut nommer un administrateur, idéalement indépendant, qui sera le garant de la mission sociale. Un comité de suivi de la performance sociale pourra utilement compléter ce dispositif.
- ▶▶ **Clause de dividende** : en cas de résultat net positif au terme de l'exercice, distribution « très raisonnable » des dividendes afin de rémunérer au plus juste le capital et le prix du risque, tout en veillant à ce que cela n'affecte pas la mission sociale prioritaire, la capacité de mise en œuvre dans la durée, l'actif, les réserves, les conditions salariales. La proposition de la

distribution de dividendes devrait, selon nous, émaner du Comité de suivi de la mission sociale qui la soumettrait au conseil d'administration.

- ▶▶ **Les indicateurs sociaux** : la question d'évaluer, et à terme de standardiser, la performance sociale de l'entreprise est aujourd'hui au cœur de la réflexion des acteurs du social business. Les entreprises sociales doivent se fixer des objectifs sociaux et/ou environnementaux mesurables dans le cadre de leurs missions prioritaires et les intégrer dans la charte des actionnaires. Ces objectifs doivent faire partie des critères d'évaluation de la performance de l'équipe dirigeante. Les entreprises de social business ont besoin de mesurer et suivre leurs pratiques pour piloter des projets souvent innovants et socialement ambitieux et, in fine, s'assurer de la bonne direction prise. À ce titre, les outils de mesure et les évaluations normatives doivent être adoptés avec discernement car chaque méthode peut avoir une utilité à un moment donné de la vie du projet ou de l'entreprise. En outre, la multiplicité des secteurs d'activité, des objectifs sociétaux et des modèles d'entreprise exige souvent des indicateurs spécifiques. Le système de mesure qui sert au pilotage des performances sociales doit donc être pleinement intégré et adapté aux méthodes de travail de l'entreprise. Des outils tels que la « social business Scorecard » développée par l'association Cerise fournissent des premières pistes de travail. ●

Institution de microfinance Coopec Sifa (Togo)





NOS SEPT PROPOSITIONS



À partir de son expérience, la Fondation Grameen Crédit Agricole propose des pistes de réflexion pour améliorer l'efficacité du modèle social business.

Interface entre l'économie et le social, l'entrepreneuriat social requiert un haut niveau d'exigence. Il doit viabiliser son activité dans un univers concurrentiel complexe tout en fournissant l'effort supplémentaire de poursuivre ses objectifs d'impacts sociaux et environnementaux. Un apport continu de fonds propres ou de dette pour financer cette double contrainte peut s'avérer un moyen nécessaire mais ne saurait être la clé d'un social business durable, car l'investisseur ne serait alors rien d'autre qu'un mécène qui ne dit pas son nom.

Grâce à son engagement social, l'entreprise sociale peut devenir un modèle d'entreprise ouverte sur le monde économique. Elle s'oblige à rendre des comptes sur l'impact sociétal qu'elle génère et ne peut pas y déroger. Cet effet de transparence est inhérent à sa mission, il est inscrit dans la raison même de son existence. En termes de responsabilité sociétale et environnementale, cela lui confère un avantage décisif sur de nombreuses autres formes organisationnelles. C'est sans doute dans cette voie que l'entreprise sociale trouvera matière à s'épanouir et à réaliser son potentiel.

Pour renforcer son modèle, dont nous avons vu à quel point il se heurte à des murs invisibles, nous pensons que la réponse réside davantage dans un panier de solutions cohérentes, pragmatiques et, pour certaines d'entre elles, innovantes. Tout ce qui est imaginable pour soulager la tension inhérente du social business doit être envisagé : optimisation des coûts, recherche de processus disruptifs, ingénierie financière, relais industriels ou techniques, aides diverses. Actuellement, la Fondation travaille sur la digitalisation des services inclusifs, sur l'adaptation des business model face aux changements climatiques ou encore sur les avantages que le social business peut tirer de l'agriculture contractualisée. Ce sont des pistes parmi d'autres.

