

Étude sur le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar



Auteurs Emilie Pleuvret, Elise Juguet, Ibraham Raharison

Coordination Nicolas VINCENT (AFD)

Pays

Madagascar

Mots-clés

Entrepreneuriat social,
Social Business



AUTEURS : Emilie Pleuvret, Elise Juguet, Abraham Raharison

Cette étude a été réalisée par le consortium FTHM-Croisens pour le compte de l'AFD. Les principaux auteurs en sont :

Emilie PLEUVRET, diplômée de l'Ecole de Management HEC Paris et titulaire d'un Mastère Spécialisé en Management du Développement Durable. Durant ses 13 années d'expérience professionnelle, elle a été amenée à intervenir dans des missions de conseils et d'appui relatives au Social Business et au RSE et a travaillé dans plusieurs pays d'Europe et de Madagascar. Elle a également une excellente connaissance des OSC malagasy et a des expériences dans des projets de développement à Madagascar. **Contact** : emilie.plevret@gmail.com

Elise JUGUET, diplômée de l'Ecole de Management HEC Paris et titulaire d'un Master 2, Majeure Alternative Management/Chaire Social Business. Elle a 4 ans d'expériences professionnelles et a travaillé à Paris et à Madagascar. Elle est intervenue pendant deux ans dans plusieurs projets de l'AFD et a travaillé en collaboration avec les PTF et les OSC. **Contact** : elise.juguet@gmail.com

Abraham RAHARISON, Titulaire d'un DEA en Droit Public et Sciences Politiques, option Relations Internationales et d'un Masters II en Droit International des Affaires, il évolue dans la consultance depuis 2012.

Hugo RAMIANDRISOA, Titulaire d'un Magistère en Études Économiques et de Gestion, il possède plus de 8 années d'expérience professionnelle en consultance auprès du secteur privé et des institutions publiques et internationales. **Contact** : hramiandrisoa@fthm.mg

RÉSUMÉ

Cette étude vise à caractériser le développement de l'entrepreneuriat social (ou social business) à Madagascar, à partir d'une définition relativement large et basée sur la nature et les perspectives du projet. Près de 90 projets ont pu être recensés, qui présentent une grande diversité en termes de missions sociales, de secteurs, de statuts, d'histoire. L'étude plus approfondie de 10 projets permet de faire ressortir la richesse et l'inventivité des entrepreneurs sociaux à Madagascar, ainsi que les difficultés rencontrées pour concilier mission sociale et équilibre financier, certains facteurs clefs de succès et les besoins d'accompagnement technique et financier de ces nouveaux modèles d'entreprise.

LANGUE ORIGINALE

Français

ISSN

En cours

DÉPÔT LÉGAL

2^e trimestre 2015

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document ne reflètent en aucun cas le point de vue de l'Agence Française de Développement ou de ses tutelles institutionnelles.



5e étage, Immeuble ARO Antsahavola – BP. 7631

101 – ANTANANARIVO

MADAGASCAR

Tél. : (261) 20 22 631 86/87 – (261) 32 07 631 86

Fax : (261) 20 22 337 20

E-mail : fthm@moov.mg

Site web : www.fthm.mg

SOMMAIRE

<i>Liste des acronymes</i>	4
<i>Liste des Tableaux</i>	5
<i>Liste des figures</i>	5
<i>Liste des encadrés</i>	5
Contexte et objectifs de l'étude : rappel.....	6
I. Soutenir le social business : pourquoi ? Comment ?	6
II. Objectifs de l'étude.....	7
Résultats de l'étude sur l'entrepreneuriat social à Madagascar	8
I. Définition du social business adoptée pour l'étude	8
II. Constitution de la base de données Social Business à Madagascar	8
III. Typologie des social business et échantillon d'enquête.....	13
1. Critères caractérisant les social businesses	13
2. Critères retenus pour la typologie.....	15
3. Présentation de l'échantillon d'enquête.....	19
IV. Principaux résultats des enquêtes qualitatives menées auprès de l'échantillon sélectionné.....	23
1. Principaux résultats par thème	23
2. Opportunités et menaces	67
3. Facteurs clefs de succès des social business.....	73
4. Besoins identifiés chez les social business.....	74
Annexes/ Pièces jointes au rapport	76
I. Définition des critères retenus pour caractériser les initiatives social business.....	76
II. Base De Données qualifiée des social business recensés à Madagascar	80
III. Questionnaire et guide d'entretien	81
IV. Analyse comparative des différents types de statuts juridiques intéressant le social business à Madagascar	82
Précédentes publications de la collection	92
Qu'est-ce que l'AFD ?	93

Liste des acronymes

ACEP	: Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée
ADEFI	: Action pour le Développement et le Financement des micro-entreprises
Afd	: Agence Française de Développement
AGR	: Activités Génératrices de Revenus
COLDIS	: Collecte et Distribution
CRS	: Catholic Relief Services
DID	: Développement International Desjardins
DPO	: Division du Partenariat avec les ONG
EBS	: Entreprise à But Socio-économique
EMES	: Emergence of European Social Enterprises
ESSVA	: Ecole Supérieure Spécialisée du Vakinankaratra
FAPBM	: Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité à Madagascar
Fisea	: Fonds d'Investissement de Soutien aux Entreprises en Afrique
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
GRET	: Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques
HfH	: Habitat for Humanity
IECD	: Institut Européen de Coopération et de Développement
IMF	: Institutions de Micro Finance
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
PRCC	: Programme de Renforcement des Capacités Commerciales Société de Promotion et de Participation pour la Coopération
Proparco	: Economique
R&D	: Recherche et Développement
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilités Limitées
SB	: Social Business
SM3E	: Société pour la Maîtrise de l'Eau, de l'Energie et de l'Environnement
SFX	: Saint François Xavier
SROI	: Social Return On Investment
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des Tableaux

Tableau 1: Les critères sociaux caractérisant les social business.....	13
Tableau 2: Les critères économiques caractérisant les social business.....	14
Tableau 3: Les critères spécifiques à l'Afd	14
Tableau 4: les principaux types de social business recensés dans la base de données	16
Tableau 5: Sous types d'initiatives du groupe 1	17
Tableau 6: Sous types d'initiatives du groupe 2	18
Tableau 7: Sous types d'initiatives du groupe 3	18
Tableau 8: Composition finale de l'échantillon d'enquête	21
Tableau 9; Répartition par typologie de l'échantillon final d'enquête	22
Tableau 10: Répartition sectorielle de l'échantillon final d'enquête.....	22
Tableau 11: Aperçu synthétique des différents statuts juridiques.....	42
Tableau 12: les modalités d'intervention directe de l'Afd... Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 13: Les modalités d'intervention indirecte de l'Afd Erreur ! Signet non défini.	

Liste des figures

Figure 2: Répartition des projets SB selon leur domaine d'intervention.....	9
Figure 3: Répartition des projets SB selon leur modèle d'organisation et statut juridique	10
Figure 4: Répartition des projets SB selon leur taille	10
Figure 5: Répartition des projets sb selon les types d'innovation	11
Figure 6: Répartition des projets SB selon leur niveau d'équilibre économique et selon les types d'initiateurs de projets	11
Figure 7: Répartition des projets SB selon les liens entre leur mission sociale et leurs activités économiques	12

Liste des encadrés

Encadré 1: Focus sur le cas de l'Hôtel/Ecole SFX.....	65
-------------------------------------------------------	----

Contexte et objectifs de l'étude : rappel

I. Soutenir le social business : pourquoi ? Comment ?

Les initiatives d'entrepreneuriat social ont suscité depuis quelques années un engouement généralisé : **le social business apparaît comme un nouveau mode de développement, privé, ancré sur un territoire et pérenne.**

Or, malgré leur « popularité », ces initiatives sont confrontées à une **difficulté de financement** : pas assez rentables pour décrocher des financements privés classiques, elles ne sont pas non plus assez « lisibles » aux yeux des bailleurs traditionnels de l'action sociale et humanitaire qui restent souvent réticents à « donner à une entreprise, fût-elle sociale ». Ils réclament, légitimement, de mieux comprendre leur chaîne de valeur, souvent hybride, leur gouvernance (qui fait la part belle aux parties prenantes plus qu'aux actionnaires) et leurs modalités de gestion (à mi-chemin entre celles des ONG/Associations et des entreprises). Face à ces difficultés, les entrepreneurs sociaux ont trouvé secours auprès d'une nouvelle génération de donateurs appartenant au mouvement de la « nouvelle philanthropie », qui ont substitué la notion de rentabilité sociale à celle de rentabilité économique dans leurs outils de décision et de suivi d'investissement et ainsi trouvé un « langage commun » avec les entrepreneurs sociaux.

Ainsi, pour les financeurs potentiels, soutenir les social business nécessite une **compréhension fine de leurs approches spécifiques**, la **conception de nouveaux types de produits financiers** pour les accompagner aux différents stades de leur développement, et enfin de **mesurer leur impact social**.

L'AFD manque aujourd'hui d'outils pour comprendre, évaluer et soutenir le social business. Les subventions sectorielles classiques ne sont pas forcément les mieux adaptées, la branche « secteur privé » cible l'accès aux services financiers et aux marchés d'exportation, qui ne recouvrent pas tous les secteurs potentiels du social business. Enfin Proparco et Fisea, n'ont pas toujours le dimensionnement ni les critères de rentabilité qui leur permettraient d'intervenir.

Or, en tant qu'acteur du développement et de la lutte contre la pauvreté, l'AFD souhaite acquérir une meilleure compréhension des enjeux et des besoins du social business, dans le but de développer de nouveaux instruments adaptés : quels outils financiers (prêt, subvention, capital) ? Quels critères d'intervention (statut juridique, gouvernance, pertinence sociale, secteurs à privilégier) ? Quels indicateurs de performance ?

Le contexte malgache, caractérisé par un taux de pauvreté très élevé d'une part et par la faiblesse de l'investissement public national d'autre part, confère aux initiatives de social business une pertinence toute particulière pour explorer de nouvelles voies de développement. Les facteurs clefs de succès des initiatives social business ainsi que les modalités de soutien spécifiques au secteur mis en lumière dans cette étude sont autant d'éléments transposables à d'autres pays présentant des caractéristiques similaires.

II. Objectifs de l'étude

L'étude menée sur l'entreprenariat social à Madagascar s'est fixé pour objectif de permettre à l'Afd de mieux comprendre ce que recouvre le social business au travers de:

- L'adoption d'une définition permettant de délimiter le champ des initiatives relevant ou non du social business ;
- La constitution d'une base de données visant l'exhaustivité permettant, d'une part, de quantifier le nombre d'initiatives social business existant à Madagascar et d'autre part, servir d'appui à l'agence d'Antananarivo pour la sélection de projets à soutenir ;
- La mise au point d'une typologie des initiatives recensées permettant d'identifier des sous-groupes aux caractéristiques communes et pouvant être réutilisée dans d'autres pays ;
- La conduite d'une enquête qualitative sur le terrain auprès d'un échantillon sélectionné pour sa diversité. Cette étude vise en particulier à identifier les difficultés rencontrées par les social business, leurs facteurs clefs de succès et leurs besoins d'accompagnement technique et financier ;
- L'étude de l'environnement réglementaire et fiscal malgache afin d'identifier les freins et les leviers de développement du social business sur lesquels l'Afd est susceptible d'agir.

Résultats de l'étude sur l'entrepreneuriat social à Madagascar

I. Définition du social business adoptée pour l'étude

La définition du social business adoptée pour l'étude est une définition volontairement ouverte. Cette approche est un souhait de l'Afd afin de ne pas exclure d'emblée un certain nombre d'initiatives et pouvoir ainsi appréhender toute la diversité du secteur. A titre d'exemple, la distribution éventuelle du profit n'a pas été retenue comme un critère devant conduire à exclure une initiative du champ de l'étude. Autre exemple caractéristique : le statut juridique, à but lucratif ou non, n'a pas été retenu comme un critère déterminant pour exclure ou retenir une initiative.

Malgré cette définition volontairement large, il est apparu nécessaire, pour des raisons à la fois qualitatives (homogénéité des initiatives recensées) et quantitatives (recherche d'exhaustivité dans le recensement), de délimiter le champ du social business en le distinguant des **démarches RSE** (responsabilité sociale des entreprises) à **vocation lucrative** d'une part, et des démarches **humanitaires et sociales** s'inscrivant dans une pure **logique de don** et fonctionnant totalement sur subventions.

Ainsi, selon la définition retenue pour l'étude, un social business est un projet :

- ***Dont la mission sociale est prioritaire : elle est au cœur de son objet social ;***
- ***Dont le modèle économique lui permet de tendre vers l'autonomie financière.***

II. Constitution de la base de données Social Business à Madagascar

Les initiatives recensées dans la base de données répondent toutes à la définition élaborée ci-dessus. Sur cette base, **86 initiatives** ont été identifiées à Madagascar.

Les principales caractéristiques de la base de données sont présentées dans les pages suivantes.

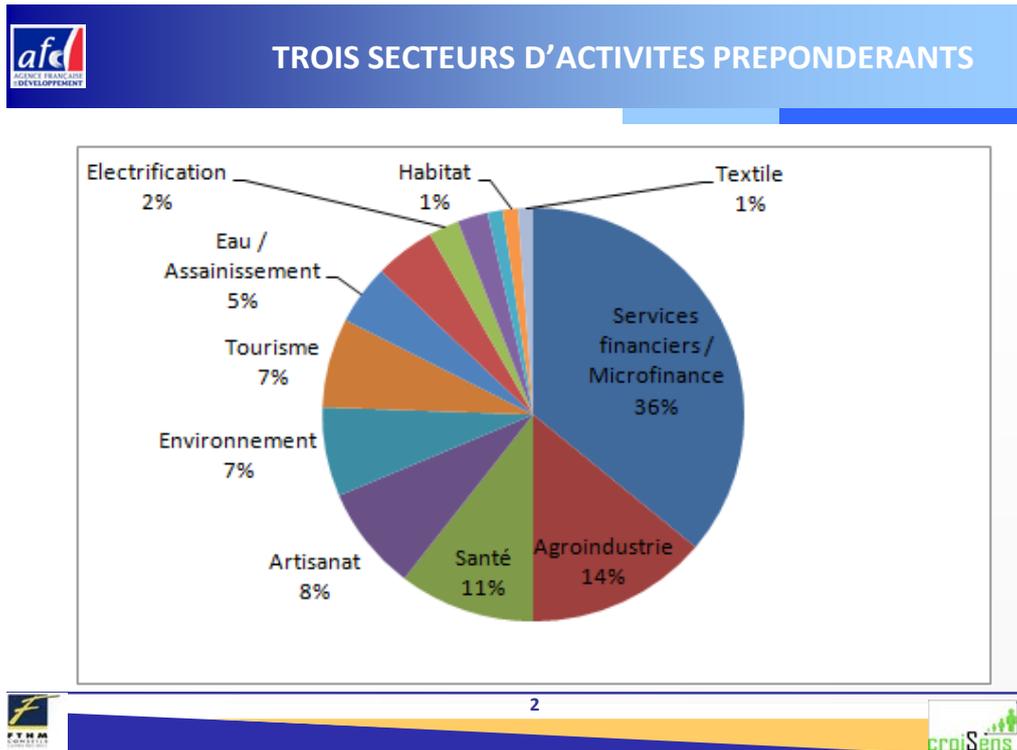


Figure 1: Les principaux secteurs d'activités des projets SB

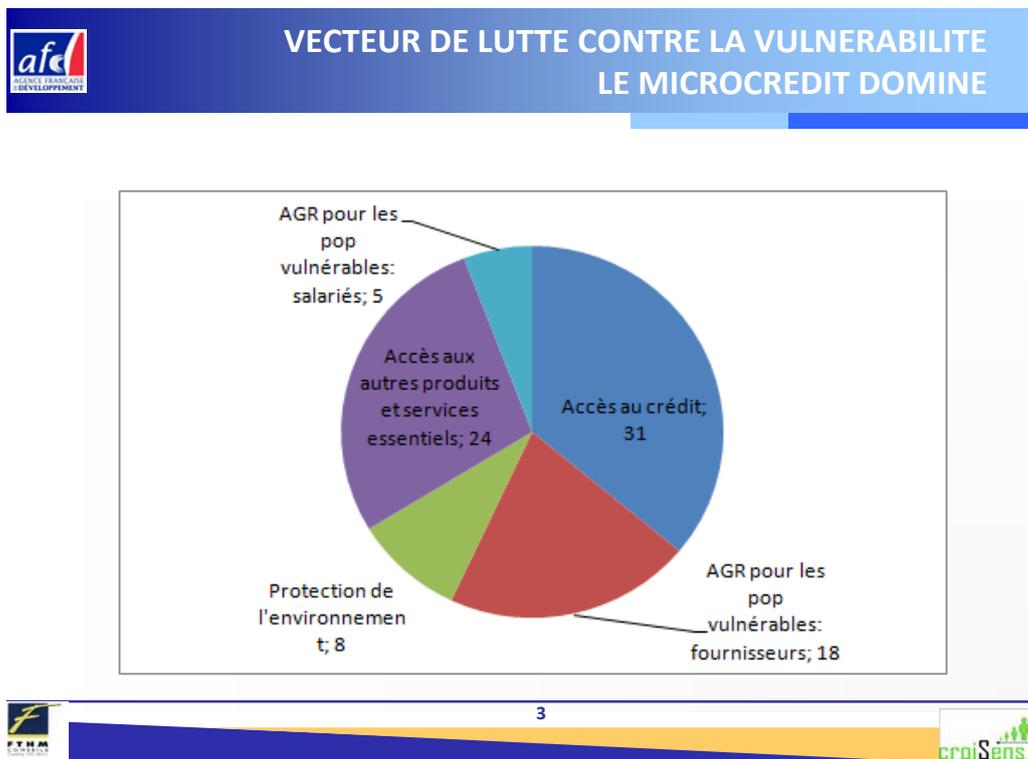


Figure 2: Répartition des projets SB selon leur domaine d'intervention

afcd **STRUCTURE PORTEUSE DU PROJET**

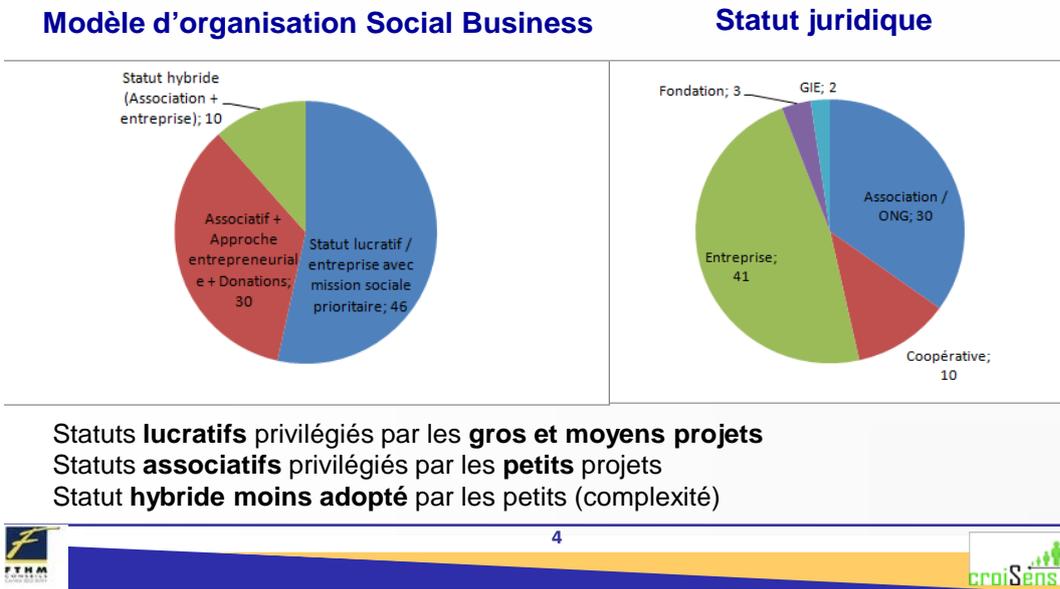


Figure 3: Répartition des projets SB selon leur modèle d'organisation et leur statut juridique

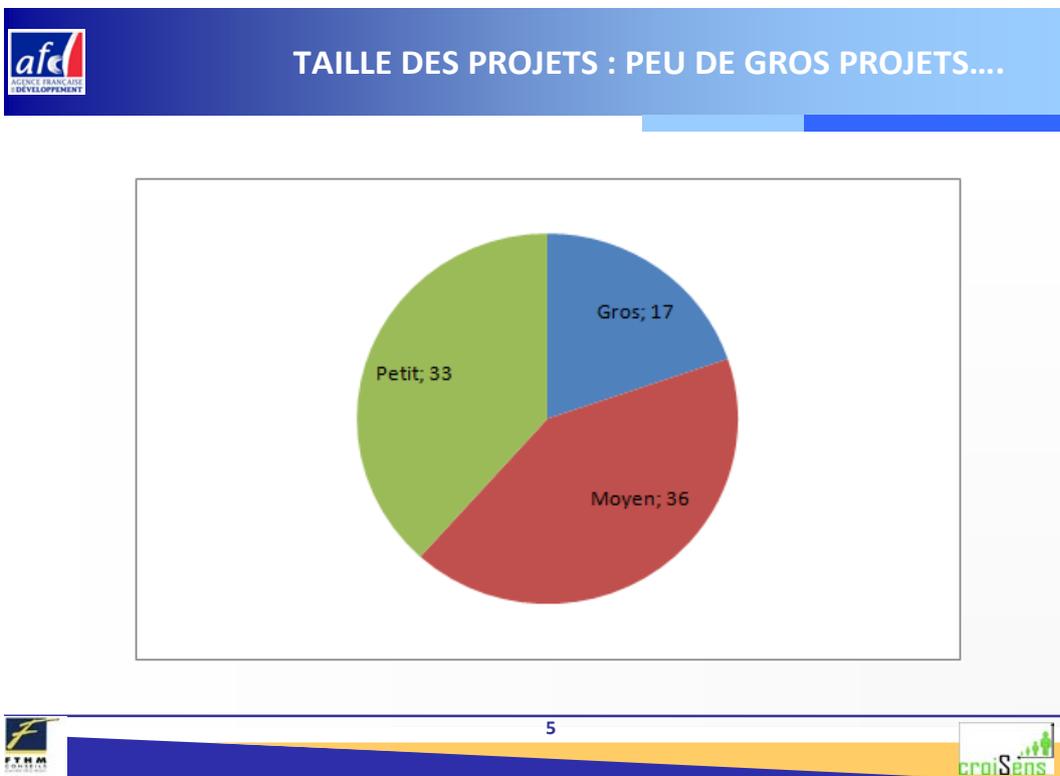


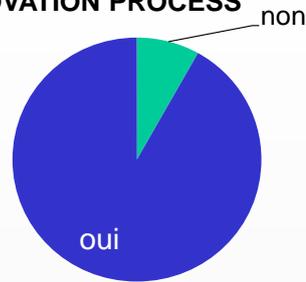
Figure 4: Répartition des projets SB selon leur taille

afcd AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT
L'INNOVATION EST TOUJOURS PRESENTE

INNOVATION PRODUIT / SERVICE



INNOVATION PROCESS

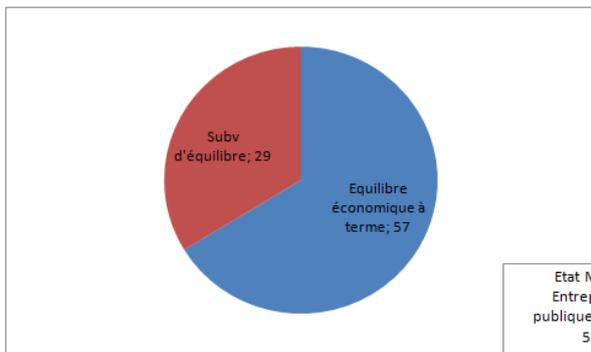


Des projets qui **innovent** quasi systématiquement, surtout en terme de **process**
L'innovation **produit** existe dans les **AGR** (activités génératrices de revenus) et pas seulement dans le domaine de l'accès aux produits et services essentiels



Figure 5: Répartition des projets sb selon les types d'innovation

afcd AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT
INITIATEUR DU PROJET ET AUTONOMIE FINANCIERE



L'équilibre économique à terme est l'objectif de la grande majorité des acteurs

Seuls les initiateurs ONG (et l'Etat) admettent des subventions d'équilibre

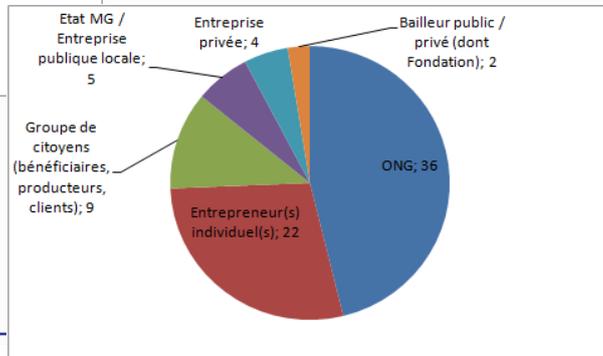


Figure 6: Répartition des projets SB selon leur niveau d'équilibre économique et selon les types d'initiateurs de projets



LIEN ENTRE MISSION SOCIALE ET ACTIVITE ECONOMIQUE

Les projets dont la mission sociale et le levier économique ne sont PAS liés (**indirect**) admettent la présence de **subventions d'équilibre**

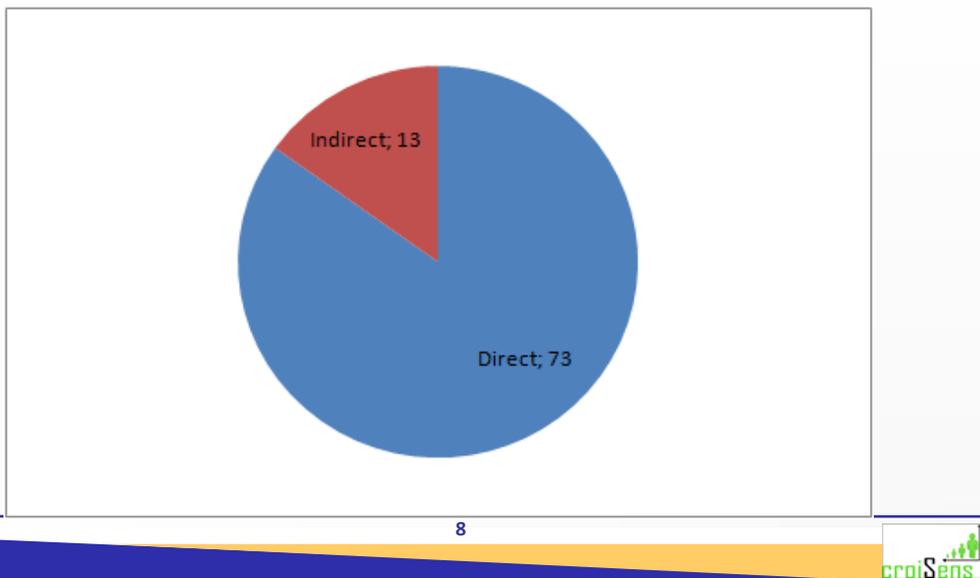


Figure 7: Répartition des projets SB selon les liens entre leur mission sociale et leurs activités économiques

III. Typologie des social business et échantillon d'enquête

1. Critères caractérisant les social businesses

Dans un deuxième temps et afin de caractériser plus finement ces initiatives, des « critères » **économiques et sociaux** ont été retenus. Ces critères sont pour la plupart issus de la définition européenne de l'entrepreneuriat social (proposée par l'EMES). La définition de chacun des critères figure en annexe 6.1

- **Critères sociaux**

AXE SOCIAL BUSINESS	SOCIAL					
CRITERE SOCIAL BUSINESS	VECTEUR DE LUTTE CONTRE LA VULNERABILITE	INITIATEUR DU PROJET	BESOIN SOCIAL AUQUEL REpond LE PROJET	PROCESSUS DE DECISION	IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES	DISTRIBUTION LIMITEE DES BENEF
MODALITE	1/ Accès aux produits / services essentiels (Crédit, Eau / Assainissement, Alimentation / Nutrition, Soins Médicaux Habitat, Energie, Formation / Education, Services de Proximité, NTIC) 2/ AGR pour les pop vulnérables (fournisseurs / salariés) 3/ Protection de l'environnement	1/ Groupe de citoyens (bénéficiaires, producteurs, clients) 2/ Entrepreneur(s) Individuel(s) 3/ ONG 4/ Entreprise privée 5/ Bailleur public / privé (dont Fondation) 6/ Etat MG / Entreprise publique locale	rendre accessible des services essentiels aux cibles pauvres par exemple	gouvernance basée sur la propriété du K ?	Salarié Bénéficiaires/ usagers Bénévoles Pouvoirs publics	

Tableau 1: Les critères sociaux caractérisant les social business

• **Critères économiques**

AXE SOCIAL BUSINESS	ECONOMIQUE					
CRITERE SOCIAL BUSINESS	LIEN ENTRE MISSION SOCIALE ET ACTIVITE ECONOMIQUE	PRIORITE DONNEE A L'ATTEINTE DE L'AUTONOMIE	EXISTENCE D'1 ACTIVITE CONTINUE DE PRODUCTION DE BIENS / SERVICES	DEGRE D'AUTONOMIE	PRISE DE RISQUE ECONOMIQUE	NB EMPLOIS REMUNERES
MODALITE	Direct ou Indirect	1/ Subvention d'équilibre (ONG, VP) 2/ Equilibre économique à terme (SB)	# vente ponctuelle d'artisanat pour financer un voyage à des enfants défavorisés	Modalités/ Sources de financement % d'autofinancement	type innovation	

Tableau 2: Les critères économiques caractérisant les social business

• **Critères spécifiques à l'Afd**

Enfin, compte tenu des **modalités d'intervention de l'Afd** (priorités sectorielles, taille de projets pouvant être soutenus, contraintes liées au statut juridique, etc.), d'autres critères ont été ajoutés, **non spécifiques au social business**, en vue de lui permettre de prendre en compte ces aspects dans la constitution de l'échantillon d'étude. Ces critères sont les suivants :

AXE SOCIAL BUSINESS	CRITERES DE DECISION AFD											
CRITERE SOCIAL BUSINESS	SECTEUR	MODELE D'ORGANISATION SOCIAL BUSINESS	STATUT JURIDIQUE	AMPLEUR DU PROJET	INNOVATION PRODUIT / SERVICE	INNOVATION PROCESS	CA/ AGR (en €)	EFFECTIF (salarié/ bénévole)	DATE DE CREATION DU PROJET	ETAT AVANCEMENT	IMPACT	LOCALISATION GEO.
CHOIX MULTIPLES A DEFINIR		1/ Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations 2/ Statut hybride (Association + entreprise) 3/ Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	1 Association / ONG 2 Coopérative 3 Entreprise 4 Fondation 5 GIE	1/ Petit 2/ Moyen 3/ Gros	oui / non	oui / non					Nb de bénéficiaires	

Tableau 3: Les critères spécifiques à l'Afd

Après le recensement initial des initiatives social business, la base de données a été **qualifiée** afin de caractériser précisément chaque initiative selon l'ensemble des critères retenus.

La base de données qualifiée des social business est en pièce jointe à ce rapport. (Annexe N°6.2)

2. Critères retenus pour la typologie

L'étude de la base de données ainsi qualifiée a permis de dégager une typologie basée sur le critère principal du **modèle d'organisation**. Il s'agit d'un critère utilisé par la Fondation Schwab¹. Il permet de distinguer 3 groupes :

- **Type 1 : ONG ayant une approche entrepreneuriale et disposant de fonds de donations ;**

Le type 1 correspond aux organisations à but non lucratif créées par des entrepreneurs porteurs d'une innovation de nature à résoudre un problème social (ou environnemental). Ces organisations sont financées par des donations (subventions publiques et privées) mais leur durabilité est assurée par l'engagement des partenaires financiers en faveur d'un impact social à long terme

- **Type 2 : Statut hybride (ONG + Entreprise) avec double source de revenus (activité commerciale + fonds publics et privés (donations, prêt et capital) ;**

Le type 2 correspond à des organisations comportant plusieurs entités juridiques distinctes. L'innovation sociale mise en œuvre est capable de s'autofinancer partiellement par la vente de produits/ services sociaux/environnementaux. Cependant, certaines dépenses liées à la mission sociale ne peuvent pas être financées par les seuls revenus générés. Le porteur crée ainsi un 1^{er} type d'entité juridique, de nature commerciale, permettant de vendre et de générer des revenus, Il crée ensuite un second type de structure, à but non lucratif, destiné à mobiliser d'autres sources de financement publics et privés, sous forme de dons, de prêts ou de quasi fonds propres.

- **Type 3 : Statut lucratif avec mission sociale prioritaire (réinvestissement des bénéfices).**

Le type 3 correspond à des projets d'entrepreneuriat social portés par une structure à but lucratif. La vente de produits/services sociaux/environnementaux permet de générer des revenus et des profits. Pour autant, l'objectif n'est pas la maximisation du retour financier

¹ La fondation Schwab pour l'Entrepreneuriat Social est une organisation indépendante, à but non lucratif, fondée en 1998. Sa mission est de promouvoir l'entrepreneuriat social et de soutenir les entrepreneurs sociaux en tant que vecteurs d'innovation et de progrès social. La gouvernance de la fondation est placée sous la supervision du gouvernement fédéral Suisse, son siège est basé à Genève en Suisse.

pour les actionnaires mais le développement de l'organisation afin d'élargir son impact social. Ainsi il ne s'agit pas d'accumuler des richesses et les profits sont réinvestis dans l'entreprise sociale pour assurer son développement. Les partenaires financiers des organisations du type 3 sont à la recherche d'un « double retour », à la fois financier et social (impact investing).

Ces 3 groupes ont ensuite été subdivisés sur la base de 3 critères permettant d'identifier des sous-types. Ces critères sont les suivants :

- **Statut juridique (axe Afd) ;**
- **Initiateur du projet (axe social) ;**
- **Priorité donnée à l'atteinte de l'autonomie (axe économique).**

Compte tenu de la méthodologie précédemment exposée, les groupes/ types identifiés sont les suivants :

- **Principaux types :**

Modèle d'organisation	Groupe 1 Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations	Groupe 2 Statut hybride (Association + entreprise)	Groupe 3 Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire
STATUT	Associatif/ Fondation	Entreprise privée + Association	Entreprise privée / Coopérative
INITIATEUR	Association / Etat/ Citoyens	ONG puis Entrepreneurs Individuels	Entrepreneurs Individuels puis ONG
PRIORITE DONNEE A L'ATTEINTE DE L'AUTONOMIE	Subvention d'équilibre majoritaire	Subvention d'équilibre admise	Equilibre économique majoritaire
EXEMPLE TYPE	CEFOR FAPBM	Nutrizaza	PhileoL Enda Hôtel Ecole
NB DE PROJETS RECENSÉS SUR 86	30	10	46

Tableau 4: les principaux types de social business recensés dans la base de données

- **Principaux sous types :**

Au dernier niveau de subdivision, les groupes affichant au moins 2 initiatives ont été retenus comme des sous-types prépondérants au sein de la base de données et devant être étudiés en priorité. Ces sous types apparaissent surlignés en orange dans les tableaux ci-après :

Groupe 1 : Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations		
Critères Social Business	Nb d'initiatives SB	Echantillon
Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations		30
Association / ONG		27
Entrepreneur(s) individuel(s)		3
Equilibre économique à terme		1
Subvention d'équilibre		2
Etat MG / Entreprise publique locale		2
Equilibre économique à terme		1
Subvention d'équilibre		1
Groupe de citoyens (bénéficiaires, producteurs, clients)		2
Equilibre économique à terme		2
NR		4
Subvention d'équilibre		4
ONG		16
Equilibre économique à terme		5
Subvention d'équilibre		11
Fondation		3
Etat MG / Entreprise publique locale		2
Subvention d'équilibre		2
NR		1
Subvention d'équilibre		1

Tableau 5: Sous types d'initiatives du groupe 1

Groupe 2 : Statut hybride (Association + entreprise)		
Critères Social Business	Nb d'initiatives SB	Echantillon
Statut hybride (Association + entreprise)		10
Association / ONG		3
Entrepreneur(s) individuel(s)		1
Equilibre économique à terme		1
ONG		2
Subvention d'équilibre		2
Entreprise		7
Entrepreneur(s) individuel(s)		3
Equilibre économique à terme		2
Subvention d'équilibre		1
ONG		4
Subvention d'équilibre		4

Tableau 6: Sous types d'initiatives du groupe 2

Groupe 3 : Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire		
Critères Social Business	Nb d'initiatives SB	Echantillon
Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	46	
Coopérative	10	
Entreprise privée	1	
Equilibre économique à terme	1	
Etat MG / Entreprise publique locale	1	
Equilibre économique à terme	1	
Groupe de citoyens (bénéficiaires, producteurs, clients)	4	
Equilibre économique à terme	4	1
ONG	4	
Equilibre économique à terme	4	1
Entreprise	34	
Bailleur public / privé (dont Fondation)	2	
Equilibre économique à terme	2	
Entrepreneur(s) individuel(s)	15	
Equilibre économique à terme	14	1
Subvention d'équilibre	1	
Entreprise privée	3	
Equilibre économique à terme	3	1
Groupe de citoyens (bénéficiaires, producteurs, clients)	3	
Equilibre économique à terme	3	
NR	3	
Equilibre économique à terme	3	
ONG	8	
Equilibre économique à terme	8	1
GIE	2	
ONG	2	
Equilibre économique à terme	2	

Tableau 7: Sous types d'initiatives du groupe 3

3. Présentation de l'échantillon d'enquête

Sur la base de la typologie présentée précédemment, un échantillon a été proposé à l'Afd.

Concernant les critères pris en compte pour la sélection de l'échantillon, il est à noter que :

- La **représentativité n'était pas l'objectif recherché** : en effet, s'agissant d'une étude qualitative (et non quantitative), l'échantillon devait avant tout de répondre à une **exigence de diversité** plutôt que de représentativité de la BDD. Ceci afin d'**appréhender chaque sous-groupe et en particulier le groupe 2 « Hybride »**, minoritaire au sein de la BDD, mais présentant des initiatives aux modèles innovants et méritant d'être étudiées. Ainsi, la répartition de l'échantillon proposé au sein des 3 groupes principaux (modèles d'organisation) n'est pas strictement proportionnelle au poids de ces 3 groupes au sein de la BDD.
- Par ailleurs, deux autres critères importants ont été pris en compte, à la demande de l'Afd, à savoir :
 - La **diversité sectorielle** ;
 - L'intérêt de sélectionner des **initiatives non encore connues/ soutenues** par l'AFD.
- **Enfin, au vu des informations obtenues au cours des enquêtes terrain, la classification de certaines initiatives a été corrigée pour correspondre au type réellement constaté. Les initiatives concernées par cette requalification sont les suivantes :**

Projet	Type affecté en phase de recensement (BDD)	Type affecté après enquête terrain	Justification de la requalification
GRET Rhyvière	Type 1 = ONG ayant une approche entrepreneuriale et disposant de fonds de donations	Type 3 = Statut lucratif avec mission sociale prioritaire	L'enquête s'est focalisée sur l'initiative de l'opérateur privé d'électricité SM3E et non sur l'ONG (le GRET) ayant défini le projet et lancé l'appel d'offre pour la construction et l'exploitation de la centrale

Guanomad	Type 2 = Statut hybride (ONG + Entreprise) avec double source de revenus (activité commerciale + fonds publics et privés (donations, prêt et capital)	Type 3 = Statut lucratif avec mission sociale prioritaire	Le site internet de Guanomad met en avant une association caritative créée par l'entreprise. Cependant après enquête, il apparaît que cette association n'existe plus et que ses activités, désormais portées par le département RSE de l'entreprise, sont tout à fait marginales en termes d'impact social et déconnectées de l'activité de l'entreprise. A l'inverse, son processus de production s'est révélé lui porteur d'impacts sociaux et environnementaux positifs. Ces impacts pourraient justifier à notre avis le qualificatif de social business
----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Projet	Type affecté en phase de recensement (BDD)	Type affecté après enquête terrain	Justification de la requalification
Adéfi	Type 1 = ONG ayant une approche entrepreneuriale et disposant de fonds de donations	Type 2 = Statut hybride (ONG + Entreprise) avec double source de revenus (activité commerciale + fonds publics et privés (donations, prêt et capital)	Adéfi a été recensé en tant qu'association, ce qu'elle est effectivement. Toutefois, pendant l'enquête, son modèle économique s'est révélé intimement lié à celui d'ACEP, structure à but lucratif qui lui fournit l'essentiel de ses ressources financières
Le Tapis Malgache	Type 3 = Statut lucratif avec mission sociale prioritaire	Type 2 = Statut hybride (ONG + Entreprise) avec double source de revenus (activité commerciale + fonds publics et privés (donations, prêt et capital)	Le Tapis malgache a été recensé en tant qu'entreprise à but lucratif. Pendant l'enquête, il s'est avéré que le projet a également constitué une association dont la vocation est de porter la mission sociale de l'entreprise

Compte tenu des critères de sélection initiaux et des requalifications opérées après enquête terrain, la composition finale de l'échantillon d'étude est la suivante :

Echantillon final	N°	CRITERE SOCIAL BUSINESS	SECTEUR	MODELE D'ORGANISATION SOCIAL BUSINESS	STATUT JURIDIQUE	AMPLEUR DU PROJET	INITIATEUR DU PROJET	PRIORITE DONNEE A L'ATTEINTE DE L'AUTONOMIE
G1E1	79	Tany Meva	Environnement	Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations	Fondation	Gros	Bailleurs	Subvention d'équilibre
G1E2	37	Habitat For Humanity	Habitat	Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations	Association / ONG	Moyen	ONG	Subvention d'équilibre
G2E1	3	ADéFi	Santé	Statut hybride (Association + entreprise)	Association / ONG	Moyen	Groupe de citoyens (bénéficiaires, producteurs, clients)	Equilibre économique à terme
G2E2	40	Hôtel Restaurant SFX	Tourisme	Statut hybride (Association + entreprise)	Entreprise	Petit	ONG	Equilibre économique à terme
G2E3	49	Le Tapis Malgache	Textile	Statut hybride (Association + entreprise)	Entreprise	Moyen	Entrepreneur(s) individuel(s)	Equilibre économique à terme
G3E1	21	COLDIS (Organisation paysanne)	Agroindustrie	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Coopérative	Moyen	Entreprise privée	Equilibre économique à terme
G3E2	35	GRET Projet Rhyvière	Electrification	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Gros	ONG	Equilibre économique à terme
G3E3	36	Guanomad	Agroindustrie	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Moyen	Entrepreneur(s) individuel(s)	Equilibre économique à terme
G3E4	64	OTIV	Services financiers / Microfinance	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Coopérative	Gros	ONG	Equilibre économique à terme
G3E5	48	Le Relais	Multisectoriel	Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	Entreprise	Moyen	Entreprise privée	Equilibre économique à terme

Tableau 8: Composition finale de l'échantillon d'enquête

NB : en rouge, requalification opérées après enquête terrain

Ainsi la répartition finale de l'échantillon est la suivante :

➤ **Répartition par type :**

Étiquettes de lignes	Nombre de Echantillon final
Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations	2
Statut hybride (Association + entreprise)	3
Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire	5
Total général	10

Tableau 9; Répartition par typologie de l'échantillon final d'enquête

➤ **Répartition sectorielle**

Étiquettes de lignes	Nombre de Echantillon final
Agroindustrie	2
Electrification	1
Environnement	1
Habitat	1
Multisectoriel	1
Santé	1
Services financiers / Microfinance	1
Textile	1
Tourisme	1
Total général	10

Tableau 10: Répartition sectorielle de l'échantillon final d'enquête

IV. Principaux résultats des enquêtes qualitatives menées auprès de l'échantillon sélectionné

Les principaux résultats sont présentés ci-dessous par thème tels qu'abordés selon la trame de l'enquête (voir questionnaire en annexe 6.3).

1. Principaux résultats par thème

Objectif social

Toutes les initiatives enquêtées énoncent clairement leur mission sociale comme étant leur objectif prioritaire et ce quel que soit leur type (modèle d'organisation) ou leur statut, lucratif ou non. En ce sens, elles répondent toutes à la définition du social business adoptée pour l'enquête.

Seul **Guanomad** fait quelque peu exception. En effet, spontanément son dirigeant parle plutôt de son produit, le guano, un engrais biologique qui a su s'imposer sur le marché malgache et international. C'est dans un 2eme temps seulement qu'il évoque ses activités caritatives auprès des communautés qui participent à la collecte du guano (don de couvertures, etc.). Ainsi présenté, Guanomad fait figure d'entreprise développant une démarche RSE en marge de son activité lucrative. Pourtant, à l'étude de son processus de production, respectueux de l'environnement et générateur de revenus pour les populations locales qui y participent, nous sommes d'avis qu'il peut être qualifié de social business. Il conviendrait cependant d'évaluer plus avant le caractère réellement équitable des revenus générés pour les populations locales en regard des bénéfices générés. Ceci n'a pas été possible lors de l'enquête, le responsable administratif et financier étant resté très évasif sur le prix d'achat aux collecteurs.

Innovation

L'ensemble des social business étudiés a su faire preuve d'innovation. Innovation s'entend ici notamment par l'ingénierie sociale qui permet de rendre accessible un produit/service essentiel aux plus démunis tout en tendant vers l'autofinancement. Il ne s'agit pas nécessairement d'innovation produit, bien que ces deux types d'innovation (process/produit) puissent être combinés. Dans tous les cas, il s'agit de rompre l'équilibre social et/ou économique existant, justement pour résoudre un problème social identifié.

OTIV (type 3 lucratif) a par exemple choisi d'introduire de très petits crédits constatant l'impossibilité pour les petits entrepreneurs du secteur informel de solliciter des emprunts bancaires classiques (montant et conditions d'octroi inadaptés). Même si aujourd'hui, le principe des micro-crédits est éprouvé, à la fois géographiquement et dans le temps, à l'époque de la création d'OTIV, cela constituait une innovation pour le pays, inspirée de modèles étrangers. De même, **Adéfi** (type 2 hybride) a pris l'initiative de proposer aux clients de l'institution de microfinance ACEP une mutuelle de santé dont les cotisations sont gratuites afin de les inciter à assurer ce risque et ainsi prévenir les défaillances de remboursement. Adéfi avait constaté qu'aucune couverture santé classique ne ciblait ces groupes d'emprunteurs, entrepreneurs le plus souvent informels et/ou disposant de revenus très faibles. **Habitat for Humanity** (type 1 associatif) dont l'objet est de fournir un habitat décent aux populations vulnérables a eu recours à des techniques de construction rendant les maisons plus résistantes bien que très peu onéreuses. Pour **Coldis** (type 3 lucratif), il s'agit clairement de remettre en cause les intermédiaires (collecteurs en particulier) dans les filières de production agricole (girofle, etc.) afin de restituer l'essentiel du prix de vente au producteur.

Les innovations produit et process sont le plus souvent combinées. Le **produit/service** est souvent conçu pour répondre aux besoins particuliers des bénéficiaires cibles. **Otiv** propose par exemple de très petits crédits à bas prix. Pour **Habitat for Humanity**, il s'agit de logements dont l'architecture particulière les rend plus résistants et moins chers à la construction. Parfois, les innovations produit sont destinées au client et non aux bénéficiaires. C'est le cas par exemple de **Coldis**, qui a su mettre en place des processus de production permettant d'améliorer la qualité des produits agricoles vendus. De même, le **Tapis Malgache** a mis au point un tapis mohair de luxe unique au monde grâce à sa technique du noué main. **Guanomad** enfin a su mettre au point un engrais biologique à base de guano répondant aux besoins de la filière agricole. Du point de vue **process**, l'innovation tient le plus souvent au **mode de production** d'une part, qui permet d'impliquer dans la chaîne de valeur des personnels/producteurs de très faible niveau de qualification (**Guanomad, Le Tapis Malgache**) et/ou disposant de très peu de moyens (**Coldis**), et, d'autre part au **mode de distribution** qui permet de toucher des cibles souvent informelles et très pauvres (OTIV, Adéfi, Habitat for Humanity) ou vivant dans des zones enclavées (**Gret/ SM3E**).

Le **Relais** (type 3 lucratif) est le seul projet à ne proposer qu'une innovation process. Elle consiste à repenser la chaîne de valeur pour « mettre l'économie au service de l'homme ». En effet, les produits qu'il commercialise ne sont pas innovants en tant

que tels (textile, tourisme, riz) mais ont tous la particularité d'être équitables ou solidaires grâce à l'inclusion de personnes vulnérables dans la chaîne de production. Enfin, certains projets font preuve d'**innovation institutionnelle**. Les 4 projets présentant ce type d'innovation ont un point commun : celui d'avoir été initié (au moins en partie) par des acteurs étrangers. Ceci peut s'expliquer par le souci de durabilité porté par les bailleurs de fonds ayant soutenu ces projet en phase d'investissement initial. En effet, au-delà de la pérennité économique, l'implication des acteurs publics locaux (Etat, collectivités, société civile, etc.) et un montage juridique garantissant la priorité donné à la mission sociale sont autant de gages de pérennité. Le projet **Gret Rhyvière/SM3E** (type 3 lucratif), porté par une ONG française, a innové en mettant en place une délégation de service public permettant d'impliquer les communes rurales. Le Gret s'appuyait dans cette démarche sur un projet similaire préalablement réussi au Sri Lanka. Le projet **IECD/SFX** (type 2 hybride), également initié par une ONG française, a innové en choisissant d'intégrer une SARL dans le montage juridique de son hôtel école. Ceci lui permet de commercialiser ses prestations d'Hôtellerie Restauration sans être limité juridiquement (autorisation de faire de la publicité) ni être taxé de concurrence déloyale par les professionnels (ONG pouvant pratiquer des prix bas grâce à des exonérations de taxes). L'IECD avait à son actif une quinzaine d'hôtels écoles implantés dans le monde mais c'est surtout l'échec de l'ESVA à Antsirabe qui l'a conduit à adopter ce statut lucratif qui n'avait jamais été privilégié dans les autres pays. Le projet **Tany Meva** (Type 1 Associatif) initié par l'Etat malgache en partenariat avec les Etats Unis, a permis de doter une fondation d'un capital de départ dont les intérêts de placement allaient financer les actions de préservation de l'environnement. Elle fait figure d'exception à Madagascar, qui compte seulement une autre fondation fonctionnant sur ce modèle de financement (FAPBM). Enfin, le **Relais** (type 3 lucratif), structure initiée par le Relais France, a également innové en s'inspirant du modèle créé par le Relais France d'Entreprise à But Socio-économique (EBS) pour sa structure locale. Les SARL créées mettent ainsi en avant les principes de la transparence financière et de la prise de décision collective pour des accords « gagnant gagnant » avec les salariés.

GENESE DU PROJET

Les projets émergent sous l'impulsion d'individus ou d'organisations.

Lorsqu'il s'agit d'individus, ils sont porteurs à titre personnel d'une vision sociale qui les conduit à entreprendre pour résoudre un problème. C'est le cas par exemple du

Tapis Malgache (type 2 hybride) qui, constatant le désert économique de la région d'Ampanihy (Androy, Sud de Madagascar) et ses conséquences désastreuses pour sa population (pauvreté, désœuvrement, exode vers les villes, lieu de prostitution potentiel, etc.) a décidé de relancer l'industrie du mohair afin de permettre aux populations locales de retrouver leur dignité et leur fierté par le travail. Pour le fondateur de **Guanomad** (type 3 lucratif), il s'agissait de proposer un produit innovant, porteur de richesse et aussi de développement pour son pays. Dans le cas d'**Adéfi** (type 2 hybride), c'est l'ancien DG d'ACEP Madagascar qui a su convaincre le nouveau DG de l'époque, également président d'Adéfi de la nécessité de proposer aux entrepreneurs informels une couverture santé accessible. Quant à **Habitat for Humanity** (type 1 associatif), c'est un couple d'américains qui a décidé d'implanter l'ONG à Madagascar.

Dans le 2ème cas, les projets émergent au sein des équipes dirigeantes des organisations :

- Soit parce qu'elles sont confrontées à des situations sur le terrain qui appellent des solutions nouvelles. C'est le cas de Tiavo qui a constaté les mauvaises conditions de stockage du riz et entrepris de proposer à ses clients emprunteurs des solutions pour conserver et surtout écouler leurs stocks en leur donnant un meilleur accès au marché. Ainsi est né Coldis (type 3 lucratif), coopérative permettant aux producteurs constitués en SARL d'améliorer la qualité de leurs produits et de les valoriser sur le marché local et international.
- Soit dans la « suite logique » de projets ayant permis une première avancée sociale qu'il paraissait important de consolider. C'est le cas par exemple d'OTIV (type 3 lucratif), qui s'est adressé aux producteurs de lait, préalablement regroupés dans le cadre d'un projet de développement conduit par DID et financé par la Banque Mondiale, pour leur offrir des petits prêts que les banques classiques ne proposaient pas.
- Soit enfin sous l'impulsion d'un acteur étranger, inspiré d'une vision /approche ayant fait ses preuves ailleurs qu'à Madagascar et souhaitant déployer la solution sur place au vu du contexte. C'est le cas du projet Gret Rhyvière/SM3E (type 3 lucratif), qui a souhaité transposer son expérience réussie d'électrification rurale au Sri Lanka à l'occasion de la libéralisation du marché de l'électricité à Madagascar. C'est le cas également du projet IECD/ SFX (type 2 hybride). L'ONG IECD a constaté les échecs des écoles d'application en Hôtellerie Restauration à Madagascar et entrepris de lancer, en partenariat avec son partenaire local (SFX), une école hôtelière 100% autofinancée, en s'appuyant sur ses expériences réussies dans d'autres pays. Dans le cas du Relais (type 3 lucratif) c'est la structure française qui est à l'origine du

concept d'Entreprise à But Social. Pour la mettre en œuvre à Madagascar, elle a décidé d'y envoyer l'un de ses cadres, aujourd'hui dirigeant salarié de la structure locale. Dans ce dernier cas, les organisations étrangères s'appuient toujours sur un partenaire local pour mettre en œuvre leur vision. Le porteur n'est donc pas l'initiateur. C'est pourquoi elles sont particulièrement attentives à sa sélection.

Quel que soit l'initiateur du projet (individu ou organisation), **partout les hommes sont déterminants**. Par leur **vision sociale** bien sûr, mais aussi par leur **capacité à identifier des opportunités économiques permettant de résoudre les problèmes sociaux** auxquels ils sont confrontés. En ce sens, le risque d'homme(s) clef(s) est très prégnant dans les social business étudiés.

Le cas de **Tany Meva** (type 1 associatif) est assez atypique au sein de l'échantillon puisqu'il est né de la volonté du gouvernement malgache de se doter d'outils de mise en œuvre de son plan d'action environnemental et des bailleurs internationaux d'agir en faveur de la protection de l'environnement à Madagascar. Il s'est concrétisé à la faveur de l'effacement d'une partie de la dette malgache, dette qui a permis d'abonder la fondation de son capital de départ. Ici, aucun individu n'apparaît comme initiateur ni même relais de la vision d'une organisation.

PARTENARIATS

Les social business ont la particularité d'adresser un double défi : un défi social bien sûr, et un défi économique, qui fait leur particularité dans le monde du développement.

Le défi économique fait peser une telle pression sur l'atteinte des objectifs sociaux qu'il apparaît indispensable pour un social business de nouer rapidement et durablement les bons partenariats, techniques et financiers. Les partenaires financiers permettront d'assurer la réalisation de la mission sociale avec les moyens nécessaires et les partenaires techniques viendront compléter par leur savoirs faire spécifiques des « maillons » indispensables de la chaîne de valeur, garantissant ainsi la bonne réalisation de la mission sociale. En d'autres termes, un social business doit savoir mobiliser les partenaires adéquats pour pouvoir se concentrer sur son cœur de métier (mission sociale). Faute de quoi, il compromet gravement ses chances d'atteindre l'équilibre économique.

Parmi les projets enquêtés, il est donc normal de constater que ceux qui sont en difficultés (manque de pérennité, difficulté à croître) sont aussi ceux qui n'ont pas su nouer ces partenariats indispensables. Ainsi, parmi les projets du type 1, **Tany Meva**, dont la dotation initiale a été apportée par l'USAID, peine à convaincre de nouveaux financeurs d'abonder la fondation. Egalement, en matière d'éducation

environnementale des communautés locales, elle manque de moyens pour réaliser ses actions. Finalement, les bailleurs finissent par préférer investir en direct via des ONG agissant auprès des communautés, plutôt que d'abonder la fondation. Des partenariats avec des ONG environnementales de terrain permettraient à la Fondation de se concentrer sur la gestion financière de ses actifs et diminuerait ses coûts de structure. Ceci tout en agissant au plus proche du terrain, via des partenaires ad hoc.

Dans le même groupe (type 1), **Habitat For Humanity** a lui aussi progressivement perdu le soutien de son principal partenaire financier, qui abondait auparavant chaque année le fonds revolving. En conséquence, alors qu'il réalisait auparavant seul l'ensemble de la prestation sociale (étude pré construction, prêts aux familles désirant construire, construction des maisons, recouvrement), la baisse brutale de ses financements l'amène à se recentrer sur son « cœur de métier » (étude pré-construction) et à chercher des partenaires pouvant prendre en charge plus efficacement que lui les autres composantes indispensables (prêt, construction, et recouvrement). Il apparaît clairement que la capacité d'Habitat for Humanity à nouer ces partenariat est une condition sine qua non de sa croissance et donc de son impact.

Dans le type 2 (hybride), **Le Tapis Malgache** apparaît lui aussi relativement isolé, tant sur le plan des partenaires financiers que des partenaires techniques. Sa situation géographique (Androy) n'y est certainement pas étrangère, car elle rend très difficile l'identification de partenaires locaux pertinents. Il en découle là encore une difficulté à croire, dans la mesure où les fonds d'investissement sont insuffisants et où l'entrepreneur seul prend en charge toute la chaîne de valeur (depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la commercialisation, y compris à l'export).

En revanche, les projets qui ont su nouer ces partenariats techniques et financiers connaissent un développement réel, même si d'autres facteurs limitant peuvent venir freiner leur expansion (cf. ci-après état d'avancement et ampleur du projet). Ainsi **le Relais** semble faire de la croissance externe une véritable « méthode ». Il se concentre sur son cœur de métier (l'insertion professionnelle des publics précaires) et n'ajoute d'activités à son périmètre initial qu'à condition de trouver le partenaire ad hoc pour co-financer l'investissement (capital) et assurer la partie non spécifiquement sociale de la chaîne de valeur (construction automobile, distribution textile, hôtellerie solidaire). Son développement est prudent, mais assis sur des bases solides. Dans le cas de **SM3E**, c'est plutôt le **Gret**, ONG porteuse du projet qui est l'artisane des partenariats techniques et financiers qui ont permis à la SARL SM3E de se développer. L'ONG mobilise les co-financements pour la construction de la centrale

électrique et le raccordement des usagers. Elle a également mobilisé les expertises nécessaires pour réaliser étude de faisabilité technique, business plan et étude d'impact. Enfin, l'ONG est aussi à l'origine de l'implication des usagers de la commune et de l'Etat malgache dans une gouvernance tripartite (avec SM3E) garantissant le respect de la mission de service public par l'Opérateur. Ce sont autant de ressources externes qui permettent à l'entrepreneur de se concentrer sur son cœur de métier, la fourniture d'électricité, et donc de croître. D'ailleurs il apparait clairement que lorsqu'il doit mobiliser des ressources financières par ses propres moyens, SM3E est en difficultés et préfère différer l'investissement. De la même manière, dans le cas du projet **SFX**, c'est l'ONG **IECD** qui est à l'origine des partenariats structurant aujourd'hui en place autour de l'Ecole Hôtelière, qu'ils soient financiers (soutien de l'AFD) ou techniques (apports d'expertise métier par l'IECD pour former l'équipe de professeurs de la Rizière et partenariat avec le lycée SFX pour l'enseignement général). Là encore ces partenariats apparaissent indispensables pour que l'école hôtelière fonctionne et l'intention de l'IECD de rester un acteur du projet au-delà de l'atteinte du point mort économique en témoigne.

Dans la catégorie des projets connaissant un développement rapide, on trouve différents cas de figure. Celui d'**OTIV** et d'**ADEFI** qui ont bénéficié de partenariats forts à leur démarrage, tant sur le plan financier que technique (ces IMF ont été respectivement soutenues par la banque mondiale et par l'AFD dans la phase de mise en place). Fortes de cet appui structurant, ces organisations sont restées concentrées sur leur cœur de métier (respectivement la microfinance en milieu urbain et l'assurance santé des travailleurs informels) et ont ainsi pu grandir. A l'heure où OTIV souhaite dupliquer son modèle, en distribuant ses services dans des zones plus éloignées des villes et en ciblant des couches de populations plus vulnérables, de nouveaux partenariats financiers sont négociés, avec le PNUD notamment. La maîtrise de son métier de base et la rentabilité de son modèle économique donne à OTIV la crédibilité nécessaire pour mobiliser ces nouveaux partenaires. De même, Adéfi, lui semble plus entravé dans sa croissance. En effet, son souhait de développer ses activités auprès d'une clientèle salariée se heurte aux barrières à l'entrée sur le marché des assurances classiques (législation). Cela laisse penser que la croissance d'Adéfi passe nécessairement par un partenariat avec les assurances classiques, un peu à l'image des partenariats noués entre les banques traditionnelles et les IMF. Là encore, la capacité à nouer les bons partenariats apparait comme une condition sine qua non de la croissance. Enfin, parmi les projets qui ont su grandir rapidement, **Guanomad**, porté par une rentabilité suffisante pour mobiliser des capitaux privés et de l'emprunt bancaire, subit moins que les autres la dépendance aux partenaires financiers. C'est sur le versant social

que les partenariats pourraient lui manquer et venir entraver son développement économique. En effet, Guanomad fait travailler les communautés locales pour la collecte du guano. A l'heure d'aujourd'hui, cette coopération ne fait pas l'objet d'un partenariat formalisé, par l'intermédiaire d'une ONG par exemple, qui pourrait se porter garante du respect par l'entreprise de ses engagements sociaux et environnementaux à l'égard des populations locales. Ceci peut constituer un risque réel pour le « droit d'opérer » de Guanomad, quand bien même il a obtenu une concession sur les grottes où est collecté le Guano.

Etat d'avancement et ampleur du projet

Tous les projets étudiés témoignent du temps très long (plusieurs années) consacré à la phase de R&D et de pilote, c'est-à-dire du temps nécessaire à la mise au point du concept. Ceci peut être constaté quel que soit le type d'innovation (produit/ process/ institutionnelle). Le **Tapis malgache** (type 2 hybride) parle ainsi d'un parcours de 20 ans pour former un groupe de 50 tisserandes. **Adéfi** (type 2 hybride) évalue à 5 ans le temps écoulé entre l'idée d'une mutuelle de santé et sa mise en œuvre formelle sous forme d'association. Quant à l'**IECD/SFX** (type 2 hybride), il relate un parcours de 3 ans entre la phase de R&D consacrée à l'ingénierie de formation, la période de recherche de fonds et de lancement des travaux de l'école hôtelière et enfin le lancement effectif du pilote. Ces durées, même si elles varient selon la complexité de l'innovation envisagée, les acquis (capitalisation d'expérience) et les moyens humains (équipes et partenaires) matériels et financiers dont disposent les projets, témoignent d'une véritable « traversée du désert » pour ces entrepreneurs sociaux. **Guanomad** (type 3 lucratif) fait figure d'exception car il a connu un succès commercial précoce et su trouver des relais de croissance internationaux au moment de la crise malgache. En ce sens, il démontre que la durée de cette phase dépend grandement des moyens qui lui sont consacrés.

Si l'ensemble des projets étudiés a franchi le cap de la R&D et du pilote (à l'exception de l'IECD/SFX), **leur développement est le plus souvent entravé**. Les **freins** au développement sont principalement liés à un **manque de moyens** (financiers, humains) et/ ou à des **blocages d'ordre juridique** (statuts inadaptés).

Sur le plan des moyens, il est symptomatique de constater que les projets de type 1 (associatif), faute d'un modèle économique tendant vers l'équilibre, sont plus en difficulté que les autres pour se développer. Ainsi la fondation **Tany Meva** est aujourd'hui sous capitalisée, ce qui affecte directement sa capacité à initier des projets de protection de l'environnement sur le terrain. Plus encore, **Habitat For**

Humanity se voit contraint d'abandonner une large part de ses activités (construction de logement et crédits), face au manque de ressources en subvention et faute de disposer d'autres rentrées d'argent (les prêts sont consentis sans intérêt).

Chez les types 2 (hybride) et 3 (lucratif), cette difficulté est moins prégnante dans la mesure où ils ont cherché dès le départ à se doter d'un modèle économique pérenne. Parmi eux, certains connaissent un développement prudent, dans la mesure où leurs recettes ne permettent pas de financer une expansion rapide. C'est le cas du **Tapis Malgache**, qui ne peut autofinancer les 190K€ qui lui sont nécessaires pour développer sa production et ses ventes. **Le Relais** se restreint à n'accueillir de nouveaux bénéficiaires que si ses activités lui permettent de financer leur salaire. Quant à **SM3E**, l'opérateur d'électricité, bien qu'il ait dépassé l'objectif de raccordement initial, se trouve dans l'incapacité d'autofinancer une turbine supplémentaire lui permettant de servir des populations plus éloignées de la centrale. Il compte pour cela sur de nouvelles subventions dans le cadre du projet Rhyvière 2. **D'autres au contraire ont pu passer le cap du développement pour entrer en phase de duplication grâce à des modèles économiques plus robustes.** C'est le cas bien sûr de **Guanomad**, dont le modèle est clairement à but lucratif, c'est-à-dire que la rentabilité n'est pas un moyen de financer la mission sociale, mais bien une fin pour l'entrepreneur. . A défaut d'information chiffrée de la part de l'interviewé, on peut estimer la rentabilité de Guanomad à au moins 10% alors que les social business visent le plus souvent l'équilibre (résultat net après impôts à 0). C'est le cas également d'**OTIV** qui depuis 2005 a entamé un changement d'échelle réussi, dépassant les objectifs initiaux en termes d'emprunteurs. Enfin, c'est le cas d'**Adéfi**, qui a également atteint ses objectifs de départ en nombre d'adhérents à la mutuelle de santé et a entamé en 2013 sa phase de duplication.

Au-delà des aspects économiques, certains social business souffrent d'une **inadéquation entre leur statut juridique et leurs besoins de développement.** C'est le cas dans une certaine mesure du **Relais**. En effet, son activité de tri textile est portée par une SARL de droit malgache mais dont l'actionnaire est étranger (Relais France) ce qui l'empêche d'acquérir des terrains pour développer ses activités. Toutefois, il contourne ce problème en s'associant avec des partenaires ou en passant par des salariés du Relais. En ce qui concerne le **Tapis Malgache**, le problème apparaît plus bloquant. Son statut d'Entreprise Individuelle dissuade les investisseurs d'entrer au capital et rebute des donateurs intéressés à son projet. L'association qu'il a créée n'est pas suffisamment intégrée à son projet pour porter la demande de financement. Pour **Coldis** le chantier est énorme. Il s'agit d'une

véritable inversion du montage juridique initial. En 2013, la coopérative faitière a été transformée en SA afin d'assurer les ventes alors que les SARL locales devraient devenir des coopératives pour impliquer davantage les producteurs. Enfin pour **OTIV** la question se pose de passer du niveau 2 au niveau 3 du statut d'IMF afin de pouvoir augmenter le nombre de crédits octroyés sans devoir disposer légalement de plus de trésorerie.

L'expérience réussie d'**Adéfi** nous permet d'identifier certains facteurs clefs de succès pour changer d'échelle. Une **étude de faisabilité** avait été menée en amont du lancement de la mutuelle, qui a permis d'adopter dès le départ un statut adapté (association). Par ailleurs, l'ensemble des **procédures de fonctionnement** (pour l'adhésion des bénéficiaires et en matière de collaboration avec les institutions de santé publiques et privées) avaient été revues très en amont du développement géographique.

Impact social

La plupart des projets étudiés ne mesurent pas ou peu leur impact social. Ceci est vrai pour tous les types, qu'ils soient lucratifs ou non. La plupart se contentent d'enquêtes **qualitatives**, de feedback recueillis en **interne** auprès de quelques bénéficiaires directs du projet pour « voir si les choses vont bien ». C'est le cas notamment de **Coldis** (type 3 lucratif), de **Tany Meva** (type 1 associatif) et du Relais (type 3 lucratif). Pour le **Tapis Malgache** (type 2 hybride), l'impact ne fait même pas l'objet de feedback qualitatifs : il est comme « une évidence » au vu de la fidélité des personnes qu'il emploie.... Il ne semble pas ressentir le besoin de le démontrer. Pour tous ces projets, qui ont franchi le cap du pilote et connaissent un développement prudent voir lent (cf. supra), le **retard pris en termes de mesure d'impact est manifeste**. C'est particulièrement vrai pour **Habitat for Humanity** (type 1 associatif) qui envisage seulement de mener une étude, 15 ans après la signature de son accord de siège à Madagascar...

Les plus avancés en termes de mesure d'impact sont de deux (2) types. Il s'agit tout d'abord des **projets ayant franchi avec succès le cap du pilote**, voire même ayant atteint un certain volume d'activités qui permet au modèle de fonctionner. C'est le cas d'**Adéfi** (type 2 hybride) qui conduit tous les 6 mois une enquête qualitative de satisfaction clients et qui dispose également d'indicateurs de gestion tels que le coût moyen par adhérent, le nombre de bénéficiaires ou encore la fréquence de recours aux soins. Comparativement à Adéfi, et bien qu'en phase de duplication également, l'**OTIV** (type 3 lucratif) apparaît en retard : il dispose d'indicateurs sur l'accroissement

du capital des emprunteurs, mais ces données ne sont pas consolidées. La mesure d'impact quantitative n'est pour lui encore qu'un projet. **Le 2eme groupe le plus avancé dans le domaine est celui des projets initiés par les ONG étrangères et soutenus par des bailleurs publics internationaux.** Il s'agit du projet **Gret/Rhyvière** (type 3 lucratif) et du projet **IECD/SFX** (type 2 hybride). Non seulement, ils prévoient de procéder à plusieurs évaluations **qualitatives et quantitatives, internes et externes**, tout au long du projet, mais ils disposent déjà d'une batterie d'indicateurs qui ne se contentent pas de comptabiliser les bénéfices directs de l'action, mais aussi ses bénéfices indirects/ induits. Par exemple, **l'IECD/SFX** envisage de mesurer non seulement le nombre d'élèves formés, mais surtout le nombre d'élèves insérés sur le marché du travail, le taux de satisfaction des employeurs ainsi que le niveau de salaire à la sortie.

Comment expliquer la faible importance accordée à la mesure d'impact ? Les enquêtés donnent la réponse de manière indirecte. En s'attaquant à ce chantier en phase de duplication seulement (sauf Gret et IECD) et en comptant sur l'appui technique et le financement des bailleurs pour mener ces évaluations, ils témoignent de leur **manque de ressources** (humaines, financières) dédiées à cet objectif. Cela semble également indiquer qu'ils ne considèrent pas la mesure d'impact (potentiel) en phase de R&D/ pilote comme un outil de levée des fonds.

MODELE ECONOMIQUE ET DE FINANCEMENT

Les initiatives enquêtées ne sont pas toutes confrontées directement au marché. Celles du type 1 (associatif) se situent plutôt dans une compétition avec d'autres acteurs non lucratifs pour l'attribution de subventions qu'en concurrence directe avec des acteurs de marché sur leurs prestations. En revanche, les initiatives du type 2 (hybride) et 3 (lucratif) sont clairement en concurrence avec les produits et services de l'économie classique.

Les différences entre les trois (3) types apparaissent aussi en termes de niveau d'autonomie que leur confère leur modèle économique. Les types 2 et 3 (hybrides et lucratifs) ont clairement recherché l'autonomie dès le départ, ce qui est moins le cas du type 1.

Enfin, **des différences apparaissent en termes de solutions de financement** (développement des ventes, levée de financements complémentaires, etc.) **auxquelles recourent les différents types pour faire face aux difficultés économiques** à court et moyen terme **et pour assurer les investissements** nécessaires à leur développement (modèle de financement). A cet égard, les projets

du type 1 paraissent les plus « démunis » (voir plus bas). Les projets du type 2 (hybride) disposent théoriquement de la plus grande marge de manœuvre, sous réserve de savoir mobiliser à bon escient et efficacement leurs différentes structures juridiques. Enfin les projets du type 3 (lucratifs), s'ils ont du mal à mobiliser des subventions, disposent de ressources spécifiques que sont leurs revenus d'activités et, dans une moindre mesure, l'apport en capital et l'emprunt bancaire.

Les projets du type 1 (associatif) qui ont bénéficié d'une donation de départ (Tany Meva), voire de donations récurrentes (Habitat for Humanity) sont quelque peu « rattrapés » par la réalité économique et semblent peu armés pour y faire face. Ainsi **Tany Meva** dont le seul revenu propre est issu du placement sur les marchés financiers de sa dotation initiale, dispose d'une autonomie partielle et apparaît limitée dans sa capacité à mettre en œuvre des projets de terrain. En effet, la seule ressource pérenne dont la fondation dispose aujourd'hui pour mener à bien ses activités sont les intérêts des placements de son capital. Cette source de revenus ne couvre que 50% de ses besoins. Elle est donc obligée de mobiliser des financements complémentaires en subvention. Pour améliorer son autonomie, la fondation projette de développer de nouveaux revenus propres via la valorisation de crédits carbone sur le marché international. Mais elle entend aussi convaincre les bailleurs de sa sous-capitalisation au regard des projets de terrain qu'elle se doit de mener. A cet égard, il est à noter que la fondation subit dans sa levée de fonds la concurrence d'autres ONG environnementales, financées par ces mêmes bailleurs (Banque Mondiale, etc.) et qui proposent des actions de protection de l'environnement directement sur le terrain, sans passer par un fonds de dotation. Quant à **Habitat for Humanity**, son **modèle économique d'origine est intrinsèquement déficitaire**. En effet, elle propose des préfinancements aux ménages pauvres pour la construction d'un habitat décent. Mais d'une part ces ménages remboursent uniquement le capital (sans intérêt ni prise en compte de l'inflation...), d'autre part le taux de recouvrement n'est que de 80%, ce qui est relativement faible. Devant ce constat et face à la volonté du siège de l'ONG de réduire rapidement et significativement sa contribution (perte de moitié des financements en 1 an) au fonds revolving et aux dépenses de fonctionnement (structure et personnel expatrié), le bureau local s'est vu contraint de rechercher d'autres bailleurs. En parallèle, il est forcé de repenser à la hâte son modèle économique, voire même sa philosophie. Ainsi, des partenariats avec des IMF sont envisagés dans le cadre desquels Habitat for Humanity pourrait générer des intérêts, même minimes. Le recours à des sociétés de recouvrement privées est également évoqué.

Les **projets du type 2** (hybride) **sont eux clairement confrontés au marché et le fait d'être des entrepreneurs sociaux leur confère rarement un quelconque avantage**. Ainsi Le **Tapis Malgache** par exemple est confronté à des difficultés de trésorerie pour acheter sa laine mohair en provenance de l'étranger. Ses fournisseurs ne lui accordent pas de ristourne ou de facilité de paiement au titre de sa mission sociale. De même **Adéfi** doit faire face d'une part à la volatilité du prix des médicaments du fait de la variation des taxes douanières à l'import, et d'autre part à l'augmentation des coûts de prise en charge des soins qui l'obligent à rehausser ses plafonds de remboursement. Dans les deux cas, elle ne bénéficie d'aucune disposition particulière (exonération de taxes douanières, prise en charge de ses adhérents à des tarifs préférentiels) au titre de sa mission sociale. Même si elle parvenait à en bénéficier, ceci la mettrait en risque face aux attaques des assurances classiques qui pourraient profiter du flou juridique sur les mutuelles pour dénoncer une concurrence déloyale. **SFX** lui aussi en tant que SARL d'hôtellerie restauration devra défendre son rapport qualité / prix face aux prestations proposées par ses concurrents le long d'un itinéraire touristique très fréquenté et très disputé (celui de la RN7).

Face à cette réalité économique, **leur modèle économique leur permet de résister et de couvrir au moins leurs charges d'exploitation/ dépenses de fonctionnement**. Ainsi **Adéfi** dispose de ressources propres issues des dividendes remontés de sa participation dans l'IMF ACEP ainsi que d'intérêts du prêt qu'elle lui a consenti. Cela lui permet de garantir les soins aux entrepreneurs informels, tout du moins sur le périmètre des emprunteurs ACEP. **Le Tapis Malgache** qui dispose des recettes de la vente des tapis gère sa trésorerie au mieux de ses possibilités, ce qui le conduit parfois à devoir fermer l'atelier de production faute de laine.

Enfin **leur caractère hybride** est une seconde corde à leur arc qui **leur permet de mobiliser des subventions d'investissement et parfois de fonctionnement**, si tant est que leur montage juridique lève les craintes des donateurs potentiels sur une éventuelle utilisation de la subvention à des fins lucratives. Ainsi la SARL **La Rizière** (projet IECD/SFX), détenue à 100% par un actionnaire social (SFX, association de la Province Jésuite), pourra bénéficier du transfert des biens acquis par l'IECD sur financement bailleurs. A l'inverse, **le Tapis Malgache**, qui fait état d'un besoin de financement de 190K€ pour développer sa production et donc des emplois, constate l'impossibilité de lever ces fonds en capital (rentabilité insuffisante, risque d'homme clef important, statut d'EI ne permettant pas l'entrée d'un investisseur). Pour autant, l'objet social de l'association « Les mères du Sud » ainsi que ses liens avec la SARL (juridiquement inexistant, seul le fondateur est commun) ne sont pas aujourd'hui de

nature à garantir l'utilisation de subventions à des fins non lucratives. C'est pourquoi il n'a jamais pu mobiliser de subventions. Dans le cas d'**Adéfi**, c'est l'association qui porte la mission sociale et non pas la structure lucrative (l'IMF ACEP). De ce fait, il est plus aisé de mobiliser des donations. Ce fut le cas lors de l'investissement initial, pour lequel l'Afd a été mobilisée (assistance technique et investissement mobilier et matériel). Dans l'hypothèse d'un nouvel investissement, en vue de développer l'offre auprès de nouveaux groupes cible, ce même type de financement pourrait donc être sollicité.

Les **projets du type 3** (lucratifs) sont évidemment directement confrontés au marché et à la concurrence. Ayant difficilement accès aux subventions de par leur statut lucratif (à l'exception de la microfinance, illustrée dans l'échantillon par OTIV, qui fait figure d'exception), c'est **leur niveau de lucrativité qui détermine leur capacité de réaction face à la concurrence et leur capacité d'investissement pour approfondir leur mission sociale**. Pour le plus lucratif, **Guanomad**, le niveau d'autofinancement est élevé (cf. ci-avant section « Etat d'avancement et ampleur du projet »). Le capital initial a été constitué sur fonds propres et l'emprunt bancaire limité. Au moment du retournement du marché malgache en 2009, Guanomad disposait des moyens financiers suffisants pour réinvestir dans un lancement à l'international. Récemment, il a fait entrer un nouvel investisseur au capital de l'entreprise, l'African Agricultural Fund, qui lui donne les moyens de se lancer à la conquête d'autres marchés étrangers. Le **Relais**, **SM3E**, **OTIV** et **Coldis** témoignent clairement de cet impératif de rentabilité. Toutefois, leur lucrativité très inférieure à celle de Guanomad les conduit à restreindre le périmètre de leur mission sociale (nombre de bénéficiaires, cibles pas forcément les plus pauvres) à ce qu'ils peuvent effectivement autofinancer. Quant à **leur capacité d'investissement à plus long terme, elle se révèle souvent insuffisante. Dans ce cas, on relève différentes stratégies de mobilisation de fonds**. Celle de **SM3E** consiste à s'appuyer sur son partenaire ONG, le GRET pour mobiliser des subventions publiques via le programme Rhyvière 2. Dans cette attente, il diffère donc l'achat d'une nouvelle turbine. De même, **Coldis** sait mobiliser ses partenaires en fonction de ses besoins : TIAVO assure le refinancement des prêts consentis aux producteurs et une partie des dépenses de personnels, ICCO finance l'assistance technique et certaines études. En revanche, Coldis ne sollicite pas de subventions en direct. Il peut toutefois être amené à consolider des filières de production dont l'émergence a été initialement financée par des subventions bailleurs. Quant à **OTIV**, son statut de coopérative et surtout la reconnaissance acquise de la part des bailleurs de la mission sociale de la microfinance lui permettent de mobiliser des subventions d'investissement. **Le Relais** fait figure d'exception dans ce groupe, puisqu'il exclut

par principe le recours aux subventions et préfère trouver des investisseurs partageant sa vision sociale et capables d'apporter des ressources en capital ou en compte courant.

UTILISATION DES BENEFICES

Si d'une manière générale, les projets social business réinvestissent leurs bénéfices pour le financement de leurs activités, les modalités et le caractère que peut revêtir cet réinvestissement diffère d'un type de statut à un autre.

Pour les statuts de type associatif, l'affectation des bénéfices aux activités sociales est garantie par leur caractère non-lucratif et non intéressé. L'utilisation et l'affectation de ces bénéfices au regard des dispositions légales malgaches, est un critère de non-lucrativité. Dans le cas des associations par exemple, les textes disposent que l'objectif de ce statut est autre que le « partage des bénéfices ». C'est ainsi que les associations enquêtées au cours de la présente étude réinvestissent les valeurs qu'elles ont créées. A titre illustratif, **ADÉFI**, durant l'exercice 2012 a eu un excédent de 50% sur son budget annuel, par rapport aux charges liées à ses activités de couverture de santé. Ses revenus ne sont pas liés directement à ses activités qui sont basés sur la gratuité de l'accès au soin mais plutôt sur les différents placements qu'elle a fait. De même pour la **Fondation Tany Meva**, les produits des placements qu'elle a faits sont intégralement réinvestis dans le financement de ses activités sociales et environnementales. Le même principe est adopté par **l'association SFX** qui est associé majoritaire dans **l'Hôtel Ecole SFX (Type 2)**. Les initiateurs du projet planifient de réinvestir les revenus issus de leur actionnariat au sein de la société commerciale.

Le réinvestissement des bénéfices dans les activités à caractère social est, pour ces projets social business, un moyen d'assurer pleinement leur mission sociale.

Toutefois, le **réinvestissement des bénéfices réalisés pour le financement des activités sociales n'est pas une obligation pour les statuts lucratifs**. D'ailleurs, pour cette seconde catégorie de statut, l'objectif est de partager les « résultats des leurs activités lucratives ». Pour la société **GRET/RHYVIERE (Type 3)**, les actionnaires sont libres de distribuer les dividendes ou de les réinvestir dans de nouveaux projets d'investissements. Les actionnaires de la société **GUANOMAD (Type 3)** ont gardé cette marge de manœuvre afin de bénéficier des dividendes issus des activités lucratives de la société. Ainsi, l'affectation de ces bénéfices dépend principalement des initiateurs du projet. Pour le cas de **l'entreprise individuelle Tapis Malgache (Type 3)**, les bénéfices qu'elle réalise sont intégralement réinvestis

dans le financement de ses activités. Il en est de même pour la coopérative **OTIV (Type 3)**, une IMF mutualiste qui utilise les valeurs qu'elle a créées dans l'entreprise. Enfin, **la société Le Relais (type 3)**, utilise les bénéfices qu'elle réalise pour développer de nouveaux projets.

L'objectif du réinvestissement des bénéfices est ainsi double. D'une part, il y a la volonté de répondre au mieux à la mission sociale du projet et d'autre part il y a le besoin de développement et de croissance.

Cependant, comme il sera développé dans la section suivante, pour les statuts de type 3, le réinvestissement des bénéfices pour de nouveaux investissements ne diminue pas le caractère social de leurs missions.

Statut juridique et mode de gouvernance

Tel que mentionné plus haut, une entreprise sociale peut être définie comme étant un projet dont la mission sociale est prioritaire et dont le modèle économique permet de tendre vers une autonomie financière. Cela implique d'un point de vue juridique et statutaire que les formes juridiques des initiatives social business doivent leur permettre de concilier autant que possible ces deux préoccupations majeures que sont la mission sociale et l'autonomie financière.

Dans ce cadre, les textes malgaches proposent divers statuts juridiques² possibles qui peuvent être regroupés en deux grands groupes. En se basant sur les définitions de ces statuts, on peut distinguer :

- Les **statuts dits à "but non lucratif"** dont l'objectif n'est pas le partage des bénéfices mais plutôt de financer des activités à caractère social ;
- Les **statuts dits à « but lucratif »** dont l'objectif est de "partager les bénéfices".

Parmi le premier groupe de statuts juridiques, on retrouve :

- les associations ;
- les organisations Non Gouvernementales (ONG);
- les fondations.

Dans le deuxième groupe de statuts juridiques, on retrouve :

² Un tableau comparatif des différents statuts juridiques proposés par les textes malgaches est fourni en annexe

- les sociétés commerciales.
- les coopératives.

A part ces deux groupes de formes juridiques, il existe des initiatives qui ne se sont pas constituées en personne morale, mais en entreprise individuelle.

Outre cette analyse des formes juridiques possibles, il est à noter que selon leurs secteurs d'activité respectifs, chaque projet social business se doit également de se conformer aux différents textes spécifiques régissant le secteur où il intervient. Tel est le cas par exemple des acteurs de la microfinance qui peuvent être soit une association, soit une coopérative soit une société commerciale mais dont les activités sont réglementées par la Loi n° 2005-016.

Il est intéressant de remarquer d'emblée que les initiatives de « social business » rencontrées par la mission au cours des enquêtes couvrent un large spectre de formes juridiques, allant d'un statut d'association jusqu'à un statut de société commerciale. Conformément à la méthodologie de catégorisation des initiatives adoptée par la mission (Cf. supra : section sur les critères retenus pour la typologie), on retrouve trois grands groupes de formes juridiques :

- « les statuts juridiques du type associatif » et dont le but préconisé par la loi est non lucratif (modèle d'organisation type 1) ;
- « les statuts juridiques du type entreprise privée » qui est plus à vocation lucrative mais avec une mission sociale prioritaire (modèle d'organisation type 3) ;
- « les statuts hybrides » issus de montages juridiques couplant le statut du type associatif avec un statut du type entreprise privée (modèle d'organisation type 2).

Remarque :

Les dispositions législatives et réglementaires malgaches ne se prononcent pas sur l'incidence de la publicité sur la lucrativité ou la non-lucrativité d'un organisme.

Ainsi, dans le silence de la loi, il est supposé que toute personne a le droit de faire de la publicité. La lucrativité d'une organisation s'apprécie à partir de l'importance des activités commerciales par rapport aux activités sociales

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble des spécificités par typologie des initiatives SB, et qui seront développés dans les sections suivantes.

	TYPE 1 (Type associatif + approche entrepreneuriale)	TYPE 2 (Statut Hybride ONG + SARL)	TYPE 3 (Statut lucratif avec mission sociale prioritaire)
Statuts concernés	<ul style="list-style-type: none"> – Association – ONG – Fondation 	Sociétés commerciales (SA ou SARL) dont le capital est détenu majoritairement ou intégralement par une association	<ul style="list-style-type: none"> – Coopératives – Sociétés commerciales : <i>SA ou SARL</i> – Entreprises individuelles
Gouvernance	<p>La gouvernance est assurée par un conseil d'administration, généralement élu parmi les membres de l'assemblée générale. Pour la Fondation, un administrateur peut être une personne tierce.</p> <p>Le conseil d'administration détermine les grandes orientations du projet dans ce type de statut et en assure le suivi</p>	<p>Les associations actionnaires participent ou assurent la gouvernance de la société commerciale.</p> <p>Par conséquent ce seront les dirigeants de l'association qui assureront la détermination des grandes orientations de la société.</p>	<p><u>Pour les sociétés commerciales :</u> Les actionnaires nomment les gérants (ou membres du conseil d'Administration pour S.A). Jeu de pouvoir : Si gérant/actionnaire majoritaire, il aura une grande influence sur la gouvernance de la société</p> <p><u>Pour les coopératives :</u> Les gérants membres de l'assemblée générale ont les mêmes droits que les membres normaux. (pour tous les membres, 1 cotisation = 1 voix)</p> <p><u>Pour les entreprises individuelles :</u> L'entrepreneur détermine lui-même ses orientations et en assure l'exécution opérationnelle.</p>

	TYPE 1 (Type associatif + approche entrepreneuriale)	TYPE 2 (Statut Hybride ONG + SARL)	TYPE 3 (Statut lucratif avec mission sociale prioritaire)
Distribution des bénéfices et tension entre mission économique et sociale	<p>La mission sociale est plus importante que les activités lucratives qui ne servent qu'à financier les activités sociales.</p> <p>Existence d'une garantie légale pour la mission sociale</p> <p>Le caractère non lucratif entraine l'obligation de ne pas partager les bénéfices réalisés qui sont réinvestis pour le financement des activités sociales.</p>	<p>Bénéfices réalisées par la société commerciale seront utilisés pour le financement des activités de l'association.</p> <p>La garantie de la mission sociale de la structure hybride est assurée de faite par l'actionnariat de la société commerciale.</p>	<p>La lucrativité et le partage des bénéfices est un principe de fonctionnement.</p> <p>L'opportunité du partage des bénéfices est laissée à l'appréciation des actionnaires.</p> <p>Inexistence de garantie légale sur l'affectation de ceux-ci au financement des activités sociales.</p> <p>Nécessité de faire un pacte d'actionnaire pour cela.</p>
<p>Fiscalité</p> <p>IR : 20% du bénéfice net</p> <p>Allègements de l'impôt :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduction de l'impôt pour le secteur de l'énergie renouvelable ; ➤ Affranchissement pour : <ul style="list-style-type: none"> • IMF mutualiste pendant les 5 premiers exercices et 	<p>Impôt sur les revenus (IR): Affranchi de l'impôt sur les revenus car statuts à but non lucratif</p> <p>Taxe sur la valeur ajoutée (TVA): Exonérée de la TVA. Cependant, seules les personnes assujetties peuvent récupérer les TVA sur achats. Par conséquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Paiement de la TVA sur achat ; ➤ Facturation sans TVA pour les services <p>Règle pratique : L'affranchissement à l'IR entraine automatiquement exonération de la TVA</p> <p>Impôt sur les revenus salariaux (IRSA)</p>	<p>Statut hybride soumis au même régime fiscal qu'une société commerciale.</p> <p>Pour ce genre de statut, pour le fisc, c'est la société commerciale qui prime.</p>	<p>IR : Soumis à l'impôt sur les revenus</p> <p>TVA : Si chiffre d'affaire annuel supérieur à 200 000 000 MGA, assujettissement automatique. Possibilité de faire une demande d'assujettissement sans avoir atteint ce seuil pour pouvoir récupérer les TVA sur achat</p> <p>Remarque : Pour les entreprises individuelles, les TVA et IR sont remplacées par l'impôt synthétique (IS).</p> <p>IRSA : Assujettissement à l'IRSA si emploi de personnel.</p> <p>Droits de douanes : Doit s'acquitter des droits de douanes sauf régime douanier particulier.</p>

	TYPE 1 (Type associatif + approche entrepreneuriale)	TYPE 2 (Statut Hybride ONG + SARL)	TYPE 3 (Statut lucratif avec mission sociale prioritaire)
<p>réduction à 50% jusqu'au 10^{ème} exercice.</p> <ul style="list-style-type: none"> IMF non mutualiste pendant les 5 premiers exercices. <p>TVA : 20%</p> <p>IRSA : 20%</p>	<p>En cas d'emploi de personnel, ces statuts sont soumis à l'IRSA</p> <p>Droits de douanes : Statuts soumis aux droits de douane. Les exonérations sur les droits de douanes ne concernent que les Fondations et les Associations Reconnues d'Utilité Publiques.</p>		
<p>Requalification des activités si caractère commercial</p>	<p>Selon code général des impôts, la non lucrativité est déterminée par l'affectation des bénéfices. Si activités lucratives plus importantes que les activités sociales et caractère intéressé du statut par le partage des bénéfices, il y a perte des avantages fiscaux et entraîne assujettissement au droit fiscal commun</p>	<p>Du point de vue de l'association, les revenus réalisés au niveau de la société commerciale, s'ils sont affectés uniquement au financement des activités, inexistance de risque de requalification.</p>	
<p>Contrôles fiscaux</p>	<p>Si statut non lucratif, les contrôles fiscaux porteront surtout sur l'IRSA</p>	<p>Les contrôles fiscaux toucheront le statut en tant que société commerciale.</p>	<p>Les contrôles fiscaux portent sur tous les impôts et est périodique (au moins tous les 3 exercices).</p>

Tableau 11: Aperçu synthétique des différents statuts juridiques

1. Les statuts juridiques du type associatif

Ce premier type de statut juridique inclue principalement les associations et les ONG.

Selon la Loi, ces statuts juridiques :

- "ont un but autre que le partage des bénéfices" (Art. 2 de l'ordonnance 60-133 sur les associations) ;
- "ont un but non lucratif à vocation humanitaire, exerçant de façon professionnelle et permanente des activités à caractère caritatif (...)" (art. 2 de la loi n°96-030 sur les ONG) ;
- "réalisent des objectifs d'intérêt général (...)" (Art. 2 de la loi n°2004-014 sur les fondations).

Les associations

"L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices." (Art. 2 de l'ordonnance n°60-133)

De prime abord, l'association est la forme juridique la plus simple et la plus légère pour un projet social business pour les principales raisons suivantes :

pour avoir une existence juridique, il faut simplement avoir un récépissé délivré par le bureau de la province d'implantation avec l'obligation de fournir une documentation légère (statuts, procès-verbal de constitution),

au niveau des obligations tenant à la gestion, selon l'importance du projet et des impératifs imposés par les bailleurs, une association peut avoir une gestion financière simplifiée,

il n'existe aucun blocage juridique et fiscal sur les activités permettant à une association d'avoir des revenus à condition que ceux-ci soient strictement affectés au financement de ses activités³.

Dans le cas particulier d'ADéFI, le choix de se constituer en association a été fait car le cadre juridique sur les ONG n'existait pas encore lors de sa constitution. Pour ADéFI, c'est cette forme juridique qui, lors de sa création, lui permettait d'être simple et d'être à proximité des bénéficiaires.

³ Cf. Fiscalité de l'association (page 29, paragraphe 2)

Pour d'autres associations comme SFX, le choix a été délibéré car il est plus adéquat pour régulariser le statut juridique de l'établissement Saint François Xavier. Le choix de la forme juridique de l'association était la première étape pour permettre aux responsables de l'établissement de constituer une société commerciale. L'expertise engagée par son partenaire technique et financier, l'IECD, a permis de conclure que l'association est la forme juridique la plus adéquate pour l'établissement Saint François Xavier car elle permet d'avoir plus de cohérence entre la vocation à caractère éducatif et le but non lucratif poursuivi par l'association.

L'association ADÉFI relève cependant un vide juridique quant à son statut de mutuelle de santé. Même si le gouvernement reconnaît l'existence des mutuelles de santé, aucun texte juridique spécifique, au même titre que les IMF mutualistes⁴ ou les Assurances mutualistes⁵, n'existe à ce jour.

Ce vide les place dans une situation d'insécurité face aux institutions d'assurance les accusant de pratiquer de la concurrence déloyale. Premièrement, ADÉFI, à travers ses prestations de couverture santé, peut être qualifié de micro-assurance⁶. Cependant, son mode fonctionnement ne prend pas en compte les réglementations sur les activités des sociétés d'assurance mutuelles⁷. Ensuite, son système d'adhésion est gratuit, contrairement aux sociétés d'assurances classiques car elle puise ses membres depuis la clientèle ACEP. Par conséquent, la fourniture de services à personnes autres que ses membres (non-clients d'ACEP) peut être une solution pour palier ce risque. En effet, cela entrainera la mise en place d'un système de cotisation et leur permettra d'être plus en harmonie avec le système d'assurance qui existe à Madagascar.

La gouvernance

⁴ Loi n°20015-016 du 28 Septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des Institutions de Microfinance
Décret n°2007-012 du 09 Janvier 2007 fixant les formes juridiques des institutions de microfinance

⁵ Décret n°2001-1121 du 28 Décembre 2001 relatif au régime juridique et financier des entreprises d'assurance
Décret n°63-526 du 5 Septembre 1963 portant application de l'ordonnance n°62-034 réglementant les organismes d'assurance

⁶ Système de couverture santé, de type mutualiste, qui cible les personnes démunies et vulnérables, en marge des couvertures classiques.

⁷ Les sociétés d'assurance mutuelles doivent avoir au minimum un don d'établissement de 100 000 000 MGA (Décret n° 2001-1121, Art.9). Par contre si elles sont à but non lucratif, ce fonds d'établissement n'est pas exigé. (l'article 197 de la loi 99-013 du 2 août 1999 relative au Code des Assurances - Décret n° 2001-1121, Art.9). Pour pouvoir exercer, une société ou organisme d'assurance doit obtenir l'agrément auprès du ministère des Finances et de l'Economie.

Chaque association est libre de choisir son modèle de gouvernance. Aucun seuil d'effectif n'a été imposé par les textes, mais selon le nombre d'adhérents, il peut y avoir un conseil d'administration qui sera l'organe d'orientation de l'association.

L'association SFX, ayant plus de 180 familles adhérentes, qui font partie de l'Assemblée Générale, a un Conseil d'Administration composé des principaux initiateurs du projet. Cet organe d'orientation permet de garder un contrôle sur les activités de l'association. Ce CA est l'organe délibératif de l'association SFX. L'association SFX ayant été auparavant un "Établissement de droit privé" sans statut juridique précis, les organes d'une association leur a permis de garder les même structure décisionnelles.

De même l'association ADÉFI dispose également d'un conseil d'Administration composé d'une vingtaine de membres. C'est elle qui, sur proposition de la direction, statue sur les orientations menées par la direction.

La distribution des bénéfices/dividendes

Afin d'assurer un minimum de financement, une association peut effectuer des opérations de commerce ou toute autre activité lui permettant d'avoir des revenus. Toutefois, l'obligation d'être non lucratif, imposée par la loi, ne lui permet pas de distribuer les bénéfices entre les initiateurs du projet. Cette règle est de mise même si des associations comme SFX ne le précisent pas dans leurs statuts. Dans le cas de l'association ADÉFI, aucune distribution de bénéfices⁸ n'est faite car tout est conservé en réserve pour les développements futurs (Le cas d'ADÉFI et d'ACEP sera développé plus en détail dans la troisième typologie de statut juridique).

La fiscalité

Le caractère non lucratif d'une association lui permet de bénéficier d'une fiscalité plus légère, par rapport à une société commerciale. Elle est exonérée principalement de l'impôt sur les revenus, sur les recettes qu'elle réalise. Cette exonération est garantie par son caractère non lucratif et l'affectation de ses revenus uniquement au

⁸ Les enquêtes ont révélé qu'ADÉFI présente actuellement un résultat excédentaire avec une marge bénéficiaire se chiffrant à plus de 500 millions d'Ariary en 2012

financement de ses activités. C'est ainsi qu'ADéFI en réalisant des revenus sur ses placements au niveau d'ACEP est exonéré de l'impôt sur les revenus. Cette exonération est importante car le taux d'imposition est de l'ordre de 20%.

Des avantages fiscaux plus importants peuvent être accordés aux associations reconnues d'utilité publique⁹, une reconnaissance dont ne bénéficie pas encore l'association ADéFI.

L'association est aussi exonérée de la Taxe sur la Valeur Ajoutée. Etant entendu que seuls les personnes assujetties à la TVA peuvent déduire et collecter cette taxe sur ses activités, une association ne peut récupérer cette taxe sur ses achats.

Quoiqu'il en soit, une association est soumise aux obligations fiscales liées aux travailleurs si elle a des employés (impôts sur les salaires).

La tension entre la mission sociale et la mission économique

Il a été dit précédemment qu'une association peut effectuer des opérations de commerce pour financer ses activités. L'association SFX, dans ses statuts, prévoit que des recettes seront réalisées sur les services qu'elle fournit. De même ADéFI a souscrit des obligations et a effectué des opérations de placement auprès d'ACEP lui permettant d'en tirer des intérêts, mis à part les éventuelles cotisations futures de certains adhérents (ces adhérents cotisants seront ceux qui ne sont pas clients d'ACEP).

L'usage de ces fonds par les associations est cependant cadré, les obligeant à les réinvestir pour le financement d'activités sociales. C'est ainsi qu'ADéFI a la capacité de fournir des prestations de facilitation d'accès aux services médicaux sous la forme de prise en charge d'au moins 70% pour les divers soins et de 90% pour les frais d'hospitalisation.

⁹ Pour être reconnue d'utilité publique, une association doit avoir au moins une (01) année d'exercice, prouver le caractère d'utilité publique de son activité et démontrer une stabilité au niveau de ses finances ainsi que la gestion de celles-ci. Une demande, signée par toutes les personnes déléguées spécialement à cet effet par l'Assemblée Générale, doit être déposée auprès des bureaux de la province de situation du siège. Ce dépôt sera constaté par un récépissé. Cette demande devra être déposée contre récépissé aux bureaux de la province. Elle sera ensuite transmise au Ministre de l'Intérieur, par le Secrétaire d'Etat délégué à la province qui doit faire connaître son avis. La RUP est déclarée par Décret pris en Conseil des Ministres.

Les pièces à fournir sont définies par l'article 6 du décret n°60-383 du 05/10/1983 portant application de l'ordonnance n°60-133. La RUP est déclarée par Décret pris en Conseil des Ministres.

Ainsi, dans le cas d'une association, l'aspect économique et l'aspect social de l'activité associative sont complémentaires puisque le premier sert à financer le second.

Les ONG

"L'ONG est un groupement de personnes physiques ou morales, autonomes, privé, structuré, légalement déclaré et agréé, à but non lucratif à vocation humanitaire, exerçant de façon professionnelle et permanente des activités à caractère caritatif, socio-économique, socio-éducatif et culturel sous forme de prestations de services en vue du développement humain durable, de l'auto promotion de la communauté ainsi que de la protection de l'environnement."(Art.2 de la loi N°96-030 sur les ONG)

Les activités d'une ONG sont assez similaires à celles d'une association. D'ailleurs, il s'agit d'une forme juridique choisie par les projets social business dont le but et le modèle économique tendent vers une mission sociale plus importante. Le choix entre le statut d'association et celui d'ONG tient généralement aux exigences des bailleurs ou initiateurs desdits projets. A titre d'illustration, Habitat for Humanity a été constituée en ONG car l'initiatrice, Habitat for Humanity International est aussi une ONG, créée en 1976. Un accord de siège lui a été octroyé pour pouvoir s'implanter à Madagascar et poursuivre les projets établis au niveau international.

La gouvernance

Selon les textes, une ONG est gouvernée par (i) son Conseil d'Administration et (i) son Comité Directeur. Le jeu de pouvoirs de l'ONG se trouve au niveau de ces deux instances. Tout comme l'association, les fondateurs, bailleurs et initiateurs du projet peuvent maintenir leur droit de regard et leur influence en étant membre de ces deux instances.

Certaines initiatives « social business » ayant un statut d'ONG sont administrées par des ONG étrangères. Un accord de siège leur est délivré pour pouvoir s'implanter à Madagascar. Tel est le cas de l'ONG Habitat for Humanity. La structure présente à Madagascar n'étant qu'un simple démembrement de l'ONG mère à Bratislava, toutes les décisions sont prises à l'extérieur. Cependant, ce modèle de gouvernance n'est pas idéal car l'éloignement géographique des décisionnaires peut entraîner un manque d'implication.

La distribution des dividendes / bénéfices

La loi n°96-030 dispose que les ONG sont à but non lucratif et à vocation humanitaire. Tout comme les associations, il n'y a pas de distribution des bénéfices. De plus, il existe des ONG telles que Habitat for Humanity qui ne réalisent aucun bénéfice sur leurs activités puisqu'en l'espèce lors des remboursements des maisons construites, aucun taux d'intérêt n'est appliqué.

La fiscalité

A la base, pour une ONG, les contraintes fiscales ne sont pas lourdes. Tout comme les associations, seul l'impôt sur les salaires est obligatoire. Par ailleurs, d'autres exonérations peuvent avoir lieu : pour les ONG étrangères, il y a exonération de la TVA, tel est le cas pour l'ONG Habitat for Humanity. Étant à but non lucratif, une ONG est exonérée du paiement de l'impôt sur les revenus.

La tension entre la mission sociale et économique

Les activités économiques et les activités sociales d'une ONG sont complémentaires. Malgré la finalité sociale des activités, il est des cas où la régularisation des aspects économiques s'impose. La complémentarité de ces deux aspects est très distinguée au sein d'Habitat for Humanity dans le cadre du remboursement des maisons construites. Au départ, celle-ci est partie du principe purement social. Même si le remboursement des maisons n'est pas toujours fait totalement, aucune action en recouvrement spécifique n'a été faite. Mais actuellement, suite aux nouvelles orientations de HfH International, HfH Madagascar sera obligée de reconsidérer ce caractère purement social, et envisage d'assurer le recouvrement des remboursements.

Les fondations

La fondation est une "Personne morale de droit privé dont la création résulte, d'une part d'un acte juridique par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales affectent de manière permanente des biens, droits et ressources pour la réalisation d'objectifs d'intérêt général (...)" (Art.2 de la loi n°2004-014 sur les Fondations)

La législation sur les fondations est née d'une volonté de satisfaire un besoin d'intérêt public. Contrairement aux associations et aux ONG, une fondation a une plus forte

capacité à viser un besoin d'intérêt général. D'ailleurs, la loi sur les fondations dispose que le capital minimum d'une fondation est de 1 200 000 000 MGA.

La Fondation Tany Meva a été initiée conjointement par l'Etat malgache et l'USAID. Sa capitalisation a été faite via le Trésor Public. Le champ d'action de cette fondation est assez élargi puisqu'il s'agit de cibler les communautés situées sur les zones limitrophes des aires protégées en leur permettant d'avoir d'autres sources de revenus plus respectueuses de l'environnement.

Si la fondation semble très bien respecter les préceptes du social business, à savoir la satisfaction d'un besoin d'intérêt général qui ne peut être assuré uniquement par les services publics, sa constitution n'est pas à la portée de toute initiative. En effet, la constitution d'une fondation nécessite une capitalisation importante (au moins 1 200 000 000 Ariary).

La gouvernance

Selon les textes, une fondation est administrée par (i) un Conseil d'Administration et (ii) une Direction Exécutive. La première est l'organe de décision et d'orientation de la Fondation, tandis que la seconde est chargée de l'exécution de ces décisions. Mises à part les conditions de bonnes mœurs, aucune règle particulière n'a été instituée pour avoir la qualité d'administrateur d'une fondation.

Contrairement à une organisation associative, les membres du Conseil d'Administration d'une fondation peuvent être des personnes tierces dont les compétences et les qualités sont compatibles et permettent l'atteinte des objectifs de la fondation. Pour la Fondation Tany Meva, il est composé de consultants internationaux, de dirigeants d'entreprises privées, de représentants de la société civile. Ces membres de son conseil d'administration sont répartis en différentes commissions selon les secteurs d'intervention de celle-ci.

La distribution des dividendes

La fondation a pour vocation d'exercer dans des domaines du service public : l'éducation, la santé, le social, l'humanitaire, l'environnement, l'art, le sport ou la culture. Mais tout comme une association, celle-ci, malgré sa vocation à effectuer des activités à caractère social peut générer des revenus et des bénéfices. Selon la loi, une fondation peut faire des activités de placement, même à l'étranger, lui

permettant de disposer des revenus financiers. Pour le cas de Tany Meva, des opérations de placements sont faites aux États-Unis et à Madagascar lui assurant des revenus annuels¹⁰. Ces bénéficiaires ne sont pas distribués entre les membres de la Fondation mais sont alloués aux communautés cibles.

La tension entre mission sociale et mission économique

La mise en œuvre d'activités économiques est nécessaire pour assurer le financement des activités d'une fondation. Il a été dit que Tany Meva effectue des activités de placements pour assurer un revenu annuel, mis à part les financements que les différents bailleurs lui octroient.

Les besoins en financement se font ressentir lorsqu'il est question d'accroître les activités d'une fondation. Les besoins de recapitalisation de Tany Meva pour augmenter les revenus réalisés au niveau des placements sont importants. Ce manque de fonds pour la recapitalisation ne constitue pas un blocage pour les projets existants de la Fondation car avec les placements actuels, elle bénéficie de revenus pérennes. Mais pour les nouveaux projets qu'elle souhaite entreprendre, l'impératif économique rattrape les activités sociales puisque celles-ci ne peuvent pas être financées.

La fiscalité

Étant reconnue d'utilité publique, une fondation est exonérée de droit de douanes, des droits d'enregistrement et les produits de ses placements ne sont pas imposables de l'impôt sur les revenus.

Malgré ces avantages fiscaux résultant de la reconnaissance d'utilité publique, la Fondation Tany Meva relève que l'environnement juridique et fiscal à Madagascar n'est pas encore totalement approprié en matière d'activités de protection de l'environnement¹¹. Mis à part les flous sur la réglementation de différents secteurs

¹⁰ La Fondation Tany Meva place ses 18 Millions USD de capital sur les marchés américains (à hauteur de 50%) ainsi que dans des bons de trésors malgaches (à hauteur de 50%). Ces placements lui permettent de réaliser un revenu de 500 000 USD par an.

¹¹ Le cadre juridique est fiscal pour les activités liées à la protection de l'environnement à Madagascar a connu une sensible amélioration : remaniement des textes juridiques, introduction de l'exonération partielle sur l'IR et l'exonération totale de la TVA à l'importation pour le secteur de l'énergie durable. Lors des enquêtes, les interlocuteurs au niveau de Tany Meva ont critiqué le fait que les dispositions prises par l'Etat, en matière juridique et fiscal, dans le cadre de la protection de l'environnement ne sont pas suffisantes. Les avantages fiscaux pour les

économiques, il n'est pas rare qu'aucune disposition concrète n'ait été prise par l'État malgache pour réaliser une vraie politique de développement durable.

Par contre, une fondation reste soumise aux obligations fiscales liées à la gestion du personnel, à savoir l'impôt sur les revenus salariaux et assimilés.

2. Les statuts juridiques à but lucratif

Ces statuts juridiques sont ceux dont l'activité principale tend vers la recherche de bénéfices et de fructification des investissements. Ainsi, il s'agit, selon la loi :

- des projets dans lesquels les initiateurs acceptent une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise (Art. 2 de la loi n°99-004 sur les coopératives)
- des projets dont le but est de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra résulter de cette entreprise (Art.1 de la loi n°2003-036 sur les sociétés commerciales)

Les coopératives

Par définition, une coopérative est un groupement de personnes mettant en commun des moyens et des ressources pour atteindre un objectif commun. Son objectif et son fonctionnement se situent entre une association et une entreprise dans la mesure où elle peut regrouper diverses forces de production souhaitant conquérir un marché donné et par la suite se départager les revenus.

A titre illustratif :

la coopérative OTIV a adopté le « principe de la mutualité » pour permettre aux membres cotisants de bénéficier des services d'accès au financement,

La coopérative ColDis regroupe des petits producteurs ruraux qui, à travers la coopérative, peuvent avoir accès à des marchés. Cette coopérative est constituée par des producteurs et collecteurs qui se sont constituées en SARL, en coopératives ou en associations de producteurs.

activités liées au développement durable ne bénéficient pas d'un cadre fiscal assez incitatif, et le cadre juridique existant n'est pas forcément appliqué.

La gouvernance

A la base, une coopérative est dirigée par un Conseil d'Administration. De plus, la loi n°99-004 sur les coopératives précise que seule une personne de nationalité malgache peut être un administrateur. Cette règle de la nationalité d'un administrateur est importante car si l'initiateur et partenaire financier d'un projet social business est de nationalité étrangère, cette personne ne pourra pas siéger au sein du conseil d'administration. Ce qui n'est pas le cas pour les autres formes juridiques comme les associations, les ONG, les fondations, les sociétés commerciales. A titre illustratif, la fondation Tany Meva ou l'entreprise Tapis Malgaches sont toutes deux administrées par une personne de nationalité étrangère.

Le conseil d'administration, pour les coopératives classiques, comme ColDis, est composé de toutes les parties prenantes au projet en question : les partenaires techniques et financiers ainsi que les producteurs, bénéficiaires des services de l'entreprise.

Pour le cas de l'OTIV qui est une IMF mutualiste, les membres bénéficiaires ont le droit de siéger dans le conseil d'administration.

Pour ce qui est du Directeur ou du Gérant d'une coopérative, il est, à la base élu par le conseil d'administration. Son autonomie de gestion dépend d'une structure à une autre. Lors des enquêtes, il a été relevé que le gérant de ColDis a une grande autonomie de gestion. En revanche, la pression du conseil d'administration sur le mandat du directeur de la coopérative OTIV est importante.

La distribution des dividendes/bénéfices

La finalité d'une coopérative étant d'atteindre un objectif commun et d'en bénéficier des avantages, les bénéfices sont redistribués aux membres mais de différentes manières selon la spécificité des activités d'une coopérative donnée. Chaque membre d'une coopérative verse une "cotisation" ou encore dénommée "quote-part équitable" qui constituera le capital de la coopérative. En d'autres termes, chaque membre devient un "associé" de la coopérative. Pour les coopératives, en soi, la distribution des bénéfices est un droit pour chaque membre.

La coopérative ColDis, malgré le fait que la jeunesse des structures qui sont membres ne permette pas encore un partage des bénéfices, a comme souhait d'arriver à une maturité économique qui lui permettra de les distribuer aux membres. D'ailleurs, ce souhait se traduit par la volonté des initiateurs du projet de transformer

la coopérative ColDis en une Société Anonyme, notamment pour permettre une distribution raisonnée des dividendes.

Pour l'OTIV qui a adopté le principe du mutualisme, malgré la rentabilité de la coopérative, il n'y a pas de distribution des bénéfices. Toutefois, les membres gardent le droit de récupérer leurs cotisations.

La tension entre mission économique et mission sociale

Dans une coopérative classique comme ColDis, la mission économique est importante car l'objectif est justement de permettre à de petits producteurs agricoles d'accéder à des débouchés pour leurs produits. Mais cet objectif est également un objectif social et la forme juridique de coopérative assure que cette dernière soit effectivement au service de ses membres, puisque c'est à eux que revient le pouvoir de décision.

Il en est de même pour les coopératives de microfinance. L'OTIV, à travers ses prestations de services d'accès au crédit, doit ainsi assurer sa pérennité économique¹². L'atteinte de ces objectifs en matière de réalisations financières est un impératif dans une coopérative de microfinance. Toutefois, la mission sociale reste le principe de fonctionnement de l'OTIV dans le sens où les services qu'elle propose ciblent la partie de la population la plus défavorisée. Le maintien de cette mission sociale est garanti par le fait que ce sont ses clients (ses bénéficiaires) qui prennent via leurs représentants élus toutes les décisions importantes dans les agences. De plus, dans ses statuts, l'OTIV est une "**Société coopérative, sans but lucratif**". Cette disposition statutaire est une garantie de plus pour la mission sociale de la coopérative malgré le caractère lucratif des activités.

La fiscalité

La coopérative est exonérée de l'impôt sur les intérêts, revenus et tout autre produit des obligations et emprunts¹³. Mais étant donné qu'elle fonctionne comme une

¹² Ses bénéfices constituent 1% de son portefeuille annuel.

¹³ Il s'agit, au début, de l'impôt sur les revenus des capitaux mobiliers. Mais actuellement, ces revenus sont intégrés, depuis 2013, dans la base imposable de l'impôt sur les revenus dont le taux est de 20%.

société commerciale, une coopérative est soumise au droit fiscal commun quant à ses activités commerciales. Elle est donc assujettie aux mêmes impôts et taxes que ceux d'une société commerciale.

Les coopératives IMF mutualistes sont affranchies de l'Impôt sur les Revenus et du minimum de perception (320 000 Ar) pendant les 5 premiers exercices à compter de la date de leur constitution définitive, et bénéficient d'une réduction de 50% sur l'impôt dû jusqu'au 10ème exercice.

Par ailleurs, elles sont aussi exonérées du paiement des droits d'enregistrement. Cependant, elles restent assujetties aux obligations fiscales liées à la gestion du personnel.

Malgré ce cadre fiscal préétabli par le gouvernement malgache, la coopérative OTIV relève quand même des contraintes. Par exemple, les obligations en matière de publication du bilan annuel sont plus importantes que celles des autres institutions financières, ce qui peut se révéler très fastidieux et chronophage, au détriment des activités opérationnelles.

Les sociétés commerciales

"La société commerciale est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens en numéraire, en nature ou en industrie, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes (...)" (Art.1 de la loi n°2003-036 sur les sociétés commerciales)

Cette forme juridique est celle à travers laquelle les investisseurs se constituent en associés ou actionnaires pour voir leurs investissements se fructifier et en récolter les bénéfices.

Deux formes juridiques de sociétés commerciales sont courantes dans le cadre des initiatives social business identifiées : la société à responsabilité limitée et la société anonyme.

Seules les sociétés commerciales, énumérées dans la loi n°2003-036 sont assujetties à cet impôt. Les coopératives, associations, ONG, Fondations et entreprises individuelles sont exonérées.

A part ces deux formes juridiques de sociétés commerciales, il est des projets qui ont choisi de se structurer en entreprise individuelle.

Au même titre que les autres formes juridiques de social business, des textes réglementaires et législatifs complémentaires peuvent régir l'activité d'un projet donné. Concernant ces textes d'encadrement, la société GUANOMAD dénonce un environnement des affaires qui n'est pas propice au développement de son activité.¹⁴

Les sociétés à responsabilité limitée (SARL)

La SARL est une forme juridique qui est, par nature, à but lucratif. Son existence est motivée par la recherche et le partage de bénéfices. Cependant, elle a été adoptée par des projets d'entrepreneuriat social car elle permet :

- le caractère lucratif du statut juridique de sociétés commerciales, permet aux projets social business, à terme¹⁵, d'être indépendant financièrement
- aux partenaires financiers d'être directement concernés par l'administration et la gestion en étant associés.
- La responsabilité des associés vis-à-vis des dettes de la société est limitée au montant de leurs apports¹⁶.
- enfin, c'est la forme juridique dont la procédure de constitution la plus commune.

La société Rhyvière, est une SARL qui vend des services d'électricité à une population rurale. Enfin, la société Le Relais commercialise des services de triage de vêtements et de déchets ainsi que du décorticage de riz.

Ces services ont un caractère lucratif et sont créateurs de revenus.

¹⁴ Les politiques publiques en matière de développement du secteur privé sont insuffisantes. Pour le cas de Guanomad S.A, ses responsables ont accusé cette insuffisance de politique publique claire en mentionnant le flou au niveau de l'institution ministérielle de tutelle de ses activités (relevant du Ministère de l'élevage, elle a failli être mise sous la tutelle du ministère des mines du fait qu'elle a pu bénéficier de la mise en concession de grottes pour la culture de guano). D'autre part, elle accuse également la corruption qui gangrène l'Administration qui est un frein à la bonne marche de ses activités.

¹⁵ Une fois que ces projets atteignent une certaine maturité au niveau des activités commerciales, ils sont capables d'être indépendants.

¹⁶ Cependant, le code des sociétés malgaches (loi n°2003-036) dispose que les dirigeants sociaux seront pénalement responsables des infractions au code des sociétés.

La gouvernance

Une SARL est dirigée par un ou plusieurs gérant(s), associé ou non, désignés par l'assemblée générale.

La gouvernance est ainsi assurée par :

- un (ou plusieurs) gérant qui représente la société auprès des tiers;
- le ou les associés, constituant l'assemblée générale, titulaires de tous les pouvoirs de décision au sein d'une société.

Dans la pratique, il a été relevé durant les enquêtes que les gérants des sociétés social business sont aussi souvent des associés. Ce choix démontre la volonté d'implication des initiateurs dans le fonctionnement de la structure. Il est même des cas où la gestion de la société se fait d'une manière collégiale. Tel est le cas de la société Rhyvière SARL qui, suite à une mauvaise expérience avec un gérant, a renforcé la participation des associés dans la gestion de la société en multipliant les réunions de concertation. .

Il existe des projets initiés par une seule personne physique ou morale. Ces initiatives se sont constituées en SARL unipersonnelle dans laquelle les initiateurs sont les seuls associés. Tel est le cas de Le Relais SARLU dont l'associée unique est la société Le Relais France.

Les sociétés anonymes (S.A)

Tout comme la SARL, la SA est, selon sa définition, une forme juridique dont l'objectif est de réaliser des bénéfices à travers des activités lucratives.

La gouvernance

La SA est administrée par un Conseil d'Administration ou un Administrateur général selon le nombre d'actionnaires. A ce titre, ADéFI, étant actionnaire majoritaire de la société ACEP S.A fait partie de son conseil d'administration. Ce poste lui permet de garder un certain contrôle sur les activités d'ACEP qui offre des services de microfinance.

La tension entre mission sociale et mission économique des SA et SARL

Identifier le caractère prioritaire de la mission sociale

La nature juridique d'une société commerciale devrait la conduire à d'abord rechercher le profit.

La définition et la fonction d'une société commerciale (lorsqu'elle n'est pas encadrée par un statut hybride) ne permettent pas d'apprécier juridiquement son caractère social, puisqu'il s'agit d'une structure dont les activités lucratives ont pour objectif de réaliser des bénéfices. Afin d'identifier le caractère social des activités d'une société commerciale, il faut aller plus loin, analyser les activités de la société ainsi que son fonctionnement en général, qui découlent souvent des motivations de l'initiateur.

Dans le cas de GUANOMAD, c'est avant tout le caractère équitable de la chaîne de valeur qui nous permettrait de conclure à la priorité de la mission sociale (voir p.16, Objectif Social), même si l'on peut déjà noter qu'elle n'apparaît qu'en second plan dans les motivations énoncées de l'entrepreneur.

La garantie de la mission sociale

Pour garantir la priorité de la mission sociale, plusieurs cas de figure apparaissent dans les entretiens :

- l'initiateur peut être actionnaire unique et gérant, comme dans le cas de la première entreprise du Relais. Ce sont donc les intentions et la motivation de l'initiateur qui garantissent la mission sociale ;
- l'initiateur peut s'effacer de l'administration de la structure mais imposer un encadrement des activités pour protéger les bénéficiaires. C'est le cas du GRET, qui a imposé la signature de contrats entre l'opérateur (société SM3E) et les pouvoirs publics, qui garantissent notamment l'accès au service des plus défavorisés par un plafonnement du prix de vente. C'est typiquement le cas de la délégation de services publics à des entreprises privées.

Une alternative qui n'a pas été rencontrée au niveau des projets social business enquêtés est la signature d'un pacte d'actionnaire garantissant l'affectation des bénéfices et ainsi la mission sociale de la société commerciale¹⁷.

On sent que dans le premier cas de figure, la mission sociale est intimement liée aux personnes et n'est pas garantie par des textes. On peut notamment l'identifier comme un risque pour le maintien dans le temps de cette mission sociale¹⁸ dans le cas de deux des trois entreprises du Relais, dans lesquelles les motivations de l'actionnaire majoritaire sont décrites comme plutôt lucratives.

Le partage des bénéfices/dividendes pour les SA et SARL

Le partage des bénéfices n'est fait que quand les résultats d'un exercice social le permettent. D'ailleurs, il convient de préciser qu'il n'est pas rare que dans les statuts d'une SA ou d'une SARL, les actionnaires ou associés précisent expressément qu'aucun partage des dividendes et bénéfice ne sera fait à la fin d'un exercice social.

La distribution des bénéfices/dividende est une finalité d'une société commerciale. Les projets comme Rhyvière, GUANOMAD ont conservé ce droit de distribuer les bénéfices entre les actionnaires ou associés et déclarent l'avoir utilisé ou vouloir le faire à l'avenir.

Cependant, pour les sociétés Tapis Malgache et Le Relais, les bénéfices sont tous affectés au refinancement des activités et ces sociétés ne déclarent pas vouloir changer cela (sauf exigence du partenaire dans le cas du Relais).

Ainsi, le partage ou non des bénéfices dans une société commerciale est un choix fait par les associés ou actionnaires. Il faut rappeler ici qu'afin de ne pas écarter ce type de projet social business à type lucratif, le partage ou non des bénéfices n'est pas considéré comme un critère discriminant.

La fiscalité des SA et des SARL

¹⁷ Tel le cas de Nutrizaza

¹⁸ Risque d'homme-clé et de changement de motivation

En général, une société commerciale est assujettie au droit fiscal commun. Cependant, selon le secteur d'activité, des avantages peuvent être offerts par l'État¹⁹. La société Rhyvière, grâce à son partenariat avec l'ADER est exonérée du paiement de la TVA et de droits de douane à l'importation. Il en est de même pour les entreprises œuvrant dans le domaine agricole. Cette exonération résulte du fait que les prestations fournies par la société Rhyvière sont des services publics.

Les entreprises individuelles

Les entreprises individuelles sont différentes des sociétés commerciales. Une société commerciale, même si elle n'a qu'un seul actionnaire ou associé, a une personnalité juridique distincte du détenteur de son capital. Par contre, l'entreprise individuelle est une forme juridique qui répond à la volonté d'une **personne physique** d'entreprendre des activités lucratives en passant outre les formalités liées à une société commerciale. Par ailleurs, comme l'illustre le Tapis Malgache avec les femmes tisserandes, un entrepreneur individuel peut avoir des employés.

Cette forme, du point de vue juridique, n'entre pas dans la définition de société commerciale car :

- Une entreprise individuelle n'a pas de statuts ;
- Il n'y a pas constitution d'un capital social, ainsi, le concept d'associé ou d'actionnaire ne s'applique pas. Le patrimoine (actif et passif) est celui de l'entrepreneur lui-même.

¹⁹ En ce qui concerne l'impôt sur les revenus :

- Le minimum de perception est de 100 000 Ar majoré de 5‰ du chiffre d'affaire annuel hors taxe (au lieu de 320 000 Ar plus 5‰ du CA) pour les entreprises exerçant dans les activités agricoles, artisanales, industrielle, minière, hôtelière, tourisme ou de transport.
- Les IMF mutualistes sont affranchies de cet impôt pendant les 5 premiers exercices et bénéficient d'une réduction de 50% jusqu'au 10ème exercice
- Les IMF non mutualistes sont affranchies de cet impôt pendant les 5 premiers exercices.
- Les entreprises investissant dans les énergies renouvelables bénéficient d'une réduction d'impôt de 50%

En ce qui concerne la TVA, le code général des impôts énumère la liste des produits exonérés du paiement de cette taxe. Par rapport aux secteurs d'activités du social business, les exonérations concernent :

- Les intérêts perçus sur les dépôts et crédits alloués aux membres des IMF mutualistes ;
- Les prestations fournies dans le cadre de la profession de la santé ;
- L'importation et la vente de médicaments ;
- L'importation et la vente d'intrants à usage exclusivement agricole ;

Cependant, les activités sont de même nature puisqu'elles sont à caractère lucratif.

A titre d'exemple, c'est cette simplicité des procédures de constitution et de condition d'exercice des activités commerciales qui a poussé l'initiateur de Tapis Malgache à choisir cette forme juridique pour la commercialisation de tapis mohair.

La gouvernance

L'entrepreneur individuel gère lui-même son entreprise. Ainsi, les organes de gestion relevant des sociétés commerciales ne sont pas applicables à cette forme juridique :

Il n'y a pas d'assemblée générale ;

Le concept de gérant, d'administrateur général ou de président du conseil d'administration n'existe pas.

Le modèle de gouvernance, ne faisant pas l'objet d'un encadrement juridique, chaque entrepreneur est libre de gérer son entreprise selon sa vision. Pour l'entrepreneur de Tapis malgache, la proximité aux tisserandes de tapis et l'importance de leur partenariat l'a conduit à adopter un modèle de gouvernance dans lequel ces dernières ont un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise en général. La croissance de l'entreprise est intimement liée à l'amélioration de la productivité de ces tisserandes. Elles ont ainsi un rôle plus important que celui de simples salariés.

La tension entre mission économique et mission sociale

Tout comme pour les sociétés commerciales, il est difficile de déceler, en se basant uniquement sur la forme juridique, l'importance de la mission sociale d'une entreprise individuelle, par rapport à son but lucratif.

Identification de la mission sociale

Pour la société Tapis Malgache, son objet social est la vente de tapis confectionnés par une population rurale vulnérable. Le caractère social ne peut pas être identifié à travers son objet social mais plutôt en analysant les motivations de l'initiateur et l'impact économique et social de l'entreprise vis à vis de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés). Ainsi, la mission sociale de l'entreprise Le Tapis Malgache réside dans la volonté de l'entrepreneur de fournir un emploi à des femmes issues d'une population rurale vulnérable, leur permettant ainsi d'améliorer

leurs conditions de vie et de mettre en valeur leur héritage culturel (la confection de tapis mohair).

La garantie de la mission sociale

Le vide juridique est identique à ceux des sociétés commerciales : aucun texte ne garantit leur mission sociale. De plus, la forme juridique de l'entreprise individuelle ne permet pas à des personnes tierces d'imposer un droit de regard sur la manière dont elle est gérée et administrée car le patrimoine de l'entreprise individuelle est celui de son initiateur. Cette situation entraîne un manque de visibilité sur la réelle affectation des fonds. C'est d'ailleurs pour cette raison que les partenaires techniques et financiers ne financent que les initiatives ayant une personnalité juridique distincte.

Pour le cas du Tapis Malgache, la mission sociale est garantie par la volonté de son initiateur à améliorer les conditions de vie²⁰ des femmes tisserandes et d'être une plate-forme qui peut accueillir les femmes désireuse de bénéficier des formations et emplois du Tapis Malgache. De ce point de vue, la mission sociale est importante car les revenus réalisés par la vente des tapis servent à financier les formations et l'emploi de ces employées.

La distribution des bénéfices/dividendes

La distribution des bénéfices/dividendes n'est pas compatible à une entreprise individuelle. Les revenus réalisés sont réinvestis dans l'entreprise.

Cependant, il n'y a aucune visibilité sur la réelle affectation des revenus puisqu'il s'agit du patrimoine privé de l'entrepreneur lui-même. Pour le cas de Tapis Malgache, le manque d'attention donnée à la comptabilité de son entreprise²¹ ne permet pas d'avoir une idée précise des bénéfices qui sont réalisés. Il est donc

²⁰ Cette volonté se traduit par la création de l'association Mères du Sud qui est une mutuelle dans laquelle cotisent les tisserandes pour couvrir les frais médicaux, sociaux,...

²¹ Cependant une entreprise individuelle n'a pas d'obligation d'établir une comptabilité claire, au même titre que les sociétés commerciales.

impossible pour une personne tierce de déterminer le montant des bénéfices réinvestis.

La fiscalité

La fiscalité d'une entreprise individuelle est sensiblement différente de celle d'une société commerciale, surtout en matière d'impôt sur les revenus. Cet impôt ne s'applique pas aux entreprises individuelles. Par contre, celles-ci sont assujetties à l'impôt synthétique. Il peut être calculé sur le résultat réel ou forfaitaire. Pour le cas de Tapis Malgache, qui n'établit pas de comptabilité claire, l'impôt est payé forfaitairement.

Par ailleurs, Le Tapis Malgache reste assujetti aux :

Impôts sur les salaires ;

Droits et taxes sur les importations.

3. Les structures hybrides : une entreprise commerciale détenue majoritairement par une association

Ces statuts juridiques hybrides ont été adoptés par les initiatives social business, dans l'objectif d'avoir une source de financement pérenne.

On distingue dans l'échantillon trois cas de figure différents :

- Un initiateur social (association) qui décide de constituer une société commerciale dont elle sera actionnaire à 100%. C'est le cas d'ADéFi.
- Un initiateur extérieur, qui identifie une structure associative pour être garante de la mission sociale de l'entreprise qu'elle va encourager à créer. C'est le cas de l'Hôtel Ecole IECD.
- Enfin, une entreprise qui s'était constituée en société commerciale, qui réalise la difficulté d'accéder à des ressources de type subvention pour appuyer sa mission sociale, et qui décide de créer une association pour en être porteuse : c'est le cas du Tapis Malgache.

La gouvernance

Ces structures hybrides sont composées de plusieurs entités juridiques différentes, de type lucratif et non lucratif (typiquement deux entités). Les entités de manière individuelle ont les modes de gouvernance imposés par leurs statuts respectifs.

Ce montage juridique permet par exemple à une association, à but non lucratif, de gérer une société commerciale. Ainsi, pour le cas de l'Hôtel Ecole SFX, La Rizière, qui est une SARL unipersonnelle détenue par l'association SFX, la détention de la totalité des parts sociales par l'association permet à son conseil d'administration de contrôler la société commerciale.

Dans les structures hybrides telles que l'Hôtel Ecole SFX, la gouvernance a parfois été imposée par les bailleurs et initiateurs des projets (IECD) afin de garantir la mission sociale de l'entreprise commerciale.

A titre d'illustration, le cheminement de la constitution du statut hybride ainsi que la genèse du projet Hôtel Ecole SFX sont développés dans l'encadré ci-dessous.

Focus sur le cas du projet Hôtel Ecole SFX (SARLU)

Contexte du projet :

En mars 2012, un projet d'ouverture d'un centre de formation en hôtellerie et restauration au sein du Lycée SFX a été lancé en partenariat avec l'IECD. Pour la pratique professionnelle des étudiants et pour que la filière puisse s'autofinancer, un hôtel restaurant a été créé sous la forme d'une société commerciale.

Le blocage par rapport à la réalisation de ce projet était le statut juridique flou de l'établissement SFX. Le Lycée Saint-François Xavier de Fianarantsoa (SFX), créé en 1952, est un établissement scolaire sous tutelle de la Province Jésuite et de l'ECAR (Église Catholique Apostolique Romaine). La nature juridique actuelle de SFX, en tant qu'établissement scolaire homologué, avait besoin d'être clarifiée, car SFX n'est ni une association, ni une société. Par ailleurs, ses liens avec la Province Jésuite et l'ECAR nécessitent également une clarification.

Cheminement du choix de la structure juridique :

Face à ce blocage juridique, l'IECD a demandé l'expertise d'un cabinet de conseils pour étudier les différents scénarios juridiques et en identifier le plus adéquat par rapport au projet de l'IECD.

1 - Mise en conformité du statut de l'établissement SFX

Après diverses études de scénarios, et en tenant compte de la structure organisationnelle de l'établissement, il s'est avéré que la forme juridique de l'association est adéquate par rapport à la mission sociale, le caractère non lucratif, ainsi que le modèle organisationnel. Par ailleurs, la forme juridique d'une association, contrairement à un "établissement de droit privé", est reconnue par l'Administration, et permet ainsi à l'établissement SFX d'être actionnaire dans la société commerciale. En effet, l'association dûment constituée acquiert une personnalité juridique propre qui lui permet d'avoir des droits et des obligations envers les tiers.

2 - Le montage de la société commerciale

Souhaitant choisir une forme juridique simple, il a été décidé, à la lumière des études de faisabilité, qu'une SARL est la forme qui correspond le plus aux impératifs de l'IECD. La procédure de constitution est plus simple que celle d'une Société Anonyme. Le capital de cette SARL sera détenu en totalité par l'association SFX.

Les activités de l'association et de l'Hôtel Ecole SFX:

L'objet de l'association reprend celui de l'établissement, à savoir :

"(...) l'éducation des jeunes et des adultes de Madagascar, sans distinction de milieu social, économique ou religieux, selon la pédagogie ignacienne, en vue de l'accomplissement de chaque personne d'un point de vue intellectuel, physique et moral. Ceci inclut la création et la gestion de tous établissements scolaires, primaires, secondaires et supérieurs, de tous centres culturels ou sportifs, annexes à cet objet, ainsi que de tout ce qui, directement ou indirectement, permet ou facilite la réalisation de son objet".

L'objet de la société Hôtel Ecole SFX SARLU traduit plus les objectifs de l'IECD, à savoir :

- la prestation de services relatifs aux activités touristiques, d'hôtellerie et de restauration ;
- la formation professionnelle au métier de tourisme.

Les avantages tirés de ce montage juridique :

D'une part, ce montage juridique a permis à l'IECD de maintenir la coopération avec son partenaire SFX dans la concrétisation du projet.

Par ailleurs, cette forme juridique permet à l'association SFX de s'autofinancer et de gérer d'une manière autonome la société commerciale.

Enfin, cette structure est une garantie de la mission sociale de l'Hôtel Ecole pour l'IECD, qui ne souhaite pas financier une entreprise commerciale dont les bénéfices seront redistribués à des intérêts particuliers.

Encadré 1: Focus sur le cas de l'Hôtel/Ecole SFX

Le partage des bénéfices/dividendes

Etant donné qu'il s'agit de sociétés commerciales, le partage des bénéfices est toujours prévu dans les statuts. Selon le modèle de gouvernance et le contexte de

constitution de la société commerciale, il peut y avoir partage de bénéfice ou non pour les actionnaires.

Pour le cas de l'Hôtel Ecole SFX, le résultat peut être remonté à l'association SFX.

Pour le cas d'ADéFI, actionnaire de la société ACEP (S.A), la réaffectation des résultats dépend également d'autres actionnaires. L'arbitrage doit se faire entre les activités de l'entreprise et de l'association.

La tension entre objectif social et objectif économique

Cette tension s'apprécie à deux niveaux.

Pour l'association, actionnaire ou associé d'une société commerciale, la mission sociale est prioritaire. D'ailleurs, le fait d'être membre de l'actionnariat d'une société commerciale lui permet de séparer les activités lucratives de celles qui sont sociales.

Lors des enquêtes qui ont été menées auprès de l'association ADéFI, la participation de cette dernière à l'actionnariat de la société ACEP résulte de la volonté des initiateurs de ce projet de distinguer les activités à vocation sociale (la fourniture de services de soins médicaux assurée par l'association) des activités à but lucratif (les services de microfinance assurée par ACEP).

La contrepartie de ce modèle est que le financement des activités sociales, par les dividendes issues de cet actionnariat, dépend du niveau de maturité économique de la société commerciale.

L'Hôtel école SFX est le cas le plus illustratif de cette limitation des activités sociales engendrée par la nécessité d'avoir une société commerciale ayant une forte base financière, contrairement à ACEP/ADéFI²². L'objectif du projet SFX/IECD est de permettre à l'école de s'autofinancer grâce aux prestations de l'Hôtel Ecole. Cependant, le manque de maturité de la société fait que la capacité d'accueil de l'école est limitée. En effet, selon les prévisions, la société ne serait rentable qu'à partir de la quatrième année d'exploitation. De plus, une subvention d'exploitation de l'AFD est encore prévue pour les 18 premiers mois d'exercice²³.

²² Le modèle économique choisi par l'association ADéFI (recettes constituées par : dividendes issues de l'actionnariat, intérêts de l'avance de fonds en CCA, intérêts du prêt de ADéFI à ACEP, possibilité d'obtention d'une subvention d'équilibre), font qu'elle est actuellement excédentaire dans sa situation financière. Cet excédent témoigne de la bonne marche de la société ACEP.

²³ Ce financement est d'un montant d'environ 45 000 euros.

La fiscalité

Pour les structures hybrides, la fiscalité de la société commerciale l'emporte en ce qui concerne la réalisation de revenus sur les activités. Ainsi, les différentes recettes des prestations de service d'hôtellerie et de restauration de l'Hôtel Ecole SFX ou des services d'accès au crédit d'ACEP sont imposables à l'impôt sur les revenus (au-delà des cinq ans de moratoire prévus par la loi sur la microfinance pour ACEP). En d'autres termes, ces sociétés commerciales sont imposables au même titre que toutes les sociétés commerciales indépendamment de leur actionariat.

En ce qui concerne la fiscalité de l'association, actionnaire ou associée de la société commerciale, indépendamment de la société commerciale, les revenus qu'elle perçoit au titre de sa participation ne seront pas imposables de l'impôt sur les revenus puisque les revenus réalisés sont tous réaffectés au financement des activités sociales. Ainsi, les dividendes que l'Association SFX ou ADÉFI perçoivent grâce à leurs participations au capital de sociétés commerciales ne seront pas imposables.

2. Opportunités et menaces

1. Les menaces

Les **menaces** décrites par les enquêtés sont de plusieurs ordres :

- ***L'absence ou le manque de pertinence des politiques publiques à Madagascar***

C'est un reproche qui revient très souvent chez tous les interviewés. Qu'il s'agisse de dénoncer d'une manière générale le **manque d'infrastructures de qualité** (routes en particulier), **l'insécurité** ou bien plus spécifiquement **l'absence de compréhension, de soutien, d'incitation voire les entraves au développement de leurs activités**. Les social business interviewés semblent intégrer ce point comme un acquis, sur lequel ils ont peu ou pas de prise.

Dans le domaine de l'**environnement** par exemple, le **Gret (projet Rhyvière/ SM3E)** parle d'une réglementation « floue et peu appliquée », des recommandations de l'ADER « pas toujours pertinentes », **Guanomad** regrette l'absence de politique fiscale incitative au développement de produits biologiques et dénonce un environnement réglementaire changeant, sans consultation préalable des entreprises. Il évoque la complexité des démarches administratives et la corruption qui entravent ses démarches d'exportation. **Tany Meva** souligne « l'absence de vision et de politique publique en matière de développement durable » (développement des activités minières sans précaution environnementale), alors même que l'Etat malgache est en partie à l'origine de sa création. Tany Meva parle d'un cadre réglementaire plus que daté (textes de 1960) et de l'absence d'incitations fiscales à investir dans l'environnement (crédits bonifiés, crédits d'impôts). Dans le secteur de la **micro finance**, qui bénéficie lui d'un cadre réglementaire structuré, **OTIV** dénonce à la fois un **cadre très lourd**, une **fiscalité appliquée de manière discrétionnaire et l'absence de soutien public en faveur du développement de la microfinance dans les zones reculées**. Il dénonce également l'instrumentalisation qui est faite du projet par les autorités locales pour des « communications opportunistes » (accusation d'aggraver la pauvreté par le surendettement des populations vulnérables) et semble craindre de voir les autorités locales s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative. Le **Tapis Malgache** semble craindre lui des redressements fiscaux abusifs. Dans le **secteur de la santé**, **Adéfi** indique avoir sollicité l'Etat pour faciliter les relations entre la mutuelle et les prestataires de santé publiques, sans succès. Et de poursuivre que les politiques publiques ne sont pas favorables au développement des mutuelles de santé. **Coldis** met l'accent sur le mauvais état des infrastructures de transport (routes et aéroports), qui freine le développement des filières, la lourdeur de la réglementation fiscale et la dérégulation des prix qui favorise la spéculation et l'absence de contrôle qualité qui tire les exigences vers le bas. Son modèle est également pénalisé par la TVA qui lui est applicable sur les ventes alors qu'il ne la récupère pas sur ses achats aux producteurs informels. **Le Relais** parle lui d'un désintérêt des autorités locales pour l'insertion professionnelle des publics vulnérables. **Habitat for Humanity** fait mention du programme d'Etat en faveur de l'habitat mais ajoute que son ampleur n'est pas à la hauteur de l'enjeu.

- ***Un environnement de marché mal connu et peu favorable***

La plupart des projets évoquent le **manque de données disponibles sur les marchés cibles** (clients, bénéficiaires, concurrents). Concernant la mise en marché

de leurs produits/ services, ils craignent la **concurrence, souvent perçue comme déloyale**, souffrent du **manque de personnel qualifié** sur le marché du travail et plus généralement de **la faiblesse de l'économie malgache** qui rend difficile les démarches de social business qui, par nature, s'appuient sur le marché.

Les enquêtés du **type 1 (associatif)** mentionnent peu ou pas le marché dans la mesure où ils ne disposent pas de ressources issues de la vente, contrairement aux types 2 et 3.

Les acteurs du **type 2 (hybride) et 3 (lucratifs) sont au contraire très préoccupés par le marché qu'ils décrivent assez difficile voire hostile**. Ainsi l'IECD/SFX affirme avoir choisi le statut de SARL pour l'école hôtellerie en grande partie pour pouvoir contrer l'accusation de concurrence déloyale. Il mentionne également avoir souffert de l'absence de données de marchés pour la réalisation du business plan social de la SARL, ce qui l'a obligé à mener lui-même ces études. Si le besoin en main d'œuvre qualifiée du secteur hôtellerie restauration est énorme et semble garantir des emplois à la sortie pour les élèves formés, l'IECD mentionne une vraie tension sur les salaires qu'il peine à négocier au-delà du SMIC avec les professionnels partenaires. Enfin et surtout, l'IECD manque cruellement de ressources locales pour constituer ses équipes de formateurs. **Adéfi** fait part d'une **menace** à peine voilée de la part **des assurances santé classiques** qui voient d'un mauvais œil l'extension éventuelle de ses activités à de nouveaux groupes cibles, notamment les salariés. Adéfi ne peut prendre le risque d'avancer dans cette direction faute d'être protégée par un statut d'Association reconnue d'utilité publique et/ou de mutuelle. De ce fait, elle se prive d'une clientèle qui pourrait payer une cotisation. Du côté du marché, l'**effet de ciseaux** entre le coût des soins et des médicaments qui augmentent et la crise qui aggrave la pauvreté **menace la rentabilité de son modèle économique**. En termes de **ressources humaines**, elle fait aussi état de tension dans le recrutement et de **fréquents débauchages** des personnels formés. Le **Tapis Malgache** évoque l'**augmentation des taxes d'importation** qui renchérissent le coût de sa laine et mettent à mal sa trésorerie. Il parle également de ses grandes difficultés à mobiliser un plus grand nombre de tisserandes dans une région que tant veulent quitter. **Coldis** mentionne lui clairement une **concurrence déloyale** : à la faveur de la dérégulation, de nouveaux acteurs sont entrés sur le marché des épices. Disposant d'une assise financière solide ils n'ont pas hésité à tirer les prix vers le bas au détriment de la qualité pour conquérir des parts de marché. Il craint également la réaction des collecteurs, qui, de fait, sont « éliminés » dans le modèle de vente en direct de Coldis et pourraient chercher à

nuire à la structure. **Le Relais** parle de la nécessité de créer des « emplois nets » compte tenu de la faiblesse de l'économie classique qui n'en crée pas ou peu. Le centre ne peut être un simple tremplin à l'insertion professionnelle, ce qui réduit d'autant son effet de levier. Enfin, il évoque aussi le déficit de formation des personnels recrutés, notamment en termes de culture d'entreprise, ce qui freine bien sûr leur insertion au Relais. **OTIV** parle d'une concurrence accrue des banques classiques (BOA/BFV), notamment sur les cibles rentables (salariés) et des autres IMF et souligne, là encore, l'absence de données de marché sur ces nouvelles cibles. Quant à **Guanomad**, il mentionne également la concurrence, qu'il considère forte sur le guano et fait état lui aussi de pratiques déloyales en parlant d'acteurs qui « manquent d'éthique professionnelle ».

- **Des financements difficiles à mobiliser**

Les acteurs du type 1 (associatifs) parlent d'une concurrence dans la recherche de fonds. Ainsi **Tany Meva** s'étonne que des bailleurs préfèrent financer d'autres ONG environnementales plutôt que la fondation qui dispose d'un modèle économique plus pérenne. Il mentionne aussi la concurrence avec la FAPBM dans la mesure où la séparation entre l'approche « aires protégées » (domaine d'intervention FAPBM) et l'approche « communautaire » (domaine d'intervention Tany Meva) n'est pas toujours évidente à faire sur le terrain. **Habitat for Humanity** témoigne lui aussi de la difficulté de mobiliser des subventions et en ce sens s'inscrit en concurrence d'ONG comme CARE ou CRS auxquelles il envisage de transférer ses activités de construction, faute de financement.

Les acteurs du type 2 (hybride) mentionnent la difficulté de mobiliser des subventions dans la mesure où leur montage hybride n'est pas toujours lisible (IECD) voire même crédible (**Le Tapis Malgache**) auprès des bailleurs/donateurs (voir partie « modèle économique et de financement »).

Les acteurs du type 3 (lucratif) mentionnent à la fois la diminution des financements des bailleurs internationaux depuis la crise de 2009 (OTIV) et la difficulté (Guanomad) voire l'impossibilité (OTIV, Gret/SM3E) de recourir à l'emprunt bancaire classique, leur risque et les taux d'intérêt étant trop élevés. Quant à la levée en capital (**Le Relais, Guanomad**), cela reste une menace car rien n'empêche légalement l'actionnaire de vouloir faire remonter ses dividendes.

- **Une méconnaissance des montages juridiques possibles des initiatives de social business**

Il a été remarqué que, pour le cas de l'hôtel restaurant SFX, l'IECD, initiatrice du projet a eu recours à l'expertise d'un cabinet pour le choix de la meilleure forme juridique pour son projet. Il n'est pas toujours évident, si l'objectif est de rechercher une autonomie financière pour avoir une indépendance vis à vis des bailleurs de fonds, de faire le choix d'une structure juridique hybride.

De la même manière, pour l'association ADéFI, le choix d'avoir une participation dans le capital d'ACEP S.A a nécessité une réflexion. L'association a été initiée par l'ancien directeur de la société commerciale. Après avoir identifié le besoin d'accès à des services de soins, une étude de faisabilité a été faite et a débouché sur une restructuration juridique. Il a ainsi été décidé que son ancienne activité de fourniture de service de microfinance sera dévolue à une société commerciale (ACEP) dans laquelle elle sera actionnaire. Les revenus qu'elle percevra de sa participation au capital de la société commerciale seront utilisés pour ses activités sociales de fourniture de service de soins.

En effet, les textes ne proposent que deux grands groupes de statuts juridiques : ceux à but lucratif et ceux à but non lucratif.

2. Les opportunités

Les **opportunités** identifiées par les social business sont le plus souvent d'ordre commercial et financier, rarement d'ordre réglementaire et fiscal.

- **Les opportunités de marché**

Le type 1 n'aborde pas le marché en tant que tel (cf. supra).

Parmi les type 2 (hybride) et 3 (lucratif), quelques social business seulement mentionnent le « petit plus » apporté par leur vocation sociale dans leurs relations et négociation avec leurs fournisseurs (**IECD/SFX**), dans l'acte de vente (**Le Tapis Malgache**), voire auprès du grand public (**Coldis** parle de la restauration des

filières agricole comme une mission reconnue comme salutaire, Le **Relais** dit pouvoir s'appuyer sur la culture malgache traditionnellement solidaire).

C'est la **conquête de nouvelles clientèles locales** (**OTIV** avec les zones rurales, **Adéfi** avec les salariés, **Gret/SM3E** avec les habitants plus éloignés de la centrale, **Le Relais** avec les entreprises en recherche de formation continue pour leur personnel) et la **perspective de se développer à l'export** (**Guanomad**, **Le Tapis Malgache**, **Coldis**) qui constituent les principales opportunités.

- ***Les opportunités de financement***

Dans le **type 1 (associatif)**, **Tany Meva** mentionne le marché carbone comme une source de revenus supplémentaires potentiels. La fondation envisage également d'emprunter à taux préférentiel puis de placer ces ressources pour générer des intérêts et ainsi se recapitaliser. Enfin, l'intérêt des fondations d'entreprises (Orange, Telma, etc.) pour le thème des communautés pourrait se concrétiser par des dons. **Habitat for Humanity** entrevoit la possibilité de lever des fonds au travers de ses partenaires de construction (Care, CRS)

Le **type 2 (hybride)**, en difficulté pour mobiliser les subventions publiques, identifie une opportunité de financement chez les donateurs privés (**IECD/ SFX** avec les fondations suisses, **Le Tapis Malgache** avec la fondation du magazine Elle). Seul **Adéfi** identifie des perspectives de subvention bailleur pour sa phase de duplication.

Dans le **type 3 (lucratif)**, le **Gret (projet Rhyvière/SM3E)** ressent chez les investisseurs privés locaux un intérêt pour le mécanisme de co-financement public proposé (70% public/ 30% opérateur) par le projet.

- ***De très rares opportunités liées aux politiques publiques sectorielles***

En microfinance, **Otiv** fait mention de la mise en place d'un cursus de formation des agents de crédits au niveau national. Dans **l'environnement**, le **Gret** (projet

Rhyvière/SM3E) bénéficie d'une politique fiscale favorable (exonération de TVA et de taxes à l'importation sur les équipements électriques propres, incitation à l'investissement privé par co-financement public, voir infra).

3. Facteurs clefs de succès des social business

Pour perdurer dans un environnement réglementaire et fiscal incertain voire défavorable, face à des contraintes de marché fortes et à la difficulté de mobiliser des financements, les social business les mieux armés sont ceux qui disposent des facteurs clefs de succès suivants :

- Un modèle économique permettant a minima de financer les dépenses courantes (par opposition aux dépenses d'investissement) : la quasi-totalité des initiatives de l'échantillon disposent de revenus couvrant les dépenses de fonctionnement de base. C'est une force au moins en comparaison des projets sociaux qui ne génèrent aucune ressource propre. Toutefois, ils sont plus ou moins contraints dans leur champ d'action sociale selon l'importance des ressources qu'ils génèrent :
 - Les moins autonomes sont ceux du type 1 : Tany Meva, Habitat for Humanity
 - Les plus autonomes sont ceux des types 2 et 3 : et parmi eux les mieux positionnés sont Adéfi (type 2) Guanomad et OTIV (type 3). Les autres doivent contenir avec prudence leur champ d'action sociale et leur développement (IECD/SFX, Gret/SM3E, Le Tapis Malgache, Le Relais, Coldis) (voir infra, partie « modèle économique et de financement)
- Un modèle de financement permettant de croître : la capacité des social business à mobiliser les fonds et les ressources (appui technique) dont ils ont besoin pour se développer (changement d'échelle, duplication, nouveaux produits, nouvelles clientèles, etc.) dépend principalement de :
 - Leur modèle économique (cf. supra) : qui donne plus ou moins confiance aux donateurs quant à la probabilité de voir se pérenniser l'action ;
 - La pertinence et la lisibilité de leur montage juridique (gouvernance en particulier) : qui leur permet de cibler des financeurs plus ou moins variés et de les convaincre de l'utilisation des fonds à des fins sociales ;
 - Leur impact social : qui justifie le financement, qui plus est lorsqu'il s'agit d'une structure lucrative ;
 - La qualité de l'équipe dirigeante ;
 - Des partenariats/ appuis/ réseaux dont ils peuvent bénéficier en la matière.

De ce point de vue, les plus à même de lever des fonds (publics et privés) sont Adéfi, OTIV, Tany Meva et dans une moindre mesure, SFX, SM3E et le Relais, de par leurs partenariats respectifs avec l'IECD, le Gret et le Relais France. A l'inverse, Habitat for Humanity (manque d'autonomie), Le Tapis Malgache (problème de statut et de réseau) et Coldis (manque d'autonomie, problème de statuts et de gouvernance) sont les plus en difficultés (voir infra partie « modèle économique et de financement). Guanomad sort du lot car c'est un des rares qui réussit à lever du capital et des emprunts bancaires et il le doit principalement à sa lucrativité élevée.

4. Besoins identifiés chez les social business

Toute action visant à soutenir les social business devrait porter en priorité sur les facteurs clefs de succès identifiés, de manière à les développer ou à les renforcer. Les principaux besoins identifiés sont donc les suivants :

- En matière de modèle économique : les social business ont besoin de financements et d'appui technique pour concevoir, tester et valider des modèles pérennes. Il peut s'agir d'un appui en amont du projet (R&D, Pilote) ou en phase de réorientation stratégique (développement) pour financer des études de marchés, des études exploratoires des bénéficiaires, identifier des fournisseurs, etc.
- En matière de gouvernance : les social business ont besoin de financements et d'appui technique pour mieux connaître les statuts existants et les montages juridiques et institutionnels permettant de sécuriser l'atteinte des objectifs économiques et sociaux.
- En matière d'impact social : les social business ont besoin de financements et d'appui technique pour concevoir et mettre en place en amont du projet le système d'évaluation d'impact ainsi que pour conduire des évaluations internes et externes au cours du projet.
- En matière d'équipe : les social business ont besoin de financements et d'appui technique pour favoriser la montée en compétences des équipes locales.
- En matière de réseau : les social business ont besoin de financements et d'appui technique pour participer à des événements (salons, foires commerciales, conférences, etc.) leur permettant d'entrer en relation avec de potentiels clients, fournisseurs et financeurs.
- En matière de financement : les social business ont principalement besoin de :
 - Disposer de réserves pour faire face à leurs problèmes de trésorerie ;

- subventions d'investissement pour leur permettre d'accélérer leur développement ;
- capital pour leur permettre d'investir et d'augmenter leur surface financière et ainsi pouvoir emprunter ;
- pouvoir emprunter à des taux accessibles.

Annexes/ Pièces jointes au rapport

I. Définition des critères retenus pour caractériser les initiatives social business

NOTE EXPLICATIVE DES DIFFERENTES MODALITES FERMEES DE LA BASE DE DONNEES

Secteur : Cette modalité qualifie le secteur d'action prioritaire de l'entreprise.

Modèle d'organisation social business : La typologie proposée est celle de la fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social, qui est l'une des fondations de référence dans le domaine. Cette modalité qualifie dans sa globalité l'organisation permettant l'atteinte de l'objectif social.

- *Associatif + Approche entrepreneuriale + Donations* : Ce modèle est celui d'une association à but social, qui choisit de s'attaquer à un problème de société avec une approche d'entreprise, c'est à dire avec une activité économique continue et un modèle économique déterminé.

Exemple : le CTAS

- *Statut hybride (association + entreprise)* : On peut différencier quatre grandes catégories dans ce modèle :
 - o Une association crée une entreprise pour faciliter la commercialisation de ses produits / services ;
 - o Une entreprise crée une association pour porter ses actions sociales difficilement rentabilisables et lui permettre de lever des subventions auprès d'acteurs du développement ;
 - o Une entreprise crée une association pour organiser l'action sociale qu'elle finance grâce à ses revenus ;
 - o Une association crée une ou plusieurs entreprise(s) pour financer son action sociale.

Exemple : Aroma Forest

- *Statut lucratif / entreprise avec mission sociale prioritaire* : Ce modèle est celui d'un entrepreneur qui décide de créer une entreprise pour porter sa mission sociale.

Exemple : PhileoL

Statut juridique²⁴ : Ce critère s'intéresse à la structure juridique porteuse du projet. La législation malgache présente quelques spécificités en termes de statuts juridiques. Les statuts non-explicités sont similaires à leurs équivalents français.

- *Associations / ONG* : Le statut d'ONG a été créé à Madagascar en 1997. Il est une déclinaison plus précise du statut d'association. Les spécificités de ce statut se situent essentiellement :

²⁴ Ce point sera détaillé dans le rapport juridique remis à la fin de la mission.

- au niveau des membres - une ONG est une convention de personnes physiques et/ou morales alors qu'une association est une convention de personnes, sans spécification ;
 - sur le principe d'action - une ONG exerce ses activités sous forme de prestation de services, la nature de ses activités est précisée (à vocation humanitaire, ou à caractère caritatif, socio-économique, éducatif et culturel) ;
 - sur les bénéficiaires - le statut d'ONG précise que les bénéficiaires peuvent être non-membres de l'association.
- ➔ On constate dans les faits que beaucoup d'associations ont des principes d'action similaires à ceux des ONG et des bénéficiaires non-membres. A ce stade de l'enquête, la différenciation ne semble pas utile.

Exemples : Parmi les 3 IMF soutenues par Inter'Aide, Mampita et Cefor sont des associations alors que Vahatra est une ONG

- *Mutuelles : Le statut n'existant pas encore à Madagascar, les organisations suivant des principes mutualistes sont généralement des coopératives (institutions de microfinance) ou des associations (mutuelles de santé).*

Exemples : OTIV, AFAFI

Cas des institutions de microfinance : En plus de leur statut juridique, les institutions de microfinance reçoivent un agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière les autorisant à exercer leurs activités.

Cet agrément les qualifie en fonction de leur encours autorisé (niveau 1 – les plus petites, niveau 3 – les plus grandes), et en fonction de leur fonctionnement mutualiste ou non.

Exemple : PAMF est une SA et une IMF non-mutualiste de niveau 3

Ampleur du projet : Il a été décidé d'estimer l'ampleur du projet sur la base de 5 critères qualitatifs: CA, effectifs, état d'avancement, impact, localisation, croisés avec la connaissance des projets par le consortium. Ainsi, la catégorisation cherche à estimer à la fois la portée (présente et potentielle) du projet et le niveau d'investissement financier requis pour y parvenir.

Exemples : Bionexx – Gros, Coldis – Moyen, Babeo – Petit

NB : On s'aperçoit que le critère d'impact est généralement le plus déterminant pour cette catégorisation, même s'il demeure des exceptions, comme les projets industriels, qui sont surclassés, et les projets de microfinance, qui comptent rapidement beaucoup de bénéficiaires et sont sous-classés. On constate généralement :

Taille	Gros	Moyen	Petit
Nombre de bénéficiaires	> 15 000	Entre 300 et 15 000	< 300

Innovation : Cette modalité cherche à qualifier le type d'innovation mis en œuvre par le social business pour renverser l'équilibre préexistant.

- *Produit / service : le social business propose-t-il un produit ou un service nouveau ?*
Exemple : Bushproof
- *Process : le social business propose-t-il une organisation nouvelle de la production pour atteindre ses objectifs sociaux ?*
Exemple : Nutrizaza

Vecteur de lutte contre la vulnérabilité : Cette modalité s'intéresse uniquement à la mission première du social business.

Exemple : Dans le cas de Madacompost, la mission sociale première concerne le traitement des déchets, même si l'entreprise propose en même temps un accès à l'emploi à des personnes très démunies.

- *Accès : Cette catégorie concerne les social business luttant contre la vulnérabilité en proposant à ses bénéficiaires un accès facilité à des biens et services leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie et contribuant à lutter contre leur état de pauvreté.
Exemple : 1001 Fontaines*
- *AGR : Cette catégorie concerne les social business luttant contre la vulnérabilité en permettant à ses bénéficiaires d'augmenter leurs revenus, qu'ils soient employés ou fournisseurs.
Exemples : Dieudonné, Madacraft*
- *Protection de l'environnement
Exemple : Alamanga*

Initiateur du projet : Cette modalité caractérise l'entité à l'origine du projet de social business. Les différents initiateurs ont été divisés en 6 catégories, classées selon leur proximité avec le terrain (1. le plus proche – 6. le plus éloigné).

Exemple : L'institution de microfinance ACEP a été créée par l'association ADéFi.

Lien entre l'activité économique et la mission sociale :

- *Direct : En exerçant son activité économique, le social business remplit automatiquement sa mission sociale.
z) Exemple : Habitat for Humanity
aa)*
- *Indirect : Le social business finance sa mission sociale grâce aux revenus de son activité économique, qui peut être complètement différente.
bb) Exemple : FAPBM*

Priorité donnée à l'atteinte de l'économie : Un modèle économique de social business peut prévoir de manière minoritaire l'appui de subventions pour aller plus loin dans sa mission sociale. La recherche d'un autofinancement total est en effet susceptible de se faire au détriment de la mission sociale.

Le recours à des dons publics ou privés présentant une certaine stabilité dans le temps peut être plus à même d'assurer la pérennité financière d'un modèle qu'un autofinancement dépendant par exemple d'un prix de vente fluctuant.

On ne considère pas uniquement ici le porteur juridique du projet mais l'organisation social business complète.

- *Equilibre économique à terme : Le modèle économique de l'organisation social business est fondé sur un autofinancement total.
Exemple : Microcred*

- *Subvention d'équilibre : L'organisation social business prévoit de s'appuyer sur des subventions pour remplir certains aspects de sa mission sociale qui apparaissent difficiles à rentabiliser.
Exemple : Cefor*

II. Base De Données qualifiée des social business recensés à Madagascar



BDD SB
10122013.xls

III. Questionnaire et guide d'entretien

PARTIE 1 : LE PROJET

Etape 1

Présentation générale du projet : secteur d'intervention, objectif social, description de la solution mise en œuvre.

Etape 2

Emergence de l'idée d'entreprise, historique, état d'avancement, impact social, perspectives.

Etape 3

Modèle économique : ressources engendrées par le projet, ressources externes, recours ou non à des subventions, degré d'autosuffisance visé.

Etape 4

Modèle de financement et assistance technique : type de ressources financières mobilisées aujourd'hui et par le passé, assistance technique éventuelle, adéquation des ressources avec les besoins.

Etape 5

Mode de gestion et de gouvernance : statut juridique de la structure principale et des éventuelles structures connexes (avantages, inconvénients), processus de décision, implication des parties prenantes, gestion des bénéfices éventuels.

PARTIE 2 : SON ENVIRONNEMENT

Etape 6

Opportunités et menaces pour le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar : cadre réglementaire et fiscal, influence des pouvoirs publics, jeux d'acteurs, disponibilité de l'information et des compétences.

Etape 7

Forces et faiblesses du projet : capacité à saisir les opportunités (solutions trouvées, moyens mis en œuvre) et à contrer les menaces.

IV. Analyse comparative des différents types de statuts juridiques intéressant le social business à Madagascar

Structure	Association		ONG	
Cadre légal	Ordonnance 60 133 du 30 octobre 1960		Loi 96 030 du 14 Août 1997	
Définition	Convention de deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices (non lucratif).		Groupement de personnes physiques ou morales, autonomes, privé, structuré, légalement déclarée et agréée, à but non lucratif à vocation humanitaire, exerçant ses activités sous forme de prestation de service	
Principes d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Volontariat - Non Lucratif - Non gouvernemental 		<ul style="list-style-type: none"> - Volontariat - Non Lucratif - Non gouvernemental - Activités à vocation humanitaire ou à caractère caritatif, socio-économique, éducatif et culturel visant à faire bénéficier les non membres et le public. - Activités d'entreprises d'une façon permanentes et professionnelle. 	
Type	Malagasy	Etrangère	Malagasy	Etrangère
Condition d'exercice	Arrêté du Ministère de la population (Service provincial)	Arrêté du Ministère de la population	Arrêté de la Région dans laquelle l'ONG a son siège.	Accord de Siège du Ministère des affaires étrangères
Fiscalité : régime douanier	Droit commun : application des dispositions douanières prévues par la loi en vigueur sauf pour les associations RUP d'utilité publique	Droit commun : application des dispositions douanières prévues par la loi en vigueur sauf pour les associations reconnues d'utilité publique	Droit commun : application des dispositions douanières prévues par la loi en vigueur	Régime d'exception : admission en franchise douanière ou en admission temporaire
Fiscalité	Pour les associations et ONG qui emploient du personnel, les déclarations IRSA doivent être effectuées. De par le caractère non lucratif des activités, les associations et ONG sont exonérés de l'IR			
Modalité d'application du régime douanier	Exonération au cas par cas et sur demande de l'intéressé.	Exonération au cas par cas et sur demande de l'intéressé.	Exonération au cas par cas et sur demande de l'intéressé.	Exonération permanente et d'office

Structure	Association	ONG	
Documents attestant l'existence juridique	Récépissé de dépôt délivré par la province	Récépissé de dépôt délivré par la Région dans laquelle l'ONG a son siège. Numéro d'immatriculation Arrêté délivré par le Comité régional bipartite	Accord de siège
Dissolution	Volontaire/Statutaire	Volontaire/Statutaire Juridique sur décision du tribunal civil Retrait d'agrément	
Organisation et fonctionnement	Non préciser dans le texte de base mais exigence d'un organe de direction et d'administration	Doit être doté : <ul style="list-style-type: none"> – Organe de délibération et de décision : assemblée générale – Organe d'orientation et de suivi : conseil d'administration – Organe de contrôle : commissaires aux comptes 	
Source de revenu	Dons, legs, cotisation	Dons, legs, cotisation	
Rémunération du personnel	Non mentionné dans le texte	Possibilité de payer des salaires, des indemnités ou prise en charge du personnel et le règlement des charges permanentes.	
Obligations Administratives	Obligation de tenue d'un livre de caisse et tenue d'un rapport financier pour les associations subventionnées par l'Etat Tenue de comptabilité de fonds et autres documents en général Rapport financier et rapport d'activités non obligatoire.	<ul style="list-style-type: none"> – Rapport moral et financier mensuel – Rapport moral et financier annuel ; – Plan d'opération détaillée pour l'exercice suivant (à la fin de l'exercice) 	

Structure	Société Commerciale	Coopérative
Cadre légal	<ul style="list-style-type: none"> – Loi N°2003-036 du 30 Janvier 2004 relative aux sociétés commerciales – Décret N°2005-151 du 22 Mars 2005 modifiant certaines dispositions du décret N°2004-453 du 06 Avril 2004 portant application de la loi n°2003-036 ; – Décret N°2004-453 du 06 Avril 2004 portant application de la loi n°2003-036 	<ul style="list-style-type: none"> – Loi n°99-004 du 21 Avril 1999 – Décret 2000-256 du 03 Aout 2000
Définition	<p>La société commerciale est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens en numéraire, en nature ou en industrie, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes dans les conditions prévues par la présente loi.</p> <p>La société commerciale doit être créée dans l'intérêt commun des associés</p>	<p>Société civile particulière à capital et personnel variables rassemblant des personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise gérée collégalement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement.</p> <p>Objets de la coopérative :</p> <ul style="list-style-type: none"> assurer la qualité des produits et services ; offrir en permanence de meilleurs services aux membres ; améliorer le bien-être des membres ; élever le niveau professionnel et culturel des membres par des activités de formation et d'éducation ; mettre à la disposition des membres pour leur usage exclusif des matériels, machines ou instruments ; effectuer au bénéfice des membres toutes opérations financières, notamment la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit ou le cautionnement mutuel. <p>Branches d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> production et transformation (agricole, minière, pêche, ...) commerce (centrale d'achat, collecte, distribution, ...) service (transport, assurance,....) épargne et crédit.

Structure	Société Commerciale		Coopérative
Principes d'action	Respect des lois et règlements en vigueur		<ul style="list-style-type: none"> - libre adhésion ; - contrôle et gestion collégiaux ; - ristournes proportionnelles aux activités des membres - double qualité des membres ; - éducation des membres ; - neutralité politique, ethnique et religieuse ; - un membre, une voix
Type	Malagasy	Etrangère	Malagasy
Condition d'exercice	Etre légalement constitué	Création d'une filiale ; ou Création d'une succursale ; ou Création d'un bureau de liaison ; ou Souscription au capital d'une société malagasy	Être enregistré auprès de la Région
Régime douanier	Droit commun sauf pour les entreprises dont les activités et les produits exportés ou importés bénéficient de droits de douanes préférentiels (sur la base de conventions internationales ou d'une politique nationale de développement traduite dans le code générale des impôts et la loi de finance)	Droit commun sauf pour les entreprises dont les activités et les produits exportés ou importés bénéficient de droits de douanes préférentiels	Droit Commun
Fiscalité	Droit commun sauf pour les sociétés bénéficiant d'un régime fiscal spécifique (ex : entreprises franches)	Droit commun sauf exception pour les sociétés qui, de par leur nationalité, entre dans le champ d'application des conventions fiscales entre Madagascar et un autre pays	Droit Commun sauf exonération demandée au cas par cas selon l'importance des activités de la coopérative.
Conditions			Enregistrement auprès de la Région

Structure	Société Commerciale	Coopérative
d'application de la fiscalité		
Documents attestant l'existence juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Statuts - Carte d'Identification Fiscale - Carte Statistique - Numéro au registre du commerce et des sociétés 	<ul style="list-style-type: none"> - Statuts ; - Règlement Intérieurs - Carte d'Identification Fiscale* - Numéro au registre du commerce et des sociétés* - Carte Statistique* - Certificat d'enregistrement
Organisation et fonctionnement	<p>Assemblée générale : qui est composé par tous les associés ayant souscrit un apport pour constituer le capital de la société.</p> <p>Dirigeant : Il est nommé par l'assemblée générale et a pour mission de représenter la société auprès des tiers et d'assurer la gestion et l'administration des activités de la société.</p> <p>Un associé peut être une personne de nationalité étrangère. Un dirigeant peut être une personne de nationalité étrangère mais résidant à Madagascar.</p>	<p>Assemblée Générale : (7 membres au moins) composé de tous les membres régulièrement inscrits. Elle est l'organe suprême de délibération de la coopérative.</p> <p>Quorum pour siéger : au moins la moitié des membres inscrits pour AGO et les 2/3 pour les AGE</p> <p>Votes : pris à la majorité absolue</p> <p>Le conseil d'administration (CA) : Organe de gestion et d'administration de la coopérative. Composé de trois (03) à douze (12) membres élus parmi les membres de la coopérative.</p> <p>Un administrateur doit être de nationalité malgache</p>
Source de revenu	<p>Chiffre d'affaire ;</p> <p>Avances en compte courant des associés ;</p> <p>Emprunts auprès des banques ;</p> <p>...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le capital qui est composé des parts sociales (peuvent être des cotisations) versées par les membres. - les apports en compte, rémunérés selon une convention spéciale entre l'apporteur et la coopérative, après avis favorable du Conseil d'administration ; - les subventions, dons et legs ; - les dotations en matériels et équipements ; - les produits des activités de la coopérative ; - les droits d'adhésion ; - les produits financiers ; - les emprunts ; - toutes autres ressources non contraires aux objectifs et à

Structure	Société Commerciale	Coopérative
		l'éthique de la coopérative.
Rémunération du personnel	Charge de fonctionnement normal de la société	Charge de fonctionnement prévue dans le budget annuel élaboré par le conseil d'administration.
Obligations Administratives	Déclarations fiscales Etablissement d'états financiers Tenue d'une comptabilité selon le plan comptable général	Pour les coopératives de petite taille : Rapport financier et moral annuel Pour les coopératives de grande taille exerçant des grandes activités de commerce ou de finances : Déclarations fiscales Rapports/états financiers

*L'existence de ces documents dépend de la taille de l'activité de la coopérative et de sa situation géographique. Pour les coopératives exerçant des activités de commerce et des activités financières, l'Administration est exigeant par rapport à ces documents. Pour les coopératives agricoles situées dans les zones rurales, malgré le fait qu'elle exerce des activités de commerce, aucun contrôle sur l'existence de ces documents n'est effectué.

Structure	Institutions de Microfinance (IMF)
Cadre légal	Loi n°2005-016 du 29 Septembre 2005 relative à l'activité et au contrôle des IMF Décret n°2007-012 du 08 Janvier 2007 Fixant les formes juridiques des institutions de microfinance et les modalités de leur immatriculation au Registre du Commerce et des sociétés
Définition	Les « Institutions de Microfinance », en abrégé IMF, sont des personnes morales qui effectuent à titre habituel les activités de microfinance. Activité de microfinance : l'offre à titre habituel de services financiers de proximité à des personnes physiques ou morales n'ayant généralement pas accès au système bancaire traditionnel. Ce sont des services d'épargne et de crédit qui sont nécessaires pour promouvoir ou soutenir des activités génératrices de revenus permettant à cette catégorie de population d'améliorer son niveau de vie, d'atteindre une meilleure intégration sociale et d'accéder à un développement humain durable
Principes d'action	Principes du mutualisme : <ul style="list-style-type: none"> – Ils concernent surtout la coopération, la solidarité et l'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et/ou de consentir du crédit à ceux-ci ; – La libre adhésion des membres sauf restriction prévue dans les statuts ; – La non limitation du nombre des membres ; – L'égalité des droits et obligations de chaque membre au niveau des IMF de base, chaque membre ayant droit à une voix et à une seule quel que soit le nombre de parts qu'il détient ; – L'interdiction du vote par procuration sauf dans les cas exceptionnels et dans les limites prévues par les statuts ; – La limitation des services financiers aux seuls membres – L'interdiction de répartir les excédants d'exploitation Principe du non mutualisme : Toute IMF qui n'est pas mutualiste est mutualiste
Type	Malagasy
Condition d'exercice	« licence » délivrée par le CSBF pour les IMF 1 ; « agrément » délivré par le CSBF pour les IMF 2 et pour les IMF 3
Régime douanier	N/D
Fiscalité	Les institutions de microfinance mutualistes et non mutualistes sont affranchies de l'Impôt sur les Revenus et du minimum de perception pendant les 5 premiers exercices à compter de la date de leur constitution définitive. Les IMF mutualistes, pour l'IR, bénéficient d'une réduction de 50p.100 jusqu'au 10ème exercice.
Conditions	Obtention de licence ou d'agrément auprès de la CSBF

Structure	Institutions de Microfinance (IMF)	
d'application de la fiscalité		
Documents attestant l'existence juridique	Agrément ou licence Statuts Carte d'Identification Fiscale Carte statistique Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	
Organisation et fonctionnement	Le fonctionnement dépendra de la forme juridique de l'IMF : société, association, coopérative ou ONG En ce qui concerne les activités de microfinance, elles dépendent de la licence ou de l'agrément de celle-ci : IMF 1; IMF 2; IMF 3	
	IMF Mutualistes	IMF non mutualistes
	IMF 1, 2 et 3 constituées sous forme de coopérative Unions et Fédérations d'IMF de niveau 2 et 3 sont constituées sous forme de société anonyme	IMF de niveau 1 ne prévoyant pas de se transformer en IMF de niveau 2 ou 3 sont constituée sous forme d'association ou d'ONG IMF de niveau 1 souhaitant se transformer en IMF de niveau 2 ou 3 sont constituées sous forme de SARL ou de SA
Source de revenu	Chiffre d'affaire issu des produits financiers Emprunts pour refinancement Epargnes	
Rémunération du personnel	Charges normales de fonctionnement	
Obligations Administratives	Les obligations administratives dépendent de la forme juridique de l'IMF (société, association, coopérative, ONG) Toutefois, elle doit engager les procédures relatives à l'obtention de la licence ou de l'agrément pour ses activités.	

Structure	Fondation
Cadre légal	Loi n°2004-014 du 19 Aout 2004
Définition	Personne morale de droit privé à but non lucratif dont la création résulte, d'une part d'un acte juridique par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales affectent de manière permanente des biens, droits et ressources pour la réalisation d'objectifs d'intérêt général et, d'autre part de la reconnaissance d'utilité publique par le Gouvernement
Principes d'action	Exercer des activités de manière désintéressée dans le respect des lois et règlements en vigueur ; Respecter les Principes Universels des Droits Humains ; S'abstenir de toute immixtion dans les affaires politiques
Type	Malagasy
Condition d'exercice	Décret de RUP
Régime douanier	Exemptée de droits de douanes et de toutes autres taxes pour le matériel et les équipements nécessaires à son fonctionnement dans le cadre de sa première installation.
Fiscalité	Exemptée de l'IRCM Assujetti à l'IRSA en ce qui concerne la gestion du personnel Les dons bénéficient d'une réduction de l'IR à hauteur de 50% de leur valeur
Conditions d'application de la fiscalité	RUP
Documents attestant l'existence juridique	Décret de RUP Agrément
Organisation et fonctionnement	Conseil d'Administration (CA): organe d'administration et d'orientation de la fondation. Composé de sept (07) membres au moins et de quinze (15) membres au plus. Composé exclusivement de personnes physiques. Les premiers administrateurs sont nommés par les fondateurs. Modalités de prise de décision : quorum du ¾ des membres et les décisions sont prises à une majorité qualifiée des 2/3 des voix. La direction exécutive : chargée de la mise en œuvre des objectifs de la fondation. Il est nommé par le CA qui établira ensuite son contrat de travail. Il représente principalement la fondation Remarques : Il n'est fait aucune mention d'interdiction liée à la nationalité en ce qui concerne la gouvernance de la Fondation. Ex : La Directrice de la Fondation TELMA est de nationalité française.
Source de revenu	– Les dons et legs ;

Structure	Fondation
	<ul style="list-style-type: none"> – Les donations publiques et privées d'origine nationale et Internationale ; – Les fonds d'aide extérieurs ; – Les produits de placement ; – Les produits de valorisation de ses biens meubles et immeubles ; – Les produits des prestations de service fournis par la Fondation ; – Les recettes exceptionnelles ; – Les subventions. <p>Le capital ne doit pas être inférieur à 1 200 000 000 Ariary.</p> <p>Toutes les ressources disponibles de la Fondation sont affectées en priorité au financement des activités entrant dans le cadre de sa mission pour justifier son statut d'utilité publique.</p>
Rémunération du personnel	Prévu dans le budget présenté et voté par le conseil d'administration, sur proposition du Directeur Exécutif, annuellement. Ce dernier est le chef du personnel.
Obligations Administratives	<ul style="list-style-type: none"> – Déclarations fiscales – Tenue d'une comptabilité selon le PCG en vigueur – Etablissement d'états financiers <p>Doit avoir en sa possession :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Un manuel d'opérations – Un manuel de financement ; – Une convention de gestion des fonds – Un code de déontologie interne <p>...</p>

Précédentes publications de la collection

Notes techniques n°1	Panorama des inégalités hommes – femmes dans le monde (Juin 2015)
Notes techniques n°2	La Commission du Mékong face à un tournant – Quelle place pour l'aide française (Septembre 2015)
Notes techniques n°3	Quelle efficacité environnementale de la certification pêche et aquaculture « durable » ? (Septembre 2015)
Notes techniques n°4	Vérité des prix ou socialisation de la couverture des coûts ? (Octobre 2015)
Notes techniques n°5	Accompagnement technique et renforcement des capacités : leçons de l'expérience (Octobre 2015)
Technical Reports n°6	Actors and networks of agroecology in the Greater Mekong Subregion (October 2015)
Technical Reports n°7	Creating Alliances to Accelerate Commercially Viable Sanitation (November 2015)
Notes techniques n°8	La recherche française sur l'éducation dans les pays en développement : un état des lieux (Novembre 2015)
Technical Reports n°9	Facilitating green skills and jobs in developing countries

Qu'est-ce que l'AFD ?

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable.

Présente sur quatre continents à travers un réseau de 72 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète.

En 2014, l'AFD a consacré 8,1 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

Agence Française de Développement
5 rue Roland Barthes – 75598 Paris cedex 12
Tél : +33 1 53 44 48 86 – www.afd.fr

Conception et réalisation : Elsa MURAT, AFD