

INFLUENCE DES
FINANCEURS PUBLICS

INFLUENCE DES
FINANCEURS PRIVÉS

ÉVOLUTIONS CULTURELLES
& TECHNOLOGIQUES

ENTREPRISES
PRIVÉES

FONDTATIONS
PHILANTHROPIQUES

ACCOMPAGNATEURS
& INTERMÉDIAIRES

CITOYENNES
& CITOYENS

LES FACTEURS DE MUTATION

LES GRANDES MUTATIONS



ÉTUDE

ACTEURS ET ACTRICES DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE : QUELLE(S) MUTATION(S) ?

Avril 2023



Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (OSI).

Association loi 1901 fondée en 1994, Coordination SUD rassemble, aujourd'hui, 184 ONG, adhérentes directes ou au travers de six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, CRID, FORIM, Groupe initiatives). Agissant avec et en faveur des populations les plus laissées pour compte, ces organisations mènent des actions humanitaires d'urgence, de développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou encore de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Pour le secteur associatif de droit français de la solidarité internationale, Coordination SUD, avec ses organisations membres, assure quatre missions : la promotion et la défense d'un environnement favorable à l'action et l'expression des organisations de la société civile (OSC), l'appui et le renforcement de ces mêmes OSC, la construction et la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde sur les politiques de solidarité internationale ; et enfin, la veille et la prospective sur la solidarité internationale et son secteur associatif, leurs évolutions et enjeux.

Coordination SUD, Rassembler et Agir pour la Solidarité Internationale

« Déchiffrer le monde réel en le dépouillant des visions et des valeurs dont la langue, toute langue, est porteuse, c'est en déranger l'ordre institué, en bouleverser les hiérarchies. »*

C'est aussi pourquoi Coordination SUD utilise l'écriture inclusive, à tout le moins non exclusive, pour l'ensemble de ses publications, tirée des orientations et principes suggérés par le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) français.

Quelques petits changements d'habitude en plus de procédés de rédaction très simples et très concrets permettent de donner à écrire, lire, voir et comprendre le monde et les sociétés dans leur pluralité. Ainsi, cette publication repose sur :

- des formulations neutres (ex. présidence plutôt que président),
- des noms et adjectifs épichènes, (ex. responsable plutôt que chef),
- le dédoublement des mots (ex. citoyennes et citoyens) en respectant l'ordre alphabétique pour leur citation,
- l'accord de proximité avec le dernier nom, qu'il soit féminin ou masculin, singulier ou pluriel,
- un recours, si besoin est, au point médian.

Les visuels utilisés par Coordination SUD complètent cette expression inclusive évitant les stéréotypes de genre et bousculant nos réalités, et surtout leurs compréhensions.

* Annie Ernaux, Prix Nobel de Littérature 2022, Discours, Stockholm, 7 décembre 2022

INTRODUCTION	5
PARTIE I : LES FACTEURS DE MUTATION	9
1. L'INFLUENCE DES FINANCEURS PUBLICS	11
1.1. LES BAILLEURS TRADITIONNELS DES ONG-1 OUVRENT À DE NOUVEAUX ACTEURS ET ACTRICES L'ACCÈS À LEURS FONDS DE SUBVENTIONS	11
1.1.1. La localisation de l'aide	11
1.1.2. Le financement des acteurs et actrices au statut commercial de l'économie sociale et solidaire (ESS)	13
1.2. VERS UNE DIVERSIFICATION DES OUTILS DE FINANCEMENT, DES PARTENARIATS ET DES MODALITÉS D'INVESTISSEMENT	15
1.2.1. La sortie progressive de la logique des subventions pour aller vers une logique d'investissement dans des entreprises privées	16
1.2.2. Les contrats à impact	17
1.2.3. LES OBLIGATIONS VERTES	18
1.2.4. LES FONDS FIDUCIAIRES	19
2. L'INFLUENCE DES FINANCEURS PRIVÉS	23
2.1. L'ESSOR DE L'INVESTISSEMENT À IMPACT POUR LE DÉVELOPPEMENT	23
2.2. LE MONDE DE LA PHILANTHROPIE PRIVÉE SE DÉVELOPPE	26
2.2.1. Sur le plan international	26
2.2.2. En France	28
3. LES ÉVOLUTIONS CULTURELLES ET TECHNOLOGIQUES	34
3.1. UNE CONFIANCE FRAGILE	34
3.2. DES OUTILS NUMÉRIQUES AU SERVICE DE L'HUMANITAIRE ET DE LA MOBILISATION CITOYENNE	36

PARTIE 2 : LES GRANDES MUTATIONS	42
1. LES ENTREPRISES PRIVÉES	44
1.1. LES ENTREPRISES SOCIALES	45
1.2. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE À L'ENTREPRISE INCLUSIVE	51
1.3. LES ENTREPRISES PRIVÉES PRESTATAIRES	54
2. LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES OPÉRATRICES	64
3. LES ACCOMPAGNATEURS ET INTERMÉDIAIRES	71
3.1. LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS	71
3.2. LES INTERMÉDIAIRES INTERVENANT ENTRE LES ACTEURS ET ACTRICES DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE	76
4. LES CITOYENNES ET CITOYENS	82
4.1. LES MOUVEMENTS SOCIAUX/CITOYENS	82
4.2. LES INFLUENCEURS ET INFLUENCEUSES : UNE VOIX DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE	86
CONCLUSION	89
REMERCIEMENTS	91

INTRODUCTION

Dans le cadre de son plan stratégique 2017-2022, Coordination SUD a choisi d'accentuer sa mission de veille et d'analyse du secteur de la solidarité internationale au-delà de ses missions historiques, soit la représentation de positions communes auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde, la défense et la promotion des organisations non gouvernementales (ONG), ainsi que l'appui et le renforcement des ONG françaises.

L'OngLAB

L'OngLAB est l'outil organisationnel dédié à la mise en œuvre de cette nouvelle orientation stratégique. Son objectif est :

- De décrypter les évolutions à l'œuvre dans le secteur de la solidarité internationale ;
- D'offrir une meilleure perception de ce secteur et de valoriser les connaissances qui existent déjà ;
- De permettre aux organisations agissant dans ce domaine d'anticiper les effets des évolutions.

Son pilotage est assuré par le conseil d'administration (CA) de Coordination SUD, lui-même épaulé par un comité d'orientation stratégique (COS), constitué d'ONG membres et d'expert-es externes. Ce dernier est chargé d'identifier et de prioriser les sujets dans lesquels un enjeu pourrait être mis en exergue pour lequel une analyse et une exploration des connaissances seraient intéressantes.

Les productions issues de l'OngLAB peuvent être :

- Des études d'intérêt général ;
- Des ateliers de réflexion et de débat avec des regards croisés ;
- Des notes de décryptage.

Ces productions s'adressent aux dirigeantes et dirigeants des ONG françaises, afin de leur apporter un éclairage sur les évolutions du secteur et de faciliter l'aide à la décision, mais aussi, plus largement, aux institutions ou autres acteurs et actrices intervenant dans le domaine de la solidarité internationale.

L'OngLAB prévoit ainsi le financement, chaque année, d'une étude d'intérêt général sur le secteur de la solidarité internationale, avec le choix d'un sujet en lien avec le plaidoyer ou le renforcement institutionnel et organisationnel des ONG. Ces études d'intérêt général s'inscrivent dans une démarche de prospective et de facilitation de l'aide à la décision. Le thème de l'étude est proposé par le COS et validé par le Conseil d'administration de Coordination SUD. Il s'agit aujourd'hui, dans la présente étude, d'une **analyse des nouveaux acteurs et actrices de la solidarité internationale**.

Quelques constats préalables

En France, depuis toujours, les ONG sont amenées à déployer leurs actions dans un **contexte qui évolue**. Toutefois, depuis quelques années, des mutations importantes incitent Coordination SUD à proposer aux ONG une **analyse plus précise de ces transformations, pour en comprendre les principaux mécanismes et acteurs et actrices, et pouvoir mieux anticiper les évolutions à venir**.

Également communément nommées associations de solidarité internationale (ASI), les ONG sont, depuis de nombreuses années, profondément engagées dans la recherche de réponses significatives aux problématiques de développement des pays du Sud, ainsi qu'aux crises humanitaires traversées par le monde. Ces ONG sont au service de l'intérêt général.

Toutefois, des acteurs et actrices de nature différente s'intéressent également aux enjeux internationaux, telles que définies par les Objectifs de développement durable (ODD), et plus largement au changement climatique, aux migrations et aux inégalités. Certains de ces acteurs et actrices existent depuis longtemps (par exemple, les acteurs et actrices du commerce équitable), d'autres sont apparues plus récemment, mais leur **nature, leur nombre et leurs modalités d'intervention sur ces questions ont évolué au cours des dernières années**. Si, de longue date, les ONG prennent, elles aussi, en compte ces enjeux, l'engagement croissant – et ressenti comme tel – de ces catégories supplémentaires d'acteurs et d'actrices peut être qualifié de « nouveauté ».

Force est de constater que le **secteur de la solidarité internationale est en mutation continue** du fait de différentes dynamiques :

- L'intervention de **nouveaux acteurs et actrices, toujours plus nombreuses et diversifiées**, dans ce champ. Elles et ils peuvent être issus du mouvement de l'entrepreneuriat social ou du secteur lucratif et cherchent à agir à une échelle internationale et/ou locale sur différents terrains. À cet égard, les récentes évolutions législatives dans le cadre de la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) ont abouti à la création d'un statut de société à mission en France, offrant à des acteurs et actrices jusque-là peu présentes ou de moindre intensité, la possibilité d'investir le champ de la solidarité internationale. Il est à noter que dans les pays anglo-saxons et dans d'autres pays européens, des structures du même type existent depuis des années ;
- La transformation (parallèlement à l'arrivée de ces nouveaux interlocuteurs et interlocutrices) des **modalités opératoires des bailleurs de fonds publics et privés**, pour rechercher une efficacité toujours accrue, un développement à plus grande échelle permettant de toucher un plus grand nombre de personnes, mais aussi pour ouvrir le champ d'intervention à de nouveaux acteurs et actrices et, avec elles, à des financements issus de nouveaux horizons (esprit « Grand Bargain »). Ainsi se consolide tout un panel de moyens sociotechniques destinés à participer à l'effort de développement et à la lutte contre la pauvreté ;
- Plus largement et au-delà des financeurs, la société **s'interroge également de multiples manières**. Du côté des populations, des mouvements spontanés de citoyennes et citoyens apparaissent et se font entendre dans l'espace public. Sans nécessairement rejoindre le cadre associatif traditionnel, ces mouvements promeuvent des formes d'organisation plus informelles, souvent aidées par des technologies nouvelles, et entendent être en mesure d'agir au plus près du terrain. Cette évolution fait écho à d'autres évolutions concomitantes, comme les logiques de « désintermédiation de l'aide¹ » et de « désinstitutionnalisation² », dans lesquelles on s'interroge sur la réelle plus-value d'une institution qui affirme agir comme intermédiaire, mais qui peut biaiser, de différentes façons, les demandes des personnes qu'elle est censée représenter.

1 Groupe URD. (2016). *Humanitaires en mouvement*, 17.

2 Hirlet, P. & Pierre, T. (2017). *Ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social !*. Sciences & Actions Sociales, 7, 105-115.

Les objectifs de l'étude

L'objectif de cette étude est de permettre le décryptage des caractéristiques et dynamiques, sinon toujours de réels « nouveaux » acteurs et actrices de la solidarité internationale, tout au moins d'acteurs et actrices et de pratiques visiblement en expansion dans ce champ.

L'approche retenue a été de partir des grandes tendances ressenties comme marquantes dans les mutations des acteurs de la solidarité internationale, de présenter ensuite un large panorama d'acteurs et actrices, ordonnées en une typologie simplifiée, et enfin de réfléchir sur cette galaxie d'intervenantes et d'intervenants.

Plus précisément, l'objectif de cette étude est que les ONG et les acteurs et actrices aujourd'hui déployés dans ce champ puissent appréhender des dynamiques différentes de celles qui préexistaient et qu'elles et ils puissent en apprécier les singularités. Mieux comprendre les divers types d'action et les modalités d'intervention d'un certain nombre d'acteurs et actrices nouvellement arrivées dans le secteur de la solidarité internationale permet de redéfinir les orientations et la valeur ajoutée de chacune, et d'affiner les missions que les ONG peuvent développer pour valoriser leur spécificité en lien avec ces nouveaux acteurs et actrices.

Car, au fond, l'étude montre que peu d'acteurs et actrices sont totalement « nouvelles » dans leur forme juridique (les entreprises existent depuis longtemps, de même que les mouvements sociaux). Un choix était donc nécessaire.

Les acteurs et actrices présentées dans l'étude ont été retenues :

- **Parce qu'elles et ils n'existaient pas en tant qu'intervenants visibles dans ce domaine** il y a encore quelques années ou alors de manière très embryonnaire (comme les entreprises sociales ou les intermédiaires financiers, par exemple) ;
- **Parce que si elles et ils ne sont pas nouveaux en tant qu'acteurs et actrices de l'aide et de la solidarité internationale, elles occupent une place significative perçue comme nouvelle** dans ce champ (comme les entreprises privées et les « citoyennes et citoyens ») ;
- **Parce qu'elles et ils se caractérisent par des formes de gouvernance autres que celles couramment en usage**, ce qui est le cas, par exemple, des mouvements sociaux, ou **parce qu'elles et ils adoptent des stratégies et modalités d'intervention singulières** (comme les fondations dites « opératrices »).

L'étude décrit leur histoire dans le champ de la solidarité internationale et précise pourquoi certains acteurs et actrices émergent et/ou évoluent et/ou semblent prendre une place perçue comme nouvelle.

La structuration de l'étude

L'exposé des mutations à l'œuvre est divisé en deux parties :

- La première partie **analyse les facteurs d'influence susceptibles d'être à l'origine des mutations des acteurs de l'aide ou de l'émergence de nouveaux acteurs et actrices** ;
- La seconde se concentre sur **l'étude de certains « nouveaux » acteurs et actrices**, avec la présentation de leurs caractéristiques, de leur poids et de leurs modalités d'intervention, illustrée d'exemples concrets. Pour chaque acteur et actrice, une analyse est proposée, suivie par des éléments portant sur les questions soulevées par l'arrivée de ces acteurs et actrices parmi les intervenant·es préexistant·es, dont les ONG-I.L. L'étude couvrant de nombreux champs, elle propose des ressources complémentaires (études, articles, etc.) permettant d'approfondir la question. Par ailleurs, les sections dédiées à chaque nouvel acteur peuvent être lues de manière relativement indépendante.

L'étude couvrant de nombreux champs, elle propose des ressources complémentaires (études, articles, etc.) permettant d'approfondir la question. Par ailleurs, les sections dédiées à chaque nouvel acteur et actrice peuvent être lues de manière relativement indépendante.

Les limites de l'étude

Le périmètre de l'étude étant très large et les axes d'analyse pluriels, il a fallu faire des choix méthodologiques, lesquels ont été validés par le comité d'orientation stratégique de l'OngLAB.

Il est donc important de souligner les limites de cette étude et ce qu'elle n'est pas :

- Il ne s'agit pas d'une analyse quantitative couvrant l'ensemble des nouveaux acteurs et actrices de manière exhaustive, mais d'une étude plutôt résolument qualitative se basant sur les données existantes, y compris les éléments statistiques, ainsi que sur les connaissances à la date d'aujourd'hui. Il n'a pas été possible de mener une recherche approfondie sur chacun des acteurs et actrices, sur leur nombre, sur leur poids financier, leur organigramme et leurs missions, etc. Les données mobilisées pour ces derniers points peuvent donc être secondaires ;
- Il ne s'agit pas non plus d'une évaluation de ces acteurs et actrices au sens classique : l'étude ne cherche pas à qualifier en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques les différents acteurs et actrices. Il n'y a pas eu d'évaluation de la qualité des actions de chacun et chacune ou de la cohérence de l'organisation par rapport aux valeurs et aux intentions affichées. Une analyse des risques et des limites pour chacun des acteurs et actrices est néanmoins suggérée ;
- Cette étude n'est pas prospective : elle s'appuie sur l'analyse des mutations passées et actuelles pour identifier des tendances, mais elle ne tente pas de prédire l'avenir (d'autres mutations pourront, en effet, être à l'œuvre dans le futur). Elle essaie toutefois d'identifier des tendances d'évolution en termes de signaux forts comme de signaux faibles, tendances qu'il est intéressant de signaler pour les années à venir ;
- Enfin, ce n'est pas une étude sur le positionnement des ONG-I par rapport à ces nouveaux acteurs et actrices : les acteurs et actrices sont décrites isolément, l'articulation et le positionnement par rapport aux ONG-I ne sont pas abordés. Cela étant, dans les rubriques « Analyse » et « Questions clés pour les ONG-I », des bases pour une discussion sur la manière dont l'émergence de ces acteurs et actrices peut influencer sur l'action et les orientations des ONG ont été mises en exergue.

La suite à donner

Cette étude a vocation à informer les ONG-I, ainsi que d'autres acteurs et actrices et organismes engagés dans le champ de la solidarité internationale, et à nourrir leur réflexion sur leur propre position à la date d'aujourd'hui et sur l'identification de possibles articulations de leurs actions avec celles des « nouveaux » acteurs et actrices.

Il semble important pour le rédacteur et la rédactrice de cette étude que Coordination SUD et les ONG-I puissent approfondir les différentes problématiques suggérées et qu'ainsi, des pistes d'évolution et de collaboration entre ces nouveaux acteurs et actrices et les associations de la solidarité internationale puissent émerger.

PARTIE I : LES FACTEURS DE MUTATION

Afin d'identifier les nouveaux acteurs et actrices de la solidarité internationale, il est utile de recenser les différentes tendances ayant un impact potentiel sur les ONG-I françaises. Cette première partie explore donc les grandes évolutions qui peuvent influencer sur la solidarité internationale, le développement et le secteur humanitaire, et favoriser l'essor de certains acteurs et actrices dans ce domaine.

Parmi ces tendances, il convient de relever l'influence très significative des financeurs, publics ou privés sur les autres acteurs et actrices du développement. En effet, leur recherche d'efficacité, leur façon de penser le changement pour ce qui est des enjeux communs et leur souci permanent d'augmenter leur capacité d'action, notamment financière, les conduisent à développer de nouveaux outils financiers, à nouer des partenariats, à faire entrer de nouveaux interlocuteurs et interlocutrices dans leurs dispositifs, à croître en taille, provoquant certaines concentrations, etc.

Le rédacteur et la rédactrice de cette étude ont également fait le choix de mettre en lumière les changements d'ordre culturel et technologique qui favorisent l'apparition de nouveaux acteurs et actrices.



1. L'INFLUENCE DES FINANCEURS PUBLICS

- 1.1. Les bailleurs traditionnels des ONG-I ouvrent à de nouveaux acteurs et actrices l'accès à leurs fonds de subventions
- 1.2. Vers une diversification des outils de financement, des partenariats et des modalités d'investissement

1. L'INFLUENCE DES FINANCEURS PUBLICS

EN RÉSUMÉ

- Les financeurs publics ouvrent de plus en plus souvent leurs subventions à de nouveaux acteurs et actrices, notamment à celles du Sud et de l'économie sociale et solidaire (ESS).
- Ils développent de nouvelles modalités de financement des actions sur le terrain (investissements privés, fonds fiduciaires, etc.) pour augmenter leurs capacités de financement et intégrer une plus grande variété d'acteurs et d'actrices.
- Les entreprises privées sont de plus en plus ciblées par les financeurs publics. Il ne s'agit plus uniquement de développer le tissu économique d'un territoire, mais d'inciter aussi les entreprises à mieux prendre en compte les aspects environnementaux, sociaux et climatiques dans leurs propres actions.

Quelques exemples significatifs de ces nouvelles modalités d'intervention des bailleurs ayant déjà des répercussions sur les différents acteurs et actrices – et donc sur la place des ONG-I – sont présentés dans cette partie.

1.1. LES BAILLEURS TRADITIONNELS DES ONG-I OUVRENT À DE NOUVEAUX ACTEURS ET ACTRICES L'ACCÈS À LEURS FONDS DE SUBVENTIONS

Qu'il s'agisse des financeurs privés ou des financeurs publics de la solidarité internationale, l'évolution des critères d'éligibilité aux financements est manifeste. La [loi de programmation du financement du développement](#)³ du 4 août 2021 illustre bien ce processus. Il a ainsi été demandé à l'Agence française de développement (AFD) d'ouvrir son guichet ONG à de nouveaux acteurs et actrices : d'une part, aux organisations de la société civile (OSC) des pays bénéficiaires de l'aide publique au développement, d'autre part, aux entreprises ESUS (entreprises solidaires d'utilité sociale) de solidarité internationale. L'AFD n'est cependant pas la seule à évoluer ainsi.

1.1.1. LA LOCALISATION DE L'AIDE

« Dans sa volonté de penser et porter les actions de développement à partir des acteurs locaux se trouvant au plus près du terrain »⁴, l'aide internationale modifie ses instruments de financement des acteurs et actrices locales et invente de nouvelles normes de partenariat entre les ONG-I et leurs partenaires locaux, afin de mettre en place un mouvement de localisation de l'aide. Des fondations ont déjà franchi le pas : la Fondation de France a, par exemple, ouvert ses subventions aux acteurs et actrices locales en allégeant notamment les formalités pour y accéder.

3 [L. n° 2021-1031, 4 août 2022, de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales](#) (1). NOR : EAEM2019665L

4 Le lecteur ou la lectrice peut se reporter à cet égard à l'étude réalisée par Coordination SUD : Bonis-Charancle J.-M., Martin Vielajus M. (2019), [La localisation de l'aide : plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ?](#).

La loi de finance de 2021 demandait à l'AFD d'ouvrir le guichet ONG aux acteurs et actrices du Sud. Cette mesure est effective depuis l'appel à manifestation d'intérêt de mai 2022. Il est prévu que 10 % des fonds de l'AFD aillent sur le terrain en 2023⁵. Si ces fonds délocalisés sur le terrain peuvent apparaître comme des ressources en moins pour les ONG internationales, dans la réalité, la mesure devrait être compensée par l'augmentation des fonds publics et par le fait qu'une partie significative des fonds qui transitaient par les ONG-I servait déjà à financer les ONG locales. Ces dernières pourront donc désormais être directement financées par les bailleurs. Mais **ce mouvement pourrait provoquer un rééquilibrage des rapports de force, une réorientation stratégique des acteurs et actrices, et remettre en cause les logiques d'intermédiation.**

Les enjeux de la localisation de l'aide

Pour être effective, la localisation de l'aide nécessite la prise en compte de plusieurs enjeux fondamentaux, évoqués lors de l'atelier Partenariat organisé par Coordination SUD en mai 2022 :

- **Simplifier et assouplir l'accès aux subventions** (canevas, critères, etc.) en prenant en considération les spécificités locales, notamment réglementaires (à titre d'exemple, en Algérie, les lois associatives limitent l'accès aux financements internationaux) ;
- **Rendre la gestion de la subvention plus flexible** (modalités de *reporting*, capacités d'ajustement des plans d'action et des budgets, etc.) dans le respect des principes de redevabilité et de transparence, **pour que cette gestion soit maîtrisée par les acteurs et actrices locales** ;
- **Respecter**, dans les pays d'intervention, **la diversité des organisations** et de leurs besoins en évitant une concentration des grandes ONG ayant des représentations, type « bureaux pays », dans ces zones d'intervention ;
- **Décentraliser les ressources et relocaliser la décision** relative à ces ressources au niveau local pour être au plus près des acteurs et actrices locales ;
- Opérer une **véritable transformation des organisations** dans les pays d'intervention (en matière de réponse et de prise de décision) et permettre le financement de ce type de renforcement (différent de la consolidation technique) pour accroître la « crédibilité » et la « légitimité » de ces organisations dans l'accès aux financements ;
- **Partager les frais administratifs** de manière équitable entre les ONG-I et leurs partenaires dans les pays d'intervention ;
- **Soutenir l'initiative locale** et le montage de projets par les organisations locales elles-mêmes dans les pays d'intervention (valorisation de leur expertise) ;
- **Financer le temps partenarial** (notamment les activités liées à la construction de partenariats stratégiques) au-delà des seuls projets ;
- **Favoriser, dans les pays d'intervention, la connexion des ONG à des réseaux régionaux** pour faciliter la mise en relation et la collaboration en matière d'expertise ;
- **Redéfinir un narratif/imaginaire** de la localisation de l'aide, pour le rendre plus désirable pour les ONG occidentales, moins institutionnel ;
- **Ne pas s'arrêter à la notion d'efficacité de l'aide** (financement), mais s'orienter vers une recherche d'efficacité du développement (cf. Partenariat de Busan).

⁵ Entretien avec Valérie Huguenin, AFD 2022.

1.1.2. LE FINANCEMENT DES ACTEURS ET ACTRICES AU STATUT COMMERCIAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)

Dans la continuité de la loi de programmation du financement du développement⁶ du 4 août 2021, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et l'AFD envisagent de rendre les subventions du guichet ONG accessibles à d'autres actrices de l'économie sociale et solidaire – notamment les entreprises agréées « Entreprises solidaires d'utilité sociale » (ESUS) de solidarité internationale – ainsi qu'aux entreprises sociales des pays bénéficiaires de l'aide publique au développement française. Une étude est en cours pour préciser les contours et les implications d'une telle ouverture. Dans un premier temps, le guichet ne devrait être ouvert qu'aux entreprises ESUS de solidarité internationale en France.

La France a développé un cadre législatif spécifique sur l'économie sociale et solidaire en 2014 : cette loi a défini un périmètre clair autour de l'ESS. Elle y inclut les actrices historiques de l'économie sociale et solidaire (à savoir les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations) et y a intégré de nouvelles formes d'entrepreneuriat. Les sociétés commerciales poursuivant un objectif d'utilité sociale et faisant le choix d'adopter et de mettre en œuvre les principes de l'ESS peuvent ainsi être considérées comme des actrices de l'ESS. Ces entreprises commerciales doivent néanmoins être agréées ESUS⁷. Dans ce contexte, elles doivent :

- **Poursuivre une utilité sociale comme objectif principal**, en direction des publics ou territoires vulnérables ou en faveur de la préservation et du rétablissement de la cohésion sociale et territoriale, de l'éducation à la citoyenneté par l'éducation populaire, du développement durable et solidaire ou de la solidarité internationale ;
- **Prouver que la recherche d'utilité sociale a une influence sur le compte de résultat de l'entreprise** ;
- **Avoir une politique de rémunération respectant deux conditions** : la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salarié-es ou dirigeantes et dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à sept fois le SMIC ; la rémunération versée à la personne la mieux payée ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à dix fois le SMIC ;
- **Avoir une gouvernance démocratique associant les parties prenantes** ;
- **Ne pas négocier les titres de capital de l'entreprise sur un marché financier** ;
- **Réinvestir la majorité des bénéfices dans l'entreprise**, afin d'assurer sa pérennité et son développement.

Les entreprises agréées ESUS peuvent accéder aux financements solidaires, notamment aux fonds 90/10⁸. L'objectif de la loi de 2014 était de poser les bases d'un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire, et de la reconnaître comme un type spécifique d'entreprise.

Il est à noter que les ONG qui ont, dans leur grande majorité, un statut associatif, de fondation ou de fonds de dotation, sont de facto incluses dans les acteurs et actrices de l'ESS.

6 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043898536> Op. cit.

7 Sur l'agrément des entreprises solidaires d'utilité sociale, voir <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>.

8 Les fonds 90/10 ont été créés par la loi Fabius de 2011, qui oblige les entreprises à avoir un fonds dit 90/10 au sein de leur épargne salariale. Ces fonds sont divisés en deux parties : 90 % sont investis dans des entreprises ordinaires cotées en Bourse tenant compte de critères extra-financiers ESG (sociaux, environnementaux et de gouvernance) et 10 % (entre 5 % et 10 %) sont investis dans des titres solidaires dans des entreprises ESUS, dans d'autres financeurs solidaires (d'autres intermédiaires, tels que la SIDI, Garrigue), dans des acteurs et actrices de la solidarité internationale (dont les fonds et institutions de microfinance).

Depuis plusieurs années, l'AFD s'intéresse aux acteurs et actrices de l'ESS, dont les **entreprises sociales et inclusives**. Une stratégie *Social and Inclusive Business* (SIB) a été adoptée en 2015, pour trois ans, puis une nouvelle feuille de route a été déployée (qui s'étend jusqu'en 2023).

Cette stratégie prévoyait en premier lieu l'adoption d'une définition des entreprises sociales et inclusives. La définition retenue a été plus souple que celle de l'agrément ESUS : le **social business** (entrepreneuriat social) est un modèle dans lequel une organisation a une mission sociale/environnementale claire et prioritaire, un système économique pérenne (à tout le moins recherchant la pérennité) et une organisation cohérente avec sa mission sociale (en termes de gouvernance, de redistribution des revenus, de pilotage de la performance sociale). Dans l'**inclusive business** (entrepreneuriat inclusif), la mission de l'organisation est basée sur l'intégration de la BOP (*bottom of the pyramid*)⁹ dans la chaîne de valeur, un modèle économique rentable (ou visant la rentabilité), avec une organisation classique.

Les stratégies SIB de l'AFD intégraient également le financement de ces entreprises lors de leurs différentes phases de vie et l'appui aux cadres institutionnels. Une cartographie des acteurs et actrices SIB dans seize pays d'Afrique a été réalisée en 2020, avec pour perspective la structuration d'un plaidoyer pour la création d'un écosystème favorable au développement des entreprises sociales et inclusives en Afrique.

L'ouverture du guichet ONG aux entreprises françaises ayant reçu l'agrément ESUS et dont le mandat inclut la mise en œuvre d'actions de développement solidaire sur le plan international, ainsi qu'aux structures similaires dans les pays bénéficiaires de l'APD, s'inscrit dans la continuité de cette stratégie. En effet, à terme, il est prévu que le fonds soit également ouvert aux entreprises de type « ESUS » locales. Cela étant, il ne faut pas oublier qu'aujourd'hui, dans le monde, rares sont les pays qui disposent de statuts spécifiques relatifs à l'ESS. Par ailleurs, il convient également de rappeler que ces entreprises peuvent déjà bénéficier de financements par l'intermédiaire des ONG françaises.

L'étude en cours pour le MEAE sur le sujet permettra d'approfondir les conditions et les modalités d'ouverture du guichet, qui devrait être effective très prochainement. Il est néanmoins intéressant d'indiquer déjà quelques enjeux mis en évidence par cette évolution : critères de spécification (place de l'international dans les activités globales de l'organisation, caractérisation de l'utilité sociale...), type de dépenses éligibles (ces entreprises ne fonctionnent pas nécessairement sous la forme de « projets »).

L'AFD n'est pas la seule à s'interroger sur la place de l'ESS, dans toute sa diversité, pour la réalisation des ODD. Le Bureau international du travail (BIT) a ainsi adopté, en juin 2022, une [résolution sur le travail décent et l'ESS](#)¹⁰ et un collectif d'acteurs et d'actrices, institutionnelles comme issues de la société civile, se mobilise pour [l'adoption à l'ONU d'une résolution sur l'ESS et le développement durable](#)¹¹.

9 *Bottom of the pyramid* (BOP – base de la pyramide) : population vivant avec moins de 8 dollars par jour, ayant peu accès aux biens et services essentiels, estimée à plus de 4 milliards de personnes.

10 *Résolution concernant le travail décent et l'économie sociale et solidaire*. (2022, 16 juin).

11 *UNTFSSSE*. (2022, 29 juillet) <https://unsse.org/2022/07/29/member-states-strongly-support-tableting-a-resolution-on-social-and-solidarity-economy-for-sustainable-development-at-the-united-nations-general-assembly/>.



ANALYSE

1. Avec l'intérêt renouvelé des institutions pour l'économie solidaire et sociale, il est probable que ces acteurs et actrices vont occuper désormais une place de plus en plus visible : aujourd'hui, le secteur représente déjà 14 % environ des emplois en France et 10 % du PIB¹². Leur contribution à la réalisation des ODD devrait également être davantage reconnue. Les ONG-I (qui sont des associations) font partie de cette famille de l'ESS aux côtés des autres associations, des mutuelles, des coopératives, des fondations et des entreprises agréées ESUS. Elles pourront donc bénéficier de cette reconnaissance accrue.
2. L'ouverture du guichet ONG de l'AFD aux entreprises agréées ESUS au Nord et aux ONG (OSC) au Sud va avoir des répercussions sur les structures faisant appel à ce guichet (en termes de volume des demandes notamment). Elle pourrait également impacter l'évolution de l'organisation du guichet, de même que les outils proposés (les besoins des OSC du Sud comme ceux des ESUS peuvent différer des besoins des ONG-I), avec des conséquences diverses pour les ONG-I : un engorgement éventuel du guichet, la réduction des enveloppes disponibles si l'ouverture ne s'accompagne pas d'une augmentation de l'enveloppe globale, mais également des opportunités d'accès à de nouveaux types d'outils (blended finance – financement mixte), tels que des prêts concessionnels, des garanties, une couverture de taux de change, du capital-risque avec des conventions de premières pertes, un apport de capitaux...
3. La localisation de l'aide risque de reproduire des problématiques rencontrées (ou qui ont pu exister) au Nord : une concentration des financements sur quelques très grandes organisations (en France, neuf ONG-I captent 74 % des financements¹³), une difficulté d'accès aux financements pour les plus petites organisations, la question de la pérennité des modèles économiques à la fin des phases de financement, celle de la capacité de gestion des projets, notamment au niveau du *reporting*. Un important travail de renforcement des ONG locales et d'ajustement des modalités d'intervention des bailleurs traditionnels est donc nécessaire pour éviter, ou à tout le moins freiner, ces effets pervers.

1.2. VERS UNE DIVERSIFICATION DES OUTILS DE FINANCEMENT, DES PARTENARIATS ET DES MODALITÉS D'INVESTISSEMENT

Diversifier les outils de financement, les partenariats et les modalités d'investissement est une tendance réelle dans le champ du financement des actions de développement. Elle cherche à répondre à trois enjeux majeurs :

- **Accroître les capacités financières d'intervention** des agences nationales et internationales de développement en incitant des organismes financiers privés (banques, fonds de pension, etc.) à abonder des fonds spécifiques (fonds d'investissement, obligations vertes, etc.) dans l'espoir d'un rendement financier qui permettra ensuite un investissement dans des entreprises ou le financement d'une action de développement ;
- **Intégrer un plus grand nombre d'acteurs et d'actrices** concernées par les différents enjeux des ODD (protection de l'environnement, lutte contre les inégalités, lutte contre le changement climatique, etc.). Les entreprises privées sont les premières concernées. Il ne s'agit plus uniquement de

¹² *L'économie sociale et solidaire (ESS)*. (s. d.). economie.gouv.fr.

¹³ Coopération SUD. (2022). *Etude Argent / ASI sur l'évolution des modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale, période 2016 - 2020*

développer le tissu économique d'un territoire, mais aussi d'**inciter ces entreprises à mieux prendre en compte les aspects environnementaux, sociaux et climatiques dans leurs actions propres**. Autrement dit, au lieu de se contenter de verser une subvention à une entreprise privée, il est question d'investir dans son capital pour orienter son business model ;

- **Démontrer l'efficacité de l'action de développement en soulignant l'impact obtenu**, voire assujettir le financement aux résultats (exemple des contrats à impact).

1.2.1. LA SORTIE PROGRESSIVE DE LA LOGIQUE DES SUBVENTIONS POUR ALLER VERS UNE LOGIQUE D'INVESTISSEMENT DANS DES ENTREPRISES PRIVÉES

Cette tendance est parfaitement illustrée, dans sa globalité, par le changement opéré par les acteurs et actrices internationales de protection de l'environnement : elles et ils ne financent plus uniquement leurs actions par des subventions, mais en investissant dans des outils financiers privés (fonds fiduciaires, fonds d'investissement, capital d'entreprise, etc.) et en s'appuyant sur d'autres interlocuteurs et interlocutrices. Elles et ils œuvrent pour que l'environnement ne soit plus pris en compte par les seuls acteurs et actrices environnementales, mais aussi par les intervenantes et intervenants des filières et des marchés dans leurs actions propres.

Cet aspect de l'intégration des acteurs et actrices est, depuis longtemps, inclus dans les conventions et accords multilatéraux sur l'environnement : la Convention sur la biodiversité prévoit ainsi la création et la gestion des aires protégées au même niveau que la gestion durable et le partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation de cette biodiversité. Pour des raisons évidentes, les deux derniers objectifs ont été plus difficiles à mettre en œuvre, car ils dépendent d'acteurs et d'actrices parfois éloignées de l'environnement. Pendant longtemps, ces acteurs et actrices se sont senties peu concernées, voire pas véritablement responsables ou redevables.

Le besoin d'une implication qui va au-delà des acteurs et actrices classiques (gouvernements, ONG) est justifié par l'urgence environnementale, confirmée dans les rapports globaux des instances scientifiques indépendantes¹⁴, par le besoin de trouver des financements qui s'ajouteraient aux investissements publics et par la nécessité d'agir à grande échelle en influençant les filières et les pratiques ayant une forte empreinte sur l'environnement : agroalimentaire, transport, mines, énergie, infrastructures...

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM)

Le FEM a participé à la création d'une douzaine de fonds d'investissement (300 millions d'euros environ) visant à faire évoluer les *business models* des entreprises privées pour les rendre plus vertueux. Cette logique d'intervention peut aussi nécessiter une assistance technique : formation, conseils, outils, etc. Dans ces initiatives, le rôle du FEM est souvent d'accepter d'assumer une partie des risques pour inciter des partenaires à investir dans de nouveaux secteurs (banques privées, fonds de pension, etc.).

Pour donner un exemple, l'idée est de recréer ce qui a été fait pour le secteur des énergies renouvelables : il y a trente ans, le FEM a financé des programmes et des projets pilotes pour développer les secteurs solaire et éolien. Aujourd'hui, ces derniers sont couverts par les banques et les entreprises. L'enjeu est de recréer cette dynamique dans d'autres filières et de promouvoir des approches plus respectueuses de l'environnement dans le domaine de l'agriculture (agroforesterie, agroécologie...), mais aussi dans celui de l'économie bleue (activités économiques liées aux océans, aux mers et à leurs côtes) et de la conservation de la nature.

14 Fifth Global Biodiversity Outlook, IPBES Global Assessment, Global Land Outlook, rapport Dasgupta, IPCC...

Le montant investi par le FEM dans le précédent cycle de financement était de 120 millions de dollars (USD). Dans le nouveau cycle de quatre ans (FEM8), cette fenêtre de financement est passée à 191 millions de dollars.

Le **fonds Moringa**¹⁵, avec la Banque africaine de développement (BAfD) : le fonds Moringa est une initiative développée par ONF International et une branche de la banque Edmond de Rothschild. Le FEM a apporté des financements au fonds Moringa pour développer des projets en Afrique. Plus d'une demi-douzaine de projets – au Bénin, au Togo, au Mali, au Kenya et au Ghana – ont profité de cette assistance financière pour promouvoir une agriculture plus diversifiée, des techniques d'agroforesterie, notamment avec des communautés vulnérables comme les groupes de femmes.

1.2.2. LES CONTRATS À IMPACT

Afin de diversifier les partenariats, d'accroître les capacités de financement et de rechercher un effet sociétal, d'autres approches se développent, telles que les **contrats à impact**.

Introduit en France en 2016, le contrat à impact social (CIS) est un dispositif de financement au service d'une mission d'intérêt général, associant dans un même objectif la puissance publique, les acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire, de la transition écologique, ainsi que des investisseurs publics ou privés. L'objectif est de favoriser l'émergence d'innovations sociales et environnementales avec une démarche axée sur la mesure de l'impact et des résultats. Le processus est le suivant : un investisseur privé et/ou public préfinance le projet à impact social ou environnemental et prend le risque de l'échec en échange d'une rémunération définie par avance en cas de succès. Le payeur final (souvent l'État) ne rembourse l'investisseur privé qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur ou une évaluatrice indépendante.

Le CIS est aujourd'hui un outil encore plutôt confidentiel, qui bénéficie de l'appui de quelques acteurs et actrices historiques. À la fin de 2021, une douzaine de projets avaient été signés pour un encours total d'engagements financiers ne dépassant pas les 20 millions d'euros. À ce jour, les investisseurs ne se sont pas massivement saisis de cette innovation, malgré leur appétence croissante pour la recherche de projets à impact.

En effet, les CIS français sont caractérisés par un faible niveau de risque, l'utilisation privilégiée d'indicateurs de moyens, ainsi qu'un niveau de rémunération des investisseurs peu important. En dépit d'une évolution qui tend vers une simplification, le montage d'un CIS reste complexe et long pour bon nombre d'acteurs et d'actrices¹⁶.

Les agences de développement comme l'AFD ont néanmoins testé cet outil. Sur le plan international, ces contrats sont appelés *Development Impact Bonds* (DIB). L'AFD a ainsi monté un DIB ayant pour objectif de réduire les inégalités à travers la lutte contre la précarité menstruelle en Éthiopie (pour un montant de 3 millions d'euros). S'y sont associés le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'ONG CARE France et BNP Paribas en tant qu'investisseur.

L'AFD développe aujourd'hui 13 DIB (1 en faveur de l'environnement, 5 relatifs à la santé, 3 en matière d'éducation et 3 qui concernent l'emploi)¹⁷, avec le mécanisme de gestion de risque suivant : si l'objectif est atteint, l'AFD rembourse la banque privée qui a pris le risque initial ; si l'objectif n'est pas atteint, la perte est assumée par la banque privée. Le suivi et la mesure des indicateurs sont assurés par l'ITAD.

¹⁵ MORINGA FUND / Proparco - Groupe Agence Française de Développement. (s. d.).

¹⁶ Inspection générale des finances. (2022). *Propositions pour le développement des contrats à impact en France*

¹⁷ Source : Entretien AFD.

Les acteurs et actrices de la solidarité ne peuvent pas tous avoir accès à ces nouveaux types de financement. En effet, il est nécessaire de disposer d'une certaine structuration interne pour pouvoir investir dans un montage susceptible d'être long, d'avoir une ingénierie de *reporting* et de mesure d'impact solide, ainsi qu'une capacité d'absorption de financement assez importante (il n'est pas pertinent de structurer des DIB pour des petits volumes financiers, pour amortir les coûts d'ingénierie).

1.2.3. LES OBLIGATIONS VERTES

Le principe de ces nouveaux outils financiers est de faire appel à des investisseurs privés en utilisant les marchés financiers classiques, en promettant une rentabilité et un remboursement à l'échéance. C'est le principe d'une obligation-titre de développement durable. La nouveauté de cet outil (pourtant très classique sur les marchés financiers d'actifs) réside dans le fait que ce sont des acteurs et actrices de développement qui l'élaborent et la mettent sur le marché, que des investisseurs privés vont s'intéresser via cet outil à des problématiques environnementales ou sociales (donc autres qu'économiques) et enfin, qu'une partie de la rentabilité de ces fonds va permettre le financement d'actions de développement.

L'investisseur privé ne recevra pas forcément de coupon annuel (comme dans une obligation classique), mais obtiendra une rentabilité si les impacts recherchés sont atteints, rentabilité qui sera "payée" par une agence de développement, comme le FEM par exemple.

Obligations de la Banque mondiale

Le **Rhino Bond**¹⁸, avec la Banque mondiale, en Afrique du Sud : le Rhino Bond est une obligation de développement durable de 150 millions de dollars (USD) basée sur un principe de performance potentielle, afin de protéger les populations de rhinocéros noirs dans un parc national et une réserve naturelle en Afrique du Sud. Le projet est géré par la Banque mondiale, avec une contribution du FEM pour réduire les risques et attirer les marchés de capitaux.

Les **Obligations bleues**¹⁹ (Blue Bonds), lancées par le Fonds des Seychelles pour la conservation et l'adaptation au climat (SeyCCAT), avec l'appui de la Banque mondiale, du FEM et de Nature Conservancy (TNC) : initialement conçues comme un projet de réaffectation de dette pour la nature, le projet a évolué en un instrument financier pionnier destiné à soutenir des projets de protection et de mise en valeur des milieux côtiers et marins, notamment liés à la pêche durable. Ce projet est soutenu par de nombreux partenaires et appuie des investisseurs privés. Il a vocation à être reproduit dans d'autres îles et zones côtières. C'est également le moyen pour un pays n'ayant plus un statut de pays moins avancé (PMA) de lever des ressources pour financer des actions liées à la protection de l'environnement.

18 World Bank Group. (2022, 24 mars). *Wildlife Conservation Bond Boosts South Africa's Efforts to Protect Black Rhinos and Support Local Communities*. World Bank

19 *Innovative bonds are generating new funding for biodiversity*. (2022, 16 décembre). Global Environment Facility.

1.2.4. LES FONDS FIDUCIAIRES

Comme une fondation qui assure, par exemple, des actions sociales grâce à la rentabilité de sa dotation en capital, **certaines activités de protection de l'environnement ou de développement sont aujourd'hui financées par la rentabilité de fonds dédiés abondés par des acteurs et actrices étatiques, des agences de développement et des acteurs et actrices privées.** Si ce principe de fonds fiduciaires²⁰ n'est pas nouveau (Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique de l'Union européenne, par exemple), il prend cependant de l'ampleur et permet de financer maintenant des actions qui bénéficiaient autrefois d'un financement public.

Les actions de conservation en Afrique en sont une illustration concrète. Aujourd'hui, plus de neuf fonds fiduciaires en Afrique assurent la conservation à partir d'un capital investi de plus de 250 millions d'euros. Des règles de gestion de ces fonds sur les marchés financiers sont édictées pour respecter des ratios risques/rendement acceptables. Ces fonds complètent de manière significative les autres financements (financements publics et privés, aides-projets des bailleurs et recettes touristiques, etc.).

Si ces fonds renforcent la pérennité du financement des actions de conservation, ils changent, malgré tout, la gouvernance des acteurs et actrices concernées et les modalités d'octroi des actions de conservation, car de plus en plus d'entreprises privées assurent un service public sous contrat de prestation à la place des acteurs et actrices associatives. Ces entreprises privées semblent privilégiées, car elles ont une culture entrepreneuriale (développement, innovation et efficacité) semblable à celle de nombreux acteurs et actrices gérant ces fonds fiduciaires.

La Fondation des savanes ouest-africaines (FSOA)

La Banque mondiale, les États béninois et burkinabé, la coopération allemande, l'AFD et le FEM ont créé un fonds fiduciaire (107 millions d'euros) porté par une SARL de droit anglais (**Fondation des savanes ouest-africaines**), qui assure et finance (5 millions par an) une cogestion publique-privée des aires protégées du Bénin et du Burkina Faso. Ils ont obtenu une délégation de gestion de ces aires, qui a ensuite été confiée à des sociétés privées ou des ONG sous contrat de prestation.

20 « Ils collectent des ressources auprès des bailleurs internationaux, des États ou des acteurs du secteur privé, qui leur permettent de générer, via des investissements diversifiés, un rendement financier reversé sous la forme de subventions à des aires protégées ou à des ONG qui agissent en faveur de la conservation de la biodiversité. Ces outils viennent ainsi compléter les appuis déjà apportés par les États et les ressources tirées du tourisme. » *Évaluation des Fonds fiduciaires de conservation : au bénéfice de la biodiversité*. (s. d.). AFD - Agence Française de Développement.



ANALYSE

1. La logique de diversification des modalités de financement pour **attirer de nouveaux protagonistes financiers privés** semble fonctionner, car des banques ou des fonds de pension investissent dans ces outils financiers, augmentant ainsi les capacités d'action du FEM, de la Banque mondiale, de l'AFD, etc., et pérennisent le financement (exemple des fonds fiduciaires). Même si cette tendance reste encore minoritaire, elle témoigne d'une véritable volonté d'associer les protagonistes financiers privés en leur promettant un rendement financier. Ces outils risquent néanmoins d'être moins intéressants dès que le coût de l'argent (inflation, taux d'intérêt élevés, etc.) augmentera, comme c'est le cas aujourd'hui. Pour **vérifier leur efficacité financière**, il faudrait pouvoir mesurer le coût de ces nouveaux outils financiers (montage, gestion, rendement accordé) au regard du taux de refinancement sur les marchés financiers classiques.
2. La logique d'investissement public dans des entreprises et des filières économiques pour orienter les *business models* vers une plus grande prise en compte de l'impact social, climatique et environnemental est indispensable pour que l'ensemble des acteurs et actrices (économiques, publics, sociétés civiles, etc.) s'articule autour de ces enjeux communs. **Le choix des entreprises dans lesquelles ces fonds vont investir demeure crucial** pour obtenir un réel changement des pratiques. Il convient de cibler celles qui ont un fort impact sur les problématiques communes (environnement, climat, social, etc.).
3. Ces logiques financières qui utilisent les marchés financiers **posent également des questions éthiques** (avec les pratiques de gestion des fonds fiduciaires, par exemple²¹). En effet, pour atteindre le niveau de rendement nécessaire au financement de l'action de développement, certains gestionnaires de fonds peuvent être tentés d'investir dans des titres financiers socialement peu responsables et ne respectant pas assez les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.
4. Ces approches ont un besoin crucial **d'évaluer l'impact** des actions réalisées grâce à ces financements, impact qui conditionne la rémunération des investisseurs privés. Les différentes organisations bénéficiant de ces financements (entreprises privées, aires protégées, etc.) doivent pouvoir se doter d'outils pour mesurer la performance de leur gestion au regard des enjeux environnementaux et sociaux retenus. Un effort est encore nécessaire pour garantir cette évaluation, **tout en évitant l'effet pervers de la recherche du quantitatif au détriment du qualitatif**.
5. **Ces approches deviennent de plus en plus complexes** (montages financiers, partenariats larges et divers, gestion financière et technique, mesure d'impact, etc.) et demandent davantage de temps de préparation et de réalisation, ainsi que des compétences pointues qui excluent de facto les petites organisations et favorisent celles qui ont déjà cette expertise et sont en mesure de **promettre une « performance » qui va attirer plus de profils financiers**.
6. **La démarche entrepreneuriale et financière** implicite de ces approches risque d'exclure des visions plus sociales soutenues par les sociétés civiles locales. Comment ces deux cultures peuvent-elles coexister, voire s'articuler sans s'opposer ? Comment les ONG-I et ONG locales peuvent-elles se saisir de cet enjeu dans des espaces plus larges de concertation et de plaidoyer pour défendre leurs approches ?

21 Ibid. <https://www.afd.fr/fr/actualites/evaluation-des-fonds-fiduciaires-de-conservation-au-benefice-de-la-biodiversite>.

Pour aller plus loin

Bonis-Charancle, J-M., Vielajus, M. (2019) *La localisation de l'aide : plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ?*

www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/synthese-etude-localisation-aide.pdf

Bonis-Charancle, J-M., Vielajus, M. (2022). *Les organisations de solidarité internationale en 2030, Série Prospective*. Télescope 2030, AFD.

www.kayrosnetwork.org/_files/ugd/ba3bdf_b99ac480cdfe4a579f58099fc7435175.pdf

Maietta, M., Kennedy, E., Bourse, F. (2017), *L'avenir de l'aide humanitaire, les ONGI en 2030*. IARAN.

www.iris-france.org/wp-content/uploads/2017/10/The-Future_Of_Aid_French.pdf

Plusieurs articles sur la finance à impact et sur les CIS sur le site de FAIR, et plus spécifiquement: IILab, *Contrats à impact de développement en Afrique*, 2021.

www.finance-fair.org/sites/default/files/2022-05/FAIR-CID-en-Afrique.pdf



2. L'INFLUENCE DES FINANCEURS PRIVÉS

- 2.1. L'essor de l'investissement à impact pour le développement
- 2.2. Le monde de la philanthropie privée se développe

2. L'INFLUENCE DES FINANCEURS PRIVÉS

EN RÉSUMÉ

- Les bailleurs privés financent depuis toujours des actions de développement et de solidarité internationale. Toutefois, depuis quelques années, les pratiques de ces financeurs privés ont évolué en termes de volume, de type d'approche et de modalités de financement.
- L'investissement à impact – investissement avec l'intention de générer des impacts sociaux ou environnementaux et un rendement financier – se développe de manière significative depuis 2007 et commence à se structurer dans les pays du Sud.
- Au niveau international, le monde de la philanthropie est très concentré : les dix plus grosses fondations internationales représentent 76 % de tous les financements internationaux philanthropiques. Toutefois, ces montants restent faibles au regard de l'APD.
- En France, dans un secteur en pleine de croissance, 25 % environ des fondations et fonds de dotation œuvrent sur le plan international.
- Ces évolutions ont une incidence sur le paysage global du développement et sur les ONG-I en particulier.

2.1. L'ESSOR DE L'INVESTISSEMENT À IMPACT POUR LE DÉVELOPPEMENT

Comme indiqué précédemment, des acteurs et actrices qui cherchent à avoir un impact social ou environnemental peuvent opter pour un statut commercial, comme les entreprises agréées ESUS. D'autres ont pour objectif une création de valeur économique, mais souhaitent également avoir une approche plus inclusive et générer des impacts sociaux et environnementaux positifs. Ces différents acteurs et actrices ont souvent besoin de financements, pour se lancer comme pour se développer. La finance à impact est l'une des réponses à cette nécessité.

La **finance à impact** se différencie de la finance durable en ce qu'elle fait plus que prendre en compte des critères ESG : elle cherche, en plus de son objectif financier, à générer un impact social et/ou environnemental positif. Évoquée pour la première fois en 2007 par la Fondation Rockefeller, elle est définie par le Global Impact Investing Network (GIIN) comme « *les investissements faits dans les entreprises, les organisations et les fonds avec l'intention de générer des impacts environnementaux et sociaux en même temps qu'un rendement financier²²* ». Elle constitue aujourd'hui une modalité de financement largement utilisée par les investisseurs dits des « **fonds d'investissement à impact** » (*impact investing*), tels qu'Investisseurs & Partenaires, SIDI, WIC Capital, Oryx Impact, INCO, qui vont investir dans des structures « à impact » ou des entreprises sociales²³.

²² <https://www.novethic.fr/lexique/detail/impact-investing.html>

²³ Entreprise sociale : structure qui cherche à avoir un impact social et environnemental, tout en ayant un modèle économique pérenne.

Investisseurs & Partenaires (I&P)

Investisseurs & Partenaires²⁴ est un groupe qui s'est engagé parmi les premiers dans le financement d'entrepreneurs et entrepreneuses, start-up, petites et moyennes entreprises responsables en Afrique subsaharienne. Créée il y a vingt ans par Patrice Hoppenot, cofondateur de BC Partners et expert en capital-investissement, la société I&P a été reprise par Jean-Michel Severino (précédemment délégué général de l'AFD et vice-président de la Banque mondiale pour l'Asie) en 2011. La conviction d'I&P est que « *le développement rapide et inclusif de l'Afrique exige un tissu de PME rentables, formelles et apportant des solutions durables à des enjeux sociaux*²⁵ ».

Avec une équipe de 160 salarié-es répartie dans 10 pays africains ainsi qu'en France et aux États-Unis, I&P développe des fonds, des sociétés d'investissement et des programmes de prêt pour ces entrepreneurs et entrepreneuses. Plus de 260 millions d'euros levés par I&P et ses fonds partenaires auprès d'investisseurs privés de type DFIs et de bailleurs de fonds africains et internationaux sont sous la gestion d'I&P ; 140 millions d'euros de fonds sont conseillés par I&P. Ces financements bénéficient à plus de 236 entreprises, chacune recevant des financements allant de 10 000 euros à 5 millions d'euros. Les critères d'attribution requièrent que les entreprises soient responsables, à forte valeur ajoutée locale et capables de développer une activité rentable et durable. Les montants et accompagnements proposés dépendent du niveau de maturité, de la taille et des besoins de financement de ces entreprises. Les programmes d'accélération sont, quant à eux, surtout financés par des fondations, ainsi que des donateurs et donatrices.

I&P a conscience qu'il ne peut pas, seul, atteindre des objectifs significatifs à l'échelle macro-économique. Le groupe se présente comme un acteur désireux de susciter un effet d'entraînement en permettant de rendre « *possible et visible un nombre critique de projets entrepreneuriaux et ainsi de convaincre un nombre croissant d'entrepreneurs qu'il est possible de réussir dans ce chemin, et un nombre croissant d'acteurs publics, de financeurs et de soutiens qu'il est utile de se mobiliser sur cette cause*²⁶ ».

Le GIIN estime à 1 164 milliards de dollars (USD) la taille du secteur de l'investissement à impact. Les secteurs prédominants sont les green bonds (les obligations vertes) et l'investissement à impact dans des entreprises dans la perspective d'une **contribution à la réalisation des ODD d'ici à 2030 et du zéro émission nette d'ici à 2050**²⁷. Les fonds à impact restent largement basés en Amérique du Nord (50 %) et en Europe (31 %), comme l'impact de ces fonds (37 % en Amérique du Nord et 55 % en Europe). L'Afrique subsaharienne n'est le siège que de 6 % des organisations et ne représente que 2 % de l'impact. **Le secteur commence toutefois à se structurer aussi dans les pays du Sud.** La région du sud de l'Afrique est le plus grand marché pour l'investissement à impact en Afrique. Dans l'étude annuelle du GIIN²⁸, l'investissement à impact en Afrique subsaharienne a augmenté de 7 % entre 2016 et 2019, et les investisseurs affirment qu'ils souhaitent accroître leur investissement dans cette zone dans les années à venir.

²⁴ Informations issues du site <https://www.ietsp.com> et d'échanges avec l'équipe d'I&P.

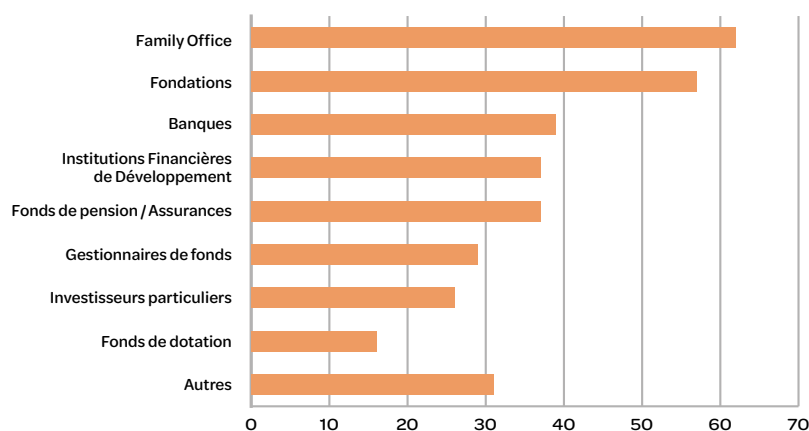
²⁵ <https://www.ietsp.com/>.

²⁶ <https://www.ietsp.com/>.

²⁷ *GIINsight: Sizing the Impact Investing Market 2022* (s. d.). The GIIN.

²⁸ <https://thegiin.org/assets/GIINAnnualImpactInvestorSurvey2020.pdf>.

NOMBRE DE FONDS AYANT LEVÉ DU CAPITAL AUPRÈS DE DIFFÉRENTS INVESTISSEURS



Source : FERDI, I&P. (2016). *Investir dans le développement en Afrique : comment l'investissement d'impact contribue aux Objectifs de Développement Durable (ODD) en Afrique.*

Les investisseurs à impact lèvent des fonds eux-mêmes auprès d'un très large éventail de partenaires. Les institutions de financement du développement jouent un rôle primordial dans le développement de l'investissement à impact en Afrique, en investissant dans les entreprises, mais également dans des fonds à impact ou en fournissant des fonds d'assistance technique à ces derniers.

Les fonds à impact dont le nombre et les montants investis se développent de manière significative constituent une opportunité de financement complémentaire pour atteindre les ODD. Ils visent en priorité des entreprises qui cherchent à avoir un impact social et/ou environnemental (entreprises à impact). Ces entreprises peuvent être locales comme internationales. Toutefois, **ces investissements ne s'orientent pas vers des structures associatives, car ils ciblent des acteurs et actrices qui cherchent la rentabilité (ce qui n'est pas la logique des associations) et sont en capitaux.**

Parmi les **enjeux de l'investissement à impact pour le développement**, sur la base de l'exemple du Sénégal et de la Côte d'Ivoire, une étude de Fair relève différents points :

- « Le besoin de définition du périmètre et de sensibilisation à l'investissement à impact ;
- La nécessaire mobilisation de l'offre de capital vers l'investissement à impact, entre autres en provenance des investisseurs institutionnels et des fournisseurs de capital locaux ;
- Les difficultés éprouvées pour faire correspondre l'offre et la demande de capital à impact ;
- Les défis des entrepreneurs à impact, en partie liés à l'entrepreneuriat de nécessité, à la formalisation des entreprises et au passage à l'échelle ;
- Le rôle du secteur public pour apporter des capitaux et créer un environnement favorable (juridique, réglementaire, fiscal) aux acteurs de l'investissement à impact ;
- L'importance des facilitateurs de marché, nationaux et internationaux, pour structurer l'écosystème de l'investissement à impact³⁰. »

29 FERDI, I&P. (2016). *Investir dans le développement en Afrique : comment l'investissement d'impact contribue aux Objectifs de Développement Durable (ODD) en Afrique.*

30 FAIR. (2021). *Cartographie des acteurs de l'investissement à impact au Sénégal et en Côte d'Ivoire.*



ANALYSE

1. L'investissement à impact est en période de croissance et il offre une **opportunité pour des financements susceptibles de s'ajouter aux subventions pour l'atteinte des ODD** et en faveur de la solidarité internationale, proposant d'autres types de financement que les canaux traditionnels, et alliant recherche d'impact social et/ou environnemental et rentabilité économique.

2. Afin de **capitaliser sur ces nouveaux types de financement en augmentation**, certaines ONG **développent elles-mêmes**, pour la mise en œuvre de projets, **des entreprises sociales et inclusives** qui peuvent être financées par des fonds d'investissement à impact. Elles sont cependant souvent confrontées à différentes problématiques pour trouver **un modèle économique suffisamment rentable pour être attractif** pour ces investissements. Par ailleurs, l'approche entrepreneuriale d'une entreprise à impact peut être assez éloignée de la logique culturelle de l'ONG, cette dernière risquant alors d'être confrontée en interne à des **difficultés d'acceptation de l'approche de l'entreprise à impact** et/ou de l'investissement à impact.

3. Afin d'accéder à ces financements, d'autres acteurs et actrices, dont des ONG, développent des collaborations avec des entreprises sociales pour augmenter leur action et leur impact.

Différents exemples d'entreprises à impact seront détaillés dans la seconde partie de cette étude.

2.2. LE MONDE DE LA PHILANTHROPIE PRIVÉE SE DÉVELOPPE

La philanthropie privée connaît un essor important (augmentation du nombre de fondations et de fonds de dotation, professionnalisation, expertise, partenariats, etc.). Cette sous-partie présente les modalités de ce développement sur le plan international et en France, et cherche à expliquer pourquoi cet essor a une influence sur le jeu d'acteurs et d'actrices et le fait que les fonds et fondations deviennent, sur le terrain, des acteurs et actrices de développement à part entière³¹.

2.2.1. SUR LE PLAN INTERNATIONAL

Le secteur de la philanthropie se structure et se professionnalise. Les fondations, qui interviennent encore largement sur leur territoire national, sont amenées à **s'engager de plus en plus sur le plan international** (aujourd'hui, ce sont surtout les philanthropes américains et américaines qui agissent à l'échelon mondial).

Selon une recherche de l'OCDE³² basée sur 205 fondations, la philanthropie privée cumulée entre 2016 et 2019 était de 42,5 milliards de dollars (USD), soit une moyenne annuelle de 10,6 milliards de dollars. La plupart de ces financements étaient destinés à des actions internationales, avec plus de la moitié d'entre eux provenant des États-Unis (24,3 milliards de dollars). Les États-Unis restent l'un des pays les plus dynamiques en termes de philanthropie, avec une générosité privée qui a atteint en 2019 le montant record de 450 milliards de dollars. Cela représente soixante fois le montant de l'agrégat des dons privés en France, qui s'élève à 7,5 milliards d'euros³³.

31 Voir partie II, « Les fondations philanthropiques opératrices ».

32 OCDE (2021). *Private Philanthropy for Development*. Second Edition

33 Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères. (2021). *Philanthropie et développement : état des lieux et stratégie de partenariat*.

Les sources des dons philanthropiques sont très concentrées : en ce qui concerne la philanthropie internationale, la Fondation Bill & Melinda Gates représente 38 % des financements (16,1 milliards de dollars). **Les dix plus grosses fondations internationales rassemblent 76 % de tous les financements internationaux philanthropiques**³⁴. La philanthropie reste néanmoins modeste en termes de volume comparée à l'APD (7 % environ), tout en demeurant une actrice clé dans certains secteurs, tels que la santé et l'éducation.

Voici quelques aspects stratégiques majeurs observés dans le secteur :

- **La forte concentration des financements autour de quelques fondations a un impact sur les thématiques, les structures et les zones géographiques pouvant en bénéficier.** Par exemple, le premier aspect soutenu par la philanthropie pour le développement est la santé et la santé reproductive (12,6 milliards de dollars, soit 53 % du total des contributions des fondations pour la période 2013-2015), car la Fondation Bill & Melinda Gates soutient massivement ce secteur (72 % des apports proviennent de la Fondation Gates).

En ce qui concerne le choix des bénéficiaires, au niveau de la philanthropie américaine, les deux tiers des financements pour la solidarité internationale sont attribués à des organismes situés aux États-Unis qui œuvrent à l'échelon international. Un tiers des fonds est alloué à des bénéficiaires étrangères et étrangers, situés physiquement hors du territoire américain, mais qui se trouvent souvent au Nord (organisations internationales, universités, *think tanks*, ONG, etc.).

À titre d'exemple, alors que la Fondation Gates cible principalement l'Afrique, seules 5 % des subventions sont accordées directement à des organisations africaines³⁵. En ce qui concerne la typologie des bénéficiaires, on relève qu'en 2020, 25 % des subventions agricoles accordées par la Fondation Gates allaient à des ONG³⁶. Si l'on se tourne vers les philanthropes en Asie, le réseau WINGS observe qu'il s'agit le plus souvent de personnes qui ont créé de la richesse *via* l'entrepreneuriat et tentent de régler les problèmes sociaux *via* le business (et non *via* les ONG). À titre d'exemple, on peut citer des actrices comme la Fondation Jack Ma qui finance les entreprises à impact en Afrique « African Business Heroes »³⁷.

Sur le plan territorial, **les philanthropes du développement privilégient certaines zones géographiques** : les pays à revenu intermédiaire sont favorisés par rapport aux pays les plus fragiles et les moins avancés. Il est néanmoins essentiel de remarquer que les fondations dans les pays émergents délivrent de plus en plus d'aides localement. Ainsi, pour les pays comme l'Inde, la Chine et le Mexique, les financements de philanthropes locaux sont supérieurs aux financements internationaux³⁸. Dans le Sud, le secteur philanthropique est en constante progression, ce qui **va favoriser en terme le financement de proximité des OSC, qui ont souvent plus de difficultés à accéder à des financements privés internationaux** ;

- **Les philanthropes de la solidarité internationale adoptent des pratiques très variées** : InterAction US, coordination des ONG américaines agissant sur le plan international dans le domaine de l'aide au développement de l'action humanitaire, souligne que de nombreuses ONG-I américaines font part du caractère très contraignant de certains financements privés et de leur *reporting*. Des acteurs comme Mackenzie-Scott, qui ont adopté une approche plus inconditionnelle des financements (avec une analyse en amont plus rapide et des financements non fléchés), détonnent dans le paysage de la philanthropie.

³⁴ *Op. cit.*

³⁵ *Comment la Fondation Gates pousse le système alimentaire dans la mauvaise direction.* (s. d.).

³⁶ *Ibid.*

³⁷ African Business Heroes - <https://africabusinessheroes.org>.

³⁸ *Op. cit.* <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cdf37f1e-en/index.html?itemId=/content/publication/cdf37f1e-en>.

Cela étant, il apparaît que des fondations de plus en plus nombreuses (aux États-Unis, mais également en Europe) adoptent une approche de financements non fléchés pour permettre aux organisations de mener leurs projets, mais également de se consolider en tant que structures, condition essentielle pour avoir un impact qui change d'échelle ;

- Au-delà de ces disparités, force est de constater que le secteur s'interroge de plus en plus sur la manière de démultiplier l'impact et de permettre à ses ressources d'être les plus efficaces. Pour ce faire, certaines fondations s'inscrivent dans des démarches de concertation. Elles font ainsi leur entrée dans des espaces tels que le Conseil national pour le développement et la solidarité internationale (CNDSI)³⁹. Comme le souligne l'étude de l'OCDE mentionnée plus haut⁴⁰, la majorité des fondations se mobilise pour faire du plaidoyer, notamment pour informer les responsables des politiques publiques (79 % de l'échantillon) et pour changer les normes sociales et les comportements (82 %). Les fondations soulignent néanmoins les limites de ces actions (crainte d'une publicité négative, manque de temps, de ressources et d'expertise) ;
- Afin de faciliter l'implication et la contribution des philanthropes à la solidarité internationale, les acteurs et actrices publiques s'organisent, à l'instar du MEAE qui a développé une stratégie Philanthropie et développement⁴¹. Au Nord comme au Sud, des collectifs de financeurs collaborent avec d'autres acteurs et actrices (notamment les gouvernements et les entreprises) pour mettre en œuvre des programmes (comme le SDG Partnership au Kenya).

En revanche, les ONG ne sont pas toujours associées à la conception de ces programmes, car elles sont souvent perçues davantage comme des « opératrices ». Cette perception a des incidences sur le rôle que les fondations se fixent. Elles peuvent, en effet, souhaiter gérer elles-mêmes les programmes⁴².

2.2.2. EN FRANCE

En France, comme à l'échelon international, la philanthropie privée se développe⁴³, avec une croissance manifeste du nombre d'acteurs et d'actrices – 2 163 fonds de dotation et 2 776 fondations (multiplication par 2,5 en vingt ans, taux de croissance de 6 % en 2021) pour un total de 12 milliards d'euros engagés, avec une diversification des actions et des structures, etc.

Sans en arriver à une hiérarchie des causes (en raison du principe de liberté du fondateur), trois aspects sont souvent évoqués comme incontournables : le changement climatique, la lutte contre les inégalités, la santé.

Selon une étude récente, 26 % des fonds de dotation et des fondations créés par des entreprises mécènes en 2022 (contre 17 % en 2020) disent qu'ils interviennent dans le **secteur de la solidarité internationale**⁴⁴. Une autre estimation indique que « *la solidarité internationale, regroupant tant les urgences humanitaires que toutes les formes d'aide au développement, rassemble plus de 1,1 milliard d'euros, soit 20 % du total des missions sociales* » des membres de France Générosités⁴⁵.

39 <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/developpement/partenariats/le-conseil-national-pour-le-developpement-et-la-solidarite-internationale-cndsi/>.

40 <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cdf37f1e-en/index.html?itemId=/content/publication/cdf37f1e-en> Op. cit.

41 https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_drm_philanthropie_cle05117f.pdf Op. cit.

42 Cf. Partie II « Les fondations philanthropiques opératrices ».

43 EY - Les Entreprises pour la Cité, *Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes*, Observatoire de la philanthropie (Fondation de France), *Baromètre annuel de la philanthropie*, 2022.

44 Ibid.

45 France Générosités, (2021, 17 mars), *Etudes CER 2021 - Analyse des ressources et emplois*, France générosités.

Le secteur se structure et développe des synergies et convergences sur certains sujets, comme le climat au niveau européen, ce qui permet d'avoir un plaidoyer plus efficace et une force de frappe importante.

Voici quelques changements stratégiques majeurs observés depuis quelques années :

- **Le passage d'une stratégie largement distributive à une stratégie plus opératrice** dans laquelle la fondation construit des programmes (ensemble de projets) en définissant des thématiques, des théories du changement ciblées et des stratégies d'intervention précises, laissant ainsi moins de place à l'initiative des porteurs et porteuses de projet. Certaines collaborent avec des quasi-prestataires pour mettre en œuvre leurs propres programmes. Aujourd'hui, 29 % des fonds de dotation et fondations d'entreprise se disent opératrices⁴⁶. « Cette [...] approche témoigne de la volonté croissante des mécènes de maîtriser les impacts de leurs actions et d'apporter un accompagnement de proximité, au plus [près] des bénéficiaires, ou parfois de pallier un manque, une problématique non traitée sur le terrain⁴⁷. » **Cette tendance sera approfondie dans la deuxième partie de l'étude, avec la présentation de ces fondations « opératrices », qui deviennent des actrices de la solidarité internationale à part entière ;**
- **La progression en compétence et en expertise des fondations** : elle se développe souvent après quelques années d'expérience avec les porteurs et porteuses de projet et leur permet de monter des programmes innovants, de tester des solutions qu'elles « ingénierisent » et de renforcer les capacités des porteurs et porteuses de projet qu'elles accompagnent. Le recours à une expertise externe ne cesse également d'augmenter ;
- **L'association des fondations à d'autres acteurs et actrices publiques ou privées**, dans des fonds d'investissement notamment, ou en cofinancement d'actions. L'AFD les incite, par exemple, à investir avec elle sur des thématiques privilégiées : environnement, biodiversité et insertion des jeunes. Cela étant, ce type de montage est souvent chronophage pour des montants de cofinancement encore faibles selon l'AFD ;
- **Le soutien pluriannuel des subventions est en forte hausse (+ 8 points – 84 %)** : « Ces chiffres expriment clairement le désir des mécènes d'apporter un soutien ou de mener des actions sur le long terme afin de mieux répondre aux attentes de leurs partenaires – qui ont besoin de visibilité sur leurs financements – d'une part, et aux besoins du terrain d'autre part. In fine, l'enjeu est toujours de maximiser l'impact de leurs contributions à l'intérêt général⁴⁸ » ;
- **L'ancrage territorial** : les fondations et fonds de dotation d'entreprise ne cessent de recentrer leurs actions en France (64 % mènent des actions uniquement dans l'Hexagone et 35 % conduisent des actions à l'étranger et en France). Selon l'étude EY, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance : « La règle de la territorialité du don toujours en vigueur qui incite certaines entreprises à créer un véhicule philanthropique supplémentaire via leur filiale à l'étranger, des besoins sociétaux forts dans certains territoires et qui ne sont pas nécessairement préemptés par la puissance publique, ou encore le besoin de soutenir ou mener des projets au plus près de ses zones d'implantation⁴⁹. »

46 Op. cit.

47 Op. cit.

48 Op. cit.

49 Op. cit.

La fondation d'entreprise Maisons du Monde

La fondation d'entreprise **Maisons du Monde**⁵⁰ est née d'une préoccupation environnementale autour de la filière bois, au cœur de l'entreprise de mobilier dans les années 2010. Après quelques années d'élaboration d'une politique de RSE, qui visait à limiter l'impact environnemental et social des activités de l'entreprise, une fondation d'entreprise a été créée en 2015 avec pour objectif la protection des forêts, dont un axe spécifique pour les pays du Sud, afin de lutter contre la déforestation (financement de projets d'ONG locales ou internationales).

La fondation Maisons du Monde est abritée sous l'égide de la Fondation pour la nature et l'homme (FNH), qui développe elle-même une part importante de son activité dans le plaidoyer à travers son propre *think tank*, avec le partenariat de certaines ONG (« Affaire du siècle », « Pacte du pouvoir de vivre », « Collectif nourrir », etc.). La fondation Maisons du Monde souhaite désormais se transformer en fonds de dotation pour pouvoir développer de manière optimale la collecte de fonds d'entreprises privées désireuses de s'investir dans ses activités.

Cet exemple semble illustrer à la fois :

- L'importance d'une politique de RSE pour l'entreprise ;
- Le besoin de mener une philanthropie plus active, y compris sur le plan international, à travers une fondation, puis un fonds de dotation ;
- L'articulation avec une actrice historique de la lutte pour la nature (la FNH) ;
- La nouvelle raison d'être de l'entreprise (loi PACTE) en cohérence avec sa politique de RSE et sa fondation.

⁵⁰ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr_fr/topics/economie-sociale-et-solidaire/ey-panorama-des-fondations-et-fonds-de-dotation-2020.pdf, p. 54. *Op. cit.*



ANALYSE

1. La philanthropie privée a un poids de plus en plus important. Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères considère, par exemple, que « *les fondations sont devenues des acteurs incontournables dans les domaines de la coopération internationale et du développement* »⁵¹. Dans la continuité de la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, le MEAE souhaite renforcer sa collaboration et ses partenariats avec les acteurs et actrices de la philanthropie dans le cadre de la politique de développement de la France. Une stratégie a été élaborée pour y parvenir, ce qui implique que **la place de la philanthropie dans le paysage devrait se renforcer dans les années à venir.**

2. La capacité financière des philanthropes va croissant, aussi bien en France que dans le monde. Ce contexte offre de réelles occasions d'action et de partenariat. En effet, venant en complément de l'aide publique au développement, les ressources financières des philanthropes peuvent avoir un effet levier pour l'action humanitaire et de développement. Cela représente une opportunité pour les ONG. Elles peuvent ainsi diversifier leurs sources de financement et équilibrer leur modèle économique.

3. Les stratégies et orientations de ces philanthropes peuvent avoir un impact significatif sur les thématiques, les différents types d'organisation et les zones géographiques soutenues. **Les organisations installées à proximité des philanthropes sont souvent privilégiées** (aux États-Unis, dans les pays du Sud, etc.), ce qui implique que :

- Les ONG françaises pourraient vouloir s'ancrer dans les pays où la philanthropie est la plus dynamique ;
- L'essor du secteur de la philanthropie française pour la solidarité internationale pourrait être bénéfique pour les ONG-I françaises.

4. Les philanthropes adoptent des stratégies plus affirmées : certains d'entre elles et eux manifestent une volonté d'autonomie et de prise d'initiative importante, cherchant à être impliqués au niveau des politiques publiques ou développant des capacités techniques et financières pour devenir opérateurs et opératrices, etc. Elles et ils essaient néanmoins de trouver **une articulation avec les autres acteurs et actrices**, notamment avec les pouvoirs publics et d'autres philanthropes, afin d'augmenter leur efficacité. L'espace pour les ONG n'est pas toujours clair (en dehors de celui de bénéficiaires des subventions), ce qui signifie que les ONG ont intérêt à se positionner à un niveau plus stratégique et dans une logique de complémentarité avec ces philanthropes.

5. Les philanthropes développent une expertise de plus en plus importante au sein de leurs fondations. Elles et ils sont toutefois conscient-es des limites, en termes de capacités comme d'expertise, et une synergie avec les compétences développées par les ONG peut être efficiente.

51 *Quelle place pour les fondations d'entreprise dans l'action humanitaire internationale ?* (s. d.), Veolia Planet.

Pour aller plus loin

OCDE (2021). *Private Philanthropy for Development*. Second Edition.

www.oecd-ilibrary.org/sites/cdf37f1e-en/index.html?itemId=/content/publication/cdf37f1e-en

Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères. (2021). *Philanthropie et développement : état des lieux et stratégie de partenariat*.

www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_drm_philanthropie_cle05117f.pdf

EY - Les Entreprises pour la Cité (2022.) *Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes*.

www.centre-francais-fondations.org/wp-content/uploads/2022/10/Panorama-des-fondations-et-fonds-de-dotation-crees-par-des-entreprises-mecenes.pdf

Observatoire de la Philanthropie. (2022). *Baromètre annuel de la Philanthropie*, Fondation de France. www.fondationdefrance.org/images/pdf/FDF_LIVRE_BLANC_2022_12pages.pdf



3. LES ÉVOLUTIONS CULTURELLES ET TECHNOLOGIQUES

- 3.1. Une confiance fragile
- 3.2. Des outils numériques au service de l'humanitaire et de la mobilisation citoyenne

3. LES ÉVOLUTIONS CULTURELLES ET TECHNOLOGIQUES

EN RÉSUMÉ

- Les évolutions culturelles et technologiques ont été très nombreuses au cours des dix dernières années et elles ont un impact significatif sur le fonctionnement et l'action des acteurs et actrices de la solidarité internationale.
- Dans un contexte où la confiance globale est fragile, les associations sont directement affectées par ce phénomène et peuvent être fragilisées par les crises démocratiques.
- Le développement rapide du numérique a eu une grande incidence sur les différents acteurs et actrices, notamment celles et ceux de la solidarité internationale, et il a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs et actrices digitales, qui proposent des solutions modernes au service du développement et de l'humanitaire.
- Le choix a été fait de se concentrer sur les évolutions qui ont le plus d'impact sur l'émergence des nouveaux acteurs et actrices, soit qu'elles accordent plus de place aux citoyennes et citoyens (individus) au détriment des organisations plus structurées⁵², soit qu'elles permettent la création de nouvelles solutions au service des acteurs et actrices traditionnelles, comme la révolution numérique⁵³.

3.1. UNE CONFIANCE FRAGILE

Selon le délégué général de l'Institut français du monde associatif (IFMA), Floriant Covelli, la crise de confiance est à l'origine d'une crise démocratique, qui se décline à plusieurs niveaux :

- Une restriction des libertés publiques, qui passe par une restriction associative ;
- Une défiance généralisée vis-à-vis du pouvoir citoyen ;
- Une défiance institutionnelle de la part des citoyennes et citoyens ;
- Un scepticisme sur la science (complotisme, etc.).

Le fait associatif, qui repose en grande partie sur des liens de confiance, se trouve fragilisé par cette crise démocratique, tout en étant lui-même une réponse possible à cette même crise.

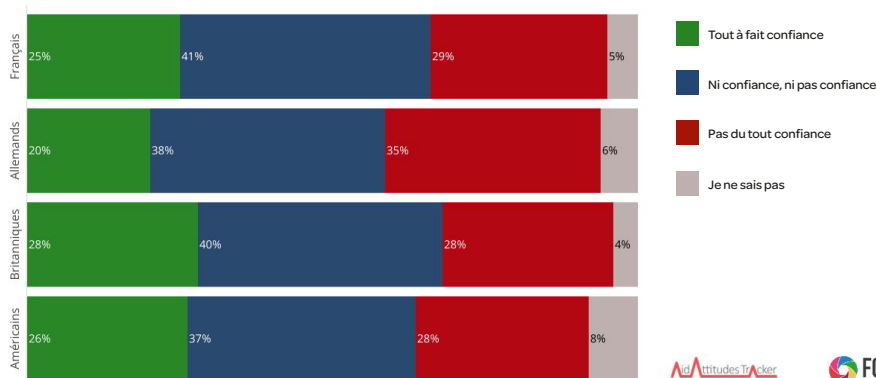
⁵² Cf. Partie 3.1 « Une confiance fragile ».

⁵³ Cf. Partie 3.2 « Des outils numériques au service de l'humanitaire et de la mobilisation citoyenne ».

Dans son rapport de 2022, l'Observatoire du Don en confiance révèle que **49 % des Françaises et Français accordent leur confiance aux associations et aux fondations qui font appel aux dons** (6 points de moins qu'en 2018). Le point d'achoppement de la confiance se trouve dans la capacité de l'organisation à expliciter ses modalités d'action : « *Rendre compte a une portée incitative puisque l'on s'aperçoit que ce n'est pas le manque d'argent qui explique le fait de ne pas donner (49 %), mais le manque de confiance à l'égard de l'utilisation des fonds (62 %)*⁵⁴. »

Cette étude du Don en confiance diffère sensiblement d'un autre sondage relayé par Focus 2030⁵⁵ et réalisé en 2019, selon lequel 25 % seulement des Françaises et Français font tout à fait confiance aux organisations caritatives.

DANS QUELLE MESURE FAÎTES-VOUS CONFIANCE AUX ASSOCIATIONS ?



La confiance dans les organisations caritatives est à géométrie variable selon qu'on est français, allemand, britannique ou américain. (s. d.). Focus 2030.

Pour autant, selon le baromètre d'Edelman, les associations françaises ne semblent pas celles qui suscitent le plus de défiance, au regard de l'indice de confiance des autres pays occidentaux, qui se dégrade nettement : la France est le seul pays à progresser, passant d'un score de 48 à 50 points, quittant le groupe des pays affectés par une certaine défiance pour accéder au groupe des pays neutres (on parle de défiance quand la moyenne est inférieure à 50 points ; la confiance est neutre quand la moyenne se situe entre 50 et 59 points ; quand le niveau de confiance atteint les 60 points et plus, on entre dans la zone de confiance)⁵⁶.

Toujours selon ce baromètre, en France, les ONG ont un taux de confiance de 55 %, les entreprises de 54 % et le gouvernement de 53 %⁵⁷. Les facteurs de confiance identifiés sont l'expertise, la proximité et la capacité des différents acteurs et actrices (politiques, entreprises, associations, etc.) à se coordonner. Les ONG sont perçues comme **plus éthiques**, mais moins compétentes au niveau de la France, à des niveaux cependant plus faibles que ceux prévalant au niveau mondial.

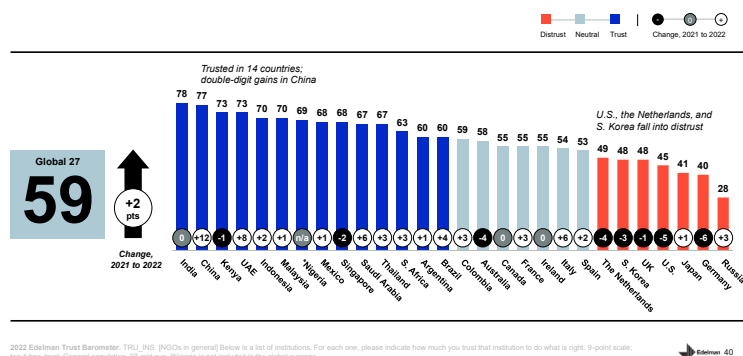
54 Don en confiance. (2022). *Baromètre de la confiance dans les organisations qui font appel aux dons : rapport d'analyse*

55 Focus 2030, *La confiance dans les organisations caritatives est à géométrie variable selon qu'on est français, allemand, britannique ou américain*. (s. d.).

56 2022 Edelman Trust Barometer (2022, 15 février). Edelman France.

57 <https://www.edelman.fr/Op.cit>.

POURCENTAGE DE CONFIANCE DANS LES ONG



ANALYSE

1. En fonction des études et des angles d'analyse, le niveau de confiance vis-à-vis des ONG a tendance soit à stagner soit à décroître. Il est difficile d'en tirer des conclusions sur une évolution significative à prendre en compte.
2. Cependant, le niveau de confiance associé aux **changements culturels profonds des formes d'engagement dans les associations**⁵⁸ modifie le fonctionnement de certains acteurs et actrices comme les mécènes, ainsi que les mouvements sociaux⁵⁹, qui peuvent avoir une propension à agir dans d'autres cadres que ceux structurés et proposés par les ONG, par exemple.

3.2. DES OUTILS NUMÉRIQUES AU SERVICE DE L'HUMANITAIRE ET DE LA MOBILISATION CITOYENNE

Le développement du numérique est un vaste sujet qui peut être analysé via plusieurs portes d'entrée :

- Une stratégie d'intervention au service des populations pour lesquelles travaillent les acteurs et actrices humanitaires et du développement : cette entrée vise à rechercher des solutions numériques pour accélérer et rendre plus efficace le développement dans les pays d'intervention (cf. Stratégie numérique DFID 2018 à 2020 : faire du développement dans un monde numérique⁶⁰) ;
- Un enjeu environnemental et social, pour contrebalancer les effets négatifs de son développement, car le numérique peut avoir des effets pervers, comme l'exclusion sociale ou encore la dégradation du climat avec, par exemple, la multiplication des clouds (cf. étude Forus⁶¹) ;

Les évolutions professionnelles internes des organisations : la révolution numérique modifie en profondeur l'ensemble des pratiques de travail, des relations et de la gouvernance. Le développement du télétravail questionne, par exemple, la localisation des équipes ;

58 *L'évolution des pratiques d'engagement dans le monde associatif : réalités ou injonctions ?* (s. d.). La Fonda.

59 Cf. Partie II « Les mouvements sociaux/citoyens ».

60 *DFID Digital Strategy 2018 to 2020 : doing development in a digital world*. (2020, 16 novembre). GOV.UK.

61 Forus (2021), *Vers un environnement numérique favorable à la société civile* <https://www.forus-international.org/fr/pdf-detail/77031-towards-an-enabling-digital-environment-for-civil-society-short-version>

Des outils au service des acteurs et actrices humanitaires et du développement : des solutions inédites sont apportées par de nouvelles intervenantes et intervenants pour faciliter le travail des acteurs et actrices traditionnelles de l'humanitaire (cf. étude Solidatech⁶²).

C'est par cette dernière porte d'entrée que le rédacteur et la rédactrice de cette étude ont décidé d'aborder cet aspect, en privilégiant les outils numériques qui font émerger de nouveaux acteurs et actrices. En effet, le développement du numérique, accéléré par la pandémie de Covid-19, permet de plus en plus de faciliter :

- La gestion et le pilotage de projets via les *big data* ;
- La sensibilisation des citoyennes et citoyens ;
- Leur engagement dans des actions de plaidoyer ou de soutien ;
- La manifestation de leur générosité par la mobilisation de fonds (micro-don, comme l'arrondi en caisse, ou encore plates-formes de financement participatif, notamment en capital, qui permettent de devenir copropriétaire de l'entreprise sociale ou de faire un don directement à l'organisation, etc.) ;
- Et d'une manière plus générale, le rapprochement des personnes éloignées, leur information et leur accès à des connaissances interconnectées et articulées.

De nouveaux acteurs et actrices émergent dans l'écosystème pour développer ces différents services numériques d'appui aux organisations et aux mouvements. **La technologie au service de la citoyenneté ou de la solidarité** est aujourd'hui réellement prise en compte par les professionnel·les de ce secteur et valorisée en tant que telle. Elle bénéficie même de l'appellation spécifique de « technologie civique ».

L'Association Civic Tech Europe (ACTE)⁶³ regroupe ainsi 17 entreprises technologiques civiques, dont NationBuilder (cf. *infra*). Elle promeut l'engagement civique sous toutes ses formes en développant, par le biais de ses outils, la participation des citoyennes et citoyens, le soutien de l'activisme, ou encore en créant des services publics innovants axés sur les citoyennes et citoyens.

Parmi les instruments les plus significatifs, on relève les outils de pilotage, les outils de collaboration et les outils de financement.

Des outils de pilotage

Le CRM (Customer Relationship Management) existe depuis longtemps dans le monde de l'entreprise. Il se développe actuellement au sein des acteurs et actrices de la solidarité internationale. Si sa fonction première est la collecte et la gestion d'un grand nombre de données utiles au pilotage des organisations, les applications qui peuvent en être tirées sont très diversifiées.

Ses outils permettent d'analyser des données, de mettre en relation les acteurs et actrices, de se faire connaître rapidement, de lancer des campagnes citoyennes en peu de temps grâce à l'acquisition de bases de données et d'outils de communication intégrés aux logiciels⁶⁴. Ils présentent également l'avantage d'associer et d'articuler la collecte de fonds, l'animation de communautés de sympathisantes et sympathisants, les campagnes de communication sur les réseaux sociaux, etc. Le recours à ce type d'outil contribue à l'apparition de nouveaux interlocuteurs et interlocutrices proposant ces services aux ONG-I.

62 Solidatech. (2022). *La place du numérique dans le projet associatif en 2022*.

63 <https://acte-europe.org>.

64 Cf. Partie II « Les mouvements sociaux/citoyens ».

Des acteurs et actrices se professionnalisent dans ce secteur, comme The Engine Room, dont la mission est « *d'aider les militants, les organisations et les autres acteurs du changement social à tirer le meilleur parti des données et des technologies pour accroître leur impact* »⁶⁵, ou encore en France, l'organisation CartONG⁶⁶, dont la mission est « *d'appuyer l'ensemble des acteurs du secteur de la solidarité internationale dans les défis techniques, stratégiques et éthiques qu'ils rencontrent avec l'utilisation des technologies numériques* »⁶⁷.

NationBuilder

NationBuilder⁶⁸ est une organisation qui a développé un outil assez complet au service de la mobilisation des organisations à but non lucratif, des mouvements ou des communautés quelles qu'elles soient. Cet outil intègre et articule :

- Une base de données de personnes mise à jour dynamiquement, qui permet de créer des listes, des filtres et des balises ;
- Un site web d'action hébergé pour présenter les engagements possibles de l'organisation (pétitions, etc.) ;
- Un système d'e-mails, qui permet de personnaliser l'information en fonction de l'intérêt des sympathisantes et sympathisants et de faciliter la sensibilisation ;
- Un système de collecte et de gestion de fonds pour les programmes de grands donateurs et donatrices, de pair à pair, et de petits donateurs et donatrices avec un traitement intégré pour maximiser les contributions.

Parmi les nombreux exemples décrits sur le site, celui d'[Amnesty Kenya](https://nationbuilder.com/amnesty_kenya)⁶⁹ semble assez typique : lancement d'actions numériques d'information et de sensibilisation, gestion de bases de données des personnes, etc., avec comme résultat, pour l'association, une augmentation significative des bénévoles, de l'engagement des sympathisantes et sympathisants et des cotisations.

Des outils de collaboration

Les outils de collaboration numériques sont évidemment les plus répandus et ils ont un effet réel sur la capacité à entrer en communication et à coopérer avec d'autres personnes. De nouveaux acteurs et actrices émergent grâce à ces technologies. Il s'agit, par exemple, des plates-formes numériques et, bien sûr, des réseaux sociaux. Même si ces plates-formes ne sont pas nouvelles, elles connaissent un développement particulièrement important depuis la pandémie. Elles permettent, entre autres, le rapprochement d'acteurs et d'actrices éloignées, l'accès à l'information et à la connaissance, la mise en relation et l'association d'un plus grand nombre d'acteurs et d'actrices, etc. Le cas de la numérisation de la gestion des micro-projets par la Guilde est, à ce titre, assez exemplaire (cf. [Le portail solidaire](https://www.portailsolidaire.org)⁷⁰).

⁶⁵ <https://www.theengineroom.org>.

⁶⁶ <https://www.cartong.org/fr>.

⁶⁷ *Op. cit.*

⁶⁸ <https://nationbuilder.com>.

⁶⁹ https://nationbuilder.com/amnesty_kenya.

⁷⁰ <https://www.portailsolidaire.org>.

Des outils de financement

Le numérique donne également la possibilité d'un développement de nouvelles formes de financement en facilitant l'accès à des financements pour des personnes éloignées géographiquement, mais connectées (via les transferts d'argent numériques/mobiles, par exemple), mais également par le biais des nouvelles monnaies numériques (crypto-monnaies). Il offre aussi des opportunités pour une mobilisation différente des acteurs et actrices en ligne et pour entrer en contact avec de nouveaux types de donateurs et donatrices.

La **crypto-monnaie** est une monnaie numérique (actif numérique) émise de pair à pair, sans la nécessité d'une banque centrale, utilisable au moyen d'un réseau informatique décentralisé. Elle repose sur la technologie de la *blockchain* (chaîne de bloc) à travers un registre décentralisé et un protocole informatique crypté.

Secteur émergent et encore très volatil, le monde de la crypto-monnaie n'est pas a priori proche du secteur de la solidarité internationale et du domaine humanitaire. Toutefois, certains acteurs et actrices du monde de la crypto-monnaie s'intéressent aux enjeux sociaux et environnementaux. Elles et ils restent encore marginaux, mais quelques initiatives peuvent être mentionnées. Elles sont généralistes (civic coins), en lien avec les enjeux climatiques (carbon coins pour planter des arbres ou crypto-monnaies permettant de retirer des **crédits carbone**) ou plus spécifiquement axées sur des enjeux de solidarité internationale.

La *blockchain* peut être utilisée pour des programmes de développement ou le soutien à des causes.

Celo, une *blockchain* mobilisée pour le développement

L'écosystème **Celo** inclut une technologie *blockchain* décentralisée⁷¹ et une fondation, Celo Alliance pour la prospérité, composée de plus de 130 organisations et qui inclut des acteurs et actrices et financeurs de la tech, de la crypto-monnaie et du développement (Mercy Corps, Fondation Grameen). Celo a collaboré à la création d'outils financiers avec le Programme alimentaire mondial pour les réfugiés en Tanzanie⁷², mais également avec la Fondation Grameen pour le lancement d'un programme de transfert d'argent via la *blockchain* et de formation aux Philippines⁷³.

La mise en place de **revenus universels inconditionnels** mobilise plusieurs acteurs et actrices du monde de la crypto-monnaie: **Impact Market**, qui a déjà touché plus de 46 700 personnes dans 30 pays pour 3 millions de dollars en utilisant la crypto-monnaie Celo ; le **Global Income Coin**⁷⁴, une entreprise de crypto-monnaie à but non lucratif, qui vise à diffuser un revenu universel de base (RUB) à tous et toutes (1 dollar par jour) en ne s'appuyant pas sur des dons, mais sur l'activité économique de la crypto-monnaie. Après une levée de fonds de 2 millions de dollars (USD) de la Fondation Sijbrandij, l'activité devait être lancée en début d'année 2023. D'autres initiatives de crypto-monnaie ont déjà tenté la mise en place d'un revenu universel de base, mais elles ne semblent pas avoir réussi (Swift Demand, par exemple).

71 L'écosystème Celo inclut une technologie *blockchain* décentralisée, mais également un *proof-of-stake* (la plate-forme Celo), un *asset natif* (CELO), *stablecoins* (e.g. cUSD and cEUR). celo.org

72 Le, W. (2021, 9 décembre). *How to Design for All: Stories from Refugees in Tanzania*. Medium.

73 *Grameen Foundation*. (s.d.).

74 Buckler, N. (2022, 2 mai). *Global Income Coin Could Provide a Universal Basic Income*. BeInCrypto.

La *blockchain* a également été utilisée en soutien à des causes, telles que l'Ukraine (Binance, Kraken...) avec plus de 12,5 millions de dollars transmis à ce pays et plusieurs milliers d'Ukrainiennes et Ukrainiens qui ont pu bénéficier de dons de crypto-monnaie (ce qui permet des conversions sans frais). Des intermédiaires se sont développés pour faciliter les donations en crypto-monnaie, comme le *Giving Block*⁷⁵.

La volatilité des *blockchains* et la faible maturité du secteur constituent toutefois des freins à l'implication de nombreuses ONG. Ces dernières craignent en effet pour leur réputation au cas où surviendrait un « scandale », comme cela a été le cas à maintes reprises dans ce secteur.

Dans un tout autre domaine, des collectifs inédits s'intéressent aussi aux enjeux de la solidarité internationale : les *gamers* en ligne, par exemple.

Zevent

Zevent⁷⁶, un événement sur la plate-forme Twitch, illustre cette nouvelle mobilisation. L'événement se compose d'un *showcase*, qui fait office d'amorce, suivi par un marathon de *streaming* jeux vidéo. Pendant plus de cinquante heures, les participantes et participants diffusent ensemble du contenu en direct (via des flux vidéo, majoritairement consacrés à des jeux vidéo), lancent des défis ou des quiz et encouragent les spectateurs et spectatrices à se mobiliser pour soutenir une ou plusieurs associations caritatives.

Cet événement, une sorte de « Téléthon du gaming », mobilise la communauté des *gamers* et a permis de lever des financements (10 millions d'euros en 2022 et en 2021, une somme multipliée par deux par rapport à 2020). Les structures ayant bénéficié de ces fonds ont été ACF, Amnesty International, Sea Shepherd, LPO, le WWF et The SeaCleaners.

Il apparaît donc clairement que le numérique permet de mobiliser différemment des acteurs et actrices qui, auparavant, ne manifestaient pas collectivement leur engagement dans le domaine de la solidarité internationale. Le numérique fait également évoluer le rapport à la distance et à l'altérité. Ces importantes dynamiques vont sûrement avoir des retombées significatives sur les stratégies et les jeux d'acteurs et d'actrices.

⁷⁵ <https://thegivingblock.com/>.

⁷⁶ <https://zevent.fr>.



ANALYSE

1. Le numérique permet un développement varié et rapide de solutions inédites et très différentes adaptées aux besoins des acteurs et actrices du développement. Si sa capacité d'adaptation et sa rapidité sont les atouts indéniables de son déploiement, **il peut néanmoins ne pas être adapté à des démarches trop planifiées ou délimitées**, comme les cadres logiques à trois ans qui doivent anticiper les solutions à mettre en place.
2. Si le numérique permet un gain d'efficacité manifeste et offre de nouvelles possibilités (par exemple, la délivrance d'une formation à distance), **il nécessite néanmoins un investissement, parfois très important, que des petites structures ne peuvent pas assumer** : sur le plan financier, pour acheter et mettre en place ces solutions (par exemple, un CRM) ou les inventer et les développer, au niveau du temps, pour adapter la solution aux besoins de l'organisation, mais aussi pour ce qui est des compétences pour l'exploiter au mieux, compétences elles-mêmes parfois rares et coûteuses sur le marché de l'emploi. Un partenariat avec des entreprises pouvant assumer cette partie initiale d'investissement peut, entre autres pistes, permettre de contourner cette difficulté.
3. Le numérique a une culture liée à son développement, celle de l'innovation permanente. Cette culture peut impulser des changements significatifs et intéressants dans des structures plutôt jeunes, mais aussi **rencontrer des résistances dans des organisations plus anciennes**, qui la partagent moins.
4. **Certaines solutions numériques ne sont pas sans risques** : *risque financier* des crypto-monnaies (voir, par exemple, la faillite récente de la FTX), mais aussi *risque en matière de réputation* (quand certaines organisations gèrent mal leur communication sur des réseaux sociaux...) ou encore *risque partenarial* quand la facilité de la mise en relation permet de nouer des partenariats trop rapidement ou sans analyse préalable avec des acteurs et actrices à risque.

Pour aller plus loin

Observatoire du don en confiance (2022.) *Rapport d'analyse*.

www.donenconfiance.org/offres/file_inline_src/759/759_P_37784_6387377c30440_1.pdf

Edelman France. 2022 *Edelman Trust Barometer* (2022).

www.edelman.fr/research/2022-edelman-trust-barometer

Forus. (2021). *Vers un environnement numérique favorable à la société civile*.

www.forus-international.org/fr/pdf-detail/77031-towards-an-enabling-digital-environment-for-civil-society-short-version

Solidatech. (2022)., *La place du numérique dans les associations en 2022*.

www.solidatech.fr/sites/default/files/ressource/rapport2022-solidatech-finalwebhd.pdf

PARTIE 2 : LES GRANDES MUTATIONS

Les tendances mises en lumière dans la première partie de cette étude montrent l'émergence de nouveaux acteurs et actrices dans le champ du développement :

- **Certaines et certains, parce qu'elles et ils n'existaient pas en tant que tel·les** il y a quelques années ou alors de manière très embryonnaire, comme les entreprises sociales, les intermédiaires, etc. ;
- D'autres, même si elles et ils ne sont véritablement nouveaux, parce qu'elles et ils vont désormais occuper **une place significative**, comme les entreprises privées, les citoyennes et citoyens, etc. ;
- D'autres enfin, qui vont **adopter des formes différentes** de gouvernance (mouvements sociaux, par exemple), de stratégie ou de modalités d'intervention, comme les fondations « opératrices ».

Tous ces « nouveaux acteurs et actrices » interviennent dans le domaine de la solidarité internationale et se mobilisent sur ses enjeux selon des modalités qui leur sont propres. C'est la raison pour laquelle seront décrits, pour chacune d'entre elles et eux et dans la mesure du possible, leur définition, leur poids relatif dans le secteur de la solidarité internationale, leurs motivations à s'y inscrire, les limites et/ou les enjeux rencontrés, avec un ou plusieurs exemples significatifs (sans pour autant que ces exemples soient totalement représentatifs d'une catégorie d'acteurs et actrices).

Enfin, à la fin de chaque présentation d'un type d'acteurs et d'actrices, les ONG-I françaises seront invitées à se poser quelques questions d'ordre stratégique, afin d'initier une réflexion sur leur positionnement par rapport à ces acteurs et actrices.



1. LES ENTREPRISES PRIVÉES

- 1.1. Les entreprises sociales
- 1.2. De la responsabilité sociétale d'entreprise à l'entreprise inclusive
- 1.3. Les entreprises privées prestataires

1. LES ENTREPRISES PRIVÉES

EN RÉSUMÉ

- Les entreprises privées sont des actrices qui jouent un rôle important dans le développement. Depuis longtemps, des entreprises sont mobilisées pour déployer des infrastructures dans les pays du Sud comme pour le développement économique.
- Aujourd'hui, un plus grand continuum existe entre le secteur à but non lucratif (associations et ONG) et les entreprises à but lucratif, avec une volonté d'impact sociétal qui peut se situer à différents niveaux (entre inexistante et au cœur de la stratégie).
- C'est ainsi qu'émergent des entreprises sociales, des entreprises inclusives et des entreprises à mission ou intégrant une responsabilité sociale et environnementale. Ces nouveaux acteurs et actrices peuvent contribuer à la solidarité internationale.
- Par ailleurs, dans certaines zones géographiques, il convient de relever la place croissante et significative d'acteurs et actrices privées à but lucratif, prestataires dans le secteur du développement et de l'humanitaire. Le cas des États-Unis est, à cet égard, assez emblématique.

TYPLOGIE DES ORGANISATIONS SELON LEURS MISSIONS SOCIALES

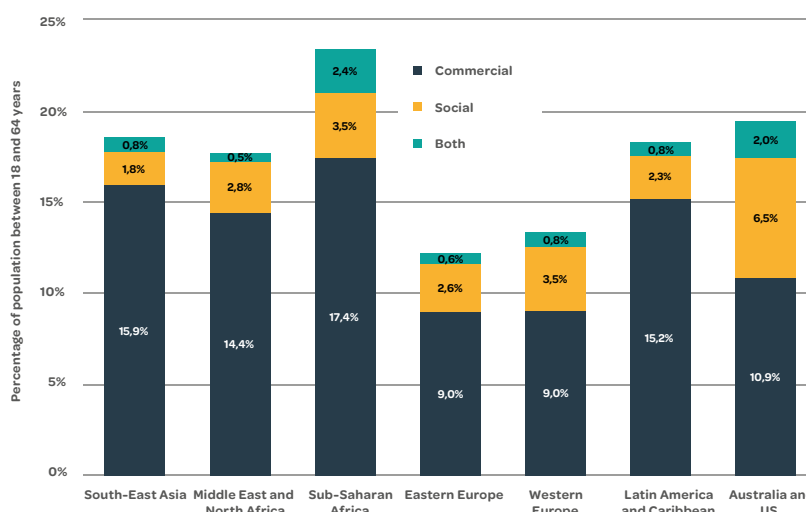


ScaleChanger. (2020). Proposition de typologie.

Une étude du Global Entrepreneurship Monitor⁷⁷ répertorie les entreprises à impact (incluant les associations, les entreprises sociales, les entreprises inclusives) en fonction de leur modèle social ou commercial, dans le monde et par zone géographique.

⁷⁷ Bosma S. and al. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Research Association.

PRÉVALENCE DE L'ACTIVITÉ ENTREPRENEURIALE DANS LA PHASE OPÉRATIONNELLE : COMMERCIALE, SOCIALE (MESURE LARGE) ET CHEVAUCHEMENT



Bosma S. and al. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship. Global Entrepreneurship Research Association.

1.1. LES ENTREPRISES SOCIALES

On constate une importante dynamique de développement des entreprises sociales, entreprises à impact et de social business, qui sont des structures qui déploient une approche entrepreneuriale pour résoudre des problématiques sociales et environnementales, en recherchant un modèle économique pérenne (ce dernier est appréhendé différemment en fonction des acteurs et actrices, soit comme un modèle économique stable dans le temps soit comme un modèle économique marchand)⁷⁸. Ces organisations peuvent adopter les différentes structures juridiques de l'ESS en France.

Le nombre d'acteurs et actrices s'inscrivant dans cette mouvance va croissant, dans les pays du Sud comme au Nord. Il n'est cependant pas toujours facile de quantifier leur nombre, puisque contrairement à la France qui, depuis 2014, a adopté un cadre juridique précisant les acteurs et actrices s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire (ESS) et développant un agrément ESUS, dans de nombreux pays, il n'existe pas de statut pour ces entreprises sociales, qui peuvent adopter un statut d'ONG, de très petite et moyenne entreprise (TPME) ou de coopérative.

Au-delà des statuts, les principales raisons pouvant motiver la création d'une entreprise sociale de type ESUS ou coopératif, avec des statuts commerciaux, mais cherchant un impact sont :

- **L'incarnation d'une démarche entrepreneuriale** : le statut d'entreprise permet d'incarner plus fortement le E de l'ESS (économie sociale et solidaire), en se basant sur une approche « économique » tout en étant tourné vers un objectif d'impact sociétal ;
- **La volonté d'être en phase avec un modèle économique** : le statut commercial d'une entreprise sociale type ESUS permet d'être cohérent avec un modèle économique marchand pour la vente de produits et de services. Une association peut le faire également, mais sera soumise à l'impôt ;
- **La possibilité d'une levée de fonds en capital plus facile** : le statut d'entreprise avec un capital permet à la structure de mobiliser des financements de type investissement à impact et de bénéficier de fonds propres, ainsi que de quasi-fonds propres.

⁷⁸ Se reporter aux définitions de la section 1.1.2 de la présente étude.

Quelques avantages de l'agrément ESUS : il permet avant tout aux structures de l'ESS de valoriser leurs activités et de bénéficier d'un accès privilégié à des dispositifs d'aide et de financement. Il constitue une reconnaissance officielle exigeante (critères stricts, durée limitée), qui permet aux structures de l'ESS qui en bénéficient de se démarquer et de conforter la valeur de leurs activités auprès de leurs partenaires publics et privés. Il favorise un accès aux fonds d