Le montage idéal se conçoit de façon holistique, au cas par cas, sur mesure, en englobant les projets dans leurs contextes et dans leurs chaînes de valeur. C'est un véritable couteau suisse mêlant des capacités agronomiques, industrielles, financières, humaines, managériales, politiques et techniques qu'il convient de savoir manier. Outre ces considérations, voici nos sept propositions pour faire évoluer et pour renforcer le social business. ●

Proposition 1

Créer le statut d'entreprise « à contrat d'utilité sociale »

Pour la Fondation Grameen Crédit Agricole, il ne peut exister d'entreprise sociale sans un acte contractuel qui engage les objectifs sociétaux des projets. Pour continuer dans ce sens, nous proposons de faire évoluer la notion d'entreprise sociale vers celle d'une entreprise « à contrat d'utilité sociale », c'est-à-dire dotée d'un engagement qui, d'une part, caractérise les objectifs sociaux du et qui, d'autre part, oblige les parties contractantes entre elles.

De cette manière, une institution – État, une collectivité, une ONG, un financeur mais aussi pourquoi pas une filière, un groupement sectoriel d'entreprises, une communauté métier – pourrait s'assurer des retombées sociétales qu'elle souhaite générer. Elle guiderait et ciblerait ses engagements budgétaires plus aisément, le tout dans une économie plus durable.

Nous proposons de créer un statut d'entreprise « à contrat d'utilité sociale » selon trois critères : celui de l'engagement à résoudre un problème dans le cadre d'un contrat social passé avec son écosystème, celui de la gouvernance de la performance et de la mesure des résultats obtenus et celui de la répartition équitable de la valeur créée.

►► **Premier critère :** l'entreprise sociale ou social business inscrit l'utilité sociale au cœur de sa mission. Cette mission a été intégrée dans les statuts et dans une charte spécifique. Cet engagement social est également clairement affirmé et intégré au cœur de sa gouvernance et de son fonctionnement opérationnel.

►► **Deuxième critère :** l'entreprise sociale affirme son engagement et le décline dans un ou plusieurs contrats

d'utilité sociale, passés avec la puissance publique ou ses émanations, intégrant des objectifs quantifiables, mesurables suivis et publics. Ceux-ci peuvent évoluer dans le temps mais la double mesure des résultats financiers et des objectifs sociaux reste toujours ce qui définit la performance de l'entreprise sociale. Ce contrat est intégré dans le compte de résultat de l'entreprise et/ou dans son bilan. Il peut faire l'objet de préfinancements par des mécanismes bancaires adaptés.

► **Troisième critère :** l'équité dans la répartition de la valeur entre les parties prenantes doit faire pleinement partie du modèle de performance de l'entreprise sociale et de sa gouvernance. À ce titre nous recommandons fortement de ne pas retenir un modèle de rémunération spéculative du capital mais de

s'inspirer du modèle coopératif qui prévoit une rémunération fixe des parts sociales de l'entreprise calculée à partir du taux moyen de rendement des obligations du secteur privé publié sur les trois années précédant la date de l'assemblée générale avec une majoration de rémunération pouvant aller jusqu'à deux points en fonction, éventuellement, du risque du secteur. Cet encadrement de la rémunération du capital nous semble consubstantiel de l'engagement social.

L'entreprise à contrat d'utilité sociale peut faire évoluer certaines aides ou subventions versées aux entreprises en un système contractualisant l'atteinte de résultats. Le contrat d'utilité sociale deviendrait alors un outil au service d'une performance sociale (ou d'une politique publique dans le cadre d'une collectivité).

Proposition 2

Valoriser l'utilité sociale pour l'intégrer au compte de résultat de l'entreprise sociale

L'entreprise de social business a besoin de financements adaptés. La gestion de trésorerie est l'un de ses enjeux quotidiens. Nous estimons que la mise en place de financements spécialement conçus pour les entreprises sociales est essentiel au développement du modèle. Ce type de financements passe par l'**évaluation et la mesure de l'utilité sociale**. La valorisation consisterait à identifier et à estimer les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise pour pouvoir les transcrire sous forme d'unités de compte. Cette démarche nécessite de mettre en place des méthodes normatives, ce que nous pensons techniquement réalisable.

La valorisation de l'utilité sociale est essentielle à la puissance du modèle d'entreprise sociale car elle conditionne la lecture de sa performance par les tiers et permet la mise en place d'un mécanisme de financement en conséquence. Elle permettrait à l'entreprise sociale d'intégrer soit un revenu additionnel dans son compte de résultat, soit un actif immatériel dans son bilan.

L'actif immatériel dont nous parlons pourrait s'appeler « Compte d'utilité sociale en cours de constitution » ou « Compte d'utilité sociale constitué ». Pour qu'il puisse être créé, il faut un créancier et un débiteur. Le créancier serait l'entreprise sociale réalisant ou ayant réalisé sa mission d'utilité sociale, le débiteur serait la puissance publique ou l'une de ses émanations. Le contrat serait constitué après l'atteinte des objectifs négociés au préalable entre les deux parties.

Cette valorisation du contrat d'utilité sociale permet la mise en place d'un mécanisme inventif de report du risque. En contrepartie de sa mission, l'entrepreneur social performant reçoit le paiement du service accompli. Pour éviter l'écueil du « tout ou rien », il est possible d'imaginer des seuils planchers de performance sociale qui déclencheraient le paiement de services même partiellement rendus.

Dans ce cadre, l'entreprise s'engagerait à modifier ou à améliorer telle problématique sociale avec, en cas

de succès, le paiement du contrat d'utilité par le donneur d'ordre. Une entreprise sociale pourrait ainsi bénéficier de dispositions inspirées de la délégation de service public ou plus récemment des procédures publiques dites de Marché Global de Performance (MGP). Elle disposerait là d'un cadre structuré pour opérer une mission d'utilité sociale dont la bonne exécution serait financée par la collectivité.

Nous proposons en complément de nous référer au mécanisme des « crédits carbone » pour valoriser financièrement l'utilité sociale. De cette manière-là, une entreprise sociale pourrait directement intégrer à sa comptabilité des unités et équilibrer ses comptes en émettant des crédits « d'utilité sociale ». Ces crédits devraient s'exprimer en une unité de compte unique afin qu'ils soient comparables, échangeables et valorisables, à l'instar des crédits carbone (valorisés en quantités d'émission de CO²). Pour cela, des acteurs indépendants seraient mandatés pour évaluer et certifier l'utilité sociale d'une entreprise.

En acceptant le principe de constitution d'un « compte d'utilité sociale en cours de constitution », l'entreprise sociale pourrait bénéficier de financements par des bailleurs de fonds et/ou de défiscalisation adaptés au contexte. Cette reconnaissance lui permettrait de détenir une créance en devenir qui la rendrait éligible à des financements classiques mais désormais ciblés sur son activité de transformation sociale. En outre, la cession de créances de type Dailly (affacturation...) pourrait être envisagée par les entreprises sociales en préfinancement de leur mission.

Dans un deuxième temps, les impacts sociaux pourraient donner lieu à des mécanismes de titrisation pour se transformer en produits financiers cotables et échangeables. Cela soutiendrait la mobilisation de capitaux importants sans que l'entreprise n'ait à en supporter la charge en dette ou dans son bilan. Pour poursuivre dans cette direction, nous pourrions également avancer vers une notion de contrat d'impact progressif : au fur et à mesure que l'entreprise atteint ses objectifs, la valeur de son contrat d'impact, et donc de son actif, pourrait croître.

Favoriser fiscalement l'évolution des associations en entreprises à contrat d'utilité sociale

Les financements hybrides mêlent les investissements en fonds propres, la dette et le soutien sous forme de subvention, de don ou de mécénat. Il est fréquent que les entreprises sociales remplissent des missions d'intérêt public. À ce titre, certaines d'entre elles ont bénéficié d'une première phase de financements, adaptés à leur mission sociale, soutenue par des aides.

Les social business ont besoin de recourir aux financements hybrides (montage dons/dettes) car les marges particulièrement faibles de leurs modèles économiques ne peuvent généralement pas couvrir les coûts d'investissement. Il faut ainsi souvent parvenir à subventionner les coûts de mise en place de l'activité pour ne faire supporter que les coûts d'exploitation à l'entreprise.

Des entreprises sociales ont ainsi vu le jour sous un format associatif pour se transformer ensuite en social business. C'est une démarche très intéressante. Pendant la phase initiale, celle où la mission sociale est majeure, la structure associative accède à des aides financières, subventions ou dons qui correspondent à cette nature d'organisation. Ensuite, l'association peut faire un « spin-off » pour développer une activité rentable et générer des

revenus pour l'activité associative. À la Fondation, nous avons un excellent exemple d'adaptation de la structure entrepreneuriale en fonction de la nature de l'activité. Il s'agit du Cirque Phare (PPSE) dont nous sommes actionnaire à hauteur de 15,5%. Ce cirque est installé au Cambodge et cherche à se produire partout dans le monde. À l'origine, Phare Ponleu Selpak (PPS) est une organisation non gouvernementale créée en 1994 par neuf jeunes Cambodgiens, avec leur professeur française de dessin rencontrée dans les camps de réfugiés en Thaïlande. En 2013, Phare Performing Social Enterprise (PPSE) est créé par l'association PPS afin de pérenniser l'action menée par l'association au Cambodge. L'entreprise produit des spectacles professionnels mélangeant cirque, danse, théâtre et musique. PPSE poursuit trois missions sociales complémentaires : fournir un emploi stable et rémunérateur aux étudiants de Phare Ponleu Selpak une fois leurs études achevées ; soutenir financièrement l'association-mère dans ses activités ; participer au renouveau de la culture artistique cambodgienne. En 2016, pour la première fois, PPSE a versé des dividendes à PPS. Ces montages hybrides participent pleinement à financer le business plan au lancement, en allégeant ou en soulageant les coûts structurels.

Proposition 3

Entreprise sociale Phare Performing Social Enterprise (Cambodge)



Proposition 4

Créer des partenariats public-privé en zones rurales pour l'accès aux biens essentiels

1,8 milliard de personnes dans le monde n'ont toujours pas accès à l'eau potable. C'est la première cause de mortalité infantile. Dix mille personnes meurent chaque jour à cause de maladies d'origine hydrique. Le partenariat public-privé (PPP) est un mode de financement au travers duquel une autorité publique investit dans des infrastructures puis fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer cet équipement par délégation au service public. Ce mode de financement est présent dans de nombreux pays sous des formes variées.

En ce qui concerne les partenariats public-privé dans les pays en développement, les systèmes de distribution

d'eau font partie des grandes infrastructures financées par ce biais. Il s'agit le plus souvent de réseaux installés et exploités en milieu urbain, très peu desservent les zones rurales.

Pourtant, une entreprise sociale installée en milieu rural peut parfaitement se faire relais de l'action publique et se rendre éligible à un format adapté de PPP. Il en va ainsi du social business 1001fontaines. Son exploitation, sous forme de petites unités de traitement d'eau potable dans les villages, est rapidement rentable. Cependant, elle peine à amortir ses coûts d'investissement et de matériel. Dans ce cas de figure, il nous semble qu'un dispositif de type PPP adapté aux zones rurales permettrait de financer les investissements de départ. Ceux-ci seraient ensuite confiés à une société exploitante qui diffuserait le modèle économiquement équilibré et financièrement durable.

Proposition 5

Diffuser des brevets low tech en open source

La low-tech s'est répandue par opposition au high-tech, symbole du capitalisme triomphant. L'appellation désigne des techniques d'apparence simples, économiques et populaires. Elles peuvent faire appel au recyclage de machines devenues obsolètes. Le recours au low-tech est aussi un état d'esprit, avec une volonté de ne pas céder aux modes technologiques, considérées comme mercantiles et déraisonnables sur le plan écologique. À cet égard, les low-tech affichent le plus souvent un bilan en énergie grise plus faible que celui des high-tech.

Les brevets low-tech en open source (libre de droits) sont une des clés du développement des économies

modestes et de proximité dans les pays émergents. Les entreprises sociales n'ont pas les moyens de développer des brevets. Leur talent consiste souvent à adapter un savoir-faire dans l'environnement spécifique qui est le leur. Elles sont en quelque sorte des start up de la frugalité : la faiblesse de leurs moyens contraint leur capacité d'innovation. Ouvrir un brevet low-tech en open source permet à l'entrepreneur de se focaliser sur l'exploitation et l'adaptation.

Cette solution a également le mérite de limiter les investissements de départ. Vu de l'investisseur, l'utilisation d'un process low-tech permet de privilégier les approches empiriques, le test-and-learn, la créativité et l'expérimentation jusqu'à trouver les solutions qui feront grandir tout le projet.



Entreprise sociale **Teuk Saat 1001**
(Cambodge)

Il en va ainsi du social business Teuk Saat 1001 mis en place par l'ONG française 1001fontaines au Cambodge. Son exploitation, sous forme de petites unités de traitement d'eau potable dans les villages, est rapidement rentable.



Entreprise sociale **Laiterie du Berger** (Sénégal)

Proposition 6

Recourir à des montages financiers déconsolidants dans les chaînes de valeur agricoles

Comme nous l'avons vu, plusieurs de nos entreprises sociales interviennent en tant que transformateurs dans des chaînes de valeur agricoles, lait, riz, fruits ou légumes, à partir desquels elles fabriquent des produits à valeur ajoutée qu'elles distribuent vers le marché local ou international.

Positionnées en maillon central des filières agricoles, ces entreprises ont des besoins en financements qui dépassent leurs besoins classiques et font exploser leur ratio de dettes sur fonds propres. Elles supportent fréquemment, en effet, les besoins additionnels de financements de la filière amont (financement des producteurs) et ceux de la filière aval (distribution jusqu'au consommateur final).

Mieux répartir les financements est donc un facteur de résilience. Les financements des producteurs, que l'on peut mettre en place dans le cadre d'accords de contractualisation avec des institutions de microfinance ou de banques spécialisées dans les financements locaux, allègent grandement les tensions de trésorerie de la filière. La contractualisation sécurise les revenus du producteur,

permet de préfinancer le coût de production tout en assurant un débouché économique à la production. Développer une relation de confiance via la contractualisation renforce et structure la chaîne de valeur agricole.

Nous pensons qu'il serait également intéressant de mettre en place des mécanismes de déconsolidation des actifs agro-industriels notamment ceux destinés à l'activité de stockage avant transformation.

Cette proposition s'inspire du mécanisme développé par National Rural Support Program (NRSP) au Pakistan. Établi en 1991, le NRSP est le plus grand programme de soutien rural du pays en termes d'activités de sensibilisation, de personnel et de développement. Le NRSP travaille avec près de 3,5 millions de ménages pauvres organisés en un réseau de plus de 200 000 organisations communautaires. Le projet finance des silos de stockage de riz paddy. Le montage fait appel à une société financière tierce qui porte l'ensemble des investissements, assure l'exploitation et la maintenance des équipements. La société porteuse est capitalisée par des investissements privés et participe ainsi, grâce à de solides accords de contractualisation, au développement de la filière agricole.

Proposition 7

S'appuyer sur des relais de proximité

La dimension géographique du social business est un facteur à ne pas oublier : dans de nombreux cas les entreprises sociales sont situées dans des pays éloignés des investisseurs-administrateurs. Alors que les projets

demandent un accompagnement rapproché, dans tous les sens du terme, cette distance peut s'avérer un frein à leur réussite. Pour cela, la Fondation recommande de s'appuyer localement sur un investisseur membre au conseil d'administration. Sa présence facilitera les opérations et la gouvernance.





Institution de microfinance **UMF** (Ouganda)

CONCLUSION





L'investissement à impact sous forme de prises de participation dans des entreprises sociales est un engagement prometteur mais risqué, difficile et patient. Le public et les investisseurs se sont longtemps laissés bercer par une fantasmagorie enthousiasmante et de circonstance. Certes l'idée est belle. Mais la réalité est coriace. La rentabilité des investissements est longue à atteindre, parfois incertaine, et les projets demandent un soutien financier constant pour se développer. S'engager dans l'entrepreneuriat social est une affaire d'humilité et de ténacité.

Mais c'est avant tout une formidable expérience humaine porteuse d'espoir. Au-delà d'une rencontre et d'une ouverture qui dépassent les frontières de l'entreprise, elle prodigue des effets positifs, de l'équité, des changements concrets et bénéfiques au plus grand nombre. Le social business réconcilie la dynamique entrepreneuriale et le souci d'un monde meilleur dans une même convergence d'intérêts. Cette démarche pragmatique participe à réparer le monde, à le rendre plus juste et plus équilibré. Dans le domaine de l'entrepreneuriat capitalistique, elle est même l'une des formes organisationnelles les plus abouties pour développer un projet d'impact.

Grâce à son engagement pionnier, la Fondation Grameen Crédit Agricole est en bonne position pour continuer d'aller de l'avant et souhaite aujourd'hui faire évoluer l'entrepreneuriat social vers des modèles plus aboutis.

Nous pensons que l'entreprise sociale recèle en elle les prémices d'une mutation économique. Les expériences menées jusqu'à présent sont encore des balbutiements, des tentatives. Si peu franchissent la barre du succès financier, beaucoup en revanche se sont révélées être de formidables amplificateurs et diffuseurs d'une vision renouvelée de l'entreprise, animée par une énergie et un désir d'améliorer de préoccupantes situations sociales et environnementales.

Forts de nos acquis, nous entendons poursuivre notre engagement dans les entreprises de social business, tout en

favorisant une nouvelle génération de projets, mieux raisonnés et mieux structurés.

Développer le social business passe par des outils de financement spécifiques tout autant que par le fait de s'adapter aux modes de financement classiques des banques généralistes. Nous promovons donc l'idée que l'utilité sociale puisse s'exprimer par une équivalence financière qui pourra être comptabilisée dans les revenus de l'entreprise et dans son bilan financier. C'est une condition clé pour faire converger l'entrepreneuriat et l'utilité sociale. Cela participera d'une meilleure lecture de la performance de l'entreprise et pourra alors être mieux pris en considération par les acteurs, y compris les non spécialistes, du monde économique.

Concevoir cette intégration c'est accepter un vrai changement de paradigme dans le traitement de l'économie sociale. Nous en avons conscience. Mais c'est probablement l'un des seuls moyens de diffuser le modèle d'entreprise sociale en le sortant du seul périmètre du monde de l'économie solidaire et de ses financeurs spécialisés. Pour valoriser l'utilité sociale, un contrat d'utilité doit être passé entre l'entreprise sociale et la puissance publique. Ce contrat devra s'exécuter dans le cadre d'un processus opérationnel dont l'efficacité sera recherchée par l'entreprise sociale. En étant comptabilisé, il pourra être considéré comme un titre de créance sur l'État. L'entreprise sociale pourra ainsi plus clairement afficher sa performance opérationnelle, se comparer à d'autres et mobiliser plus naturellement des financements bancaires classiques.

Le chemin que l'entrepreneuriat social nous a invité à parcourir depuis huit ans est celui d'un monde qui demande profondément à se régénérer. Le social business est une expression du capitalisme. Il est l'une de ses voix, la parole de ceux qui désirent découvrir les nouvelles sources d'un entrepreneuriat utile. Il est aussi – nous en sommes convaincus – la voie, la direction à suivre. Celle d'une économie libérale renouvelée au fil d'une exploration raisonnable, responsable et durable. ●





Social business, vers un entrepreneuriat de l'utilité sociale

Promettre que l'investissement à impact génère des rentabilités élevées et rapides tout en produisant des effets positifs sur le monde est un leurre. Il faut cesser de croire que la rencontre entre ces deux mécanismes est possible naturellement.

La Fondation Grameen Crédit Agricole est un investisseur pionnier de l'entrepreneuriat social dans les pays émergents. Son bilan est sans appel : les effets positifs sont au rendez-vous mais la viabilité financière reste un défi de tous les jours. À terme, le social business ne se développera pas sans adapter son modèle.

Pour y parvenir, la Fondation Grameen Crédit Agricole propose des solutions et ouvre des perspectives au travers de ce livre blanc. De l'identification des facteurs de succès à la structuration de la performance sociale des projets, elle lève le voile sur une approche économique singulière.

Pour mieux partager la valeur entre tous et pour transformer la société par un capitalisme plus responsable, la Fondation nous appelle à un nouveau « contrat social ».

FONDATION GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE
5, Allée Scheffer - L-2530 Luxembourg

www.gca-foundation.org

Contact : info@gca-foundation.org

Suivez nous sur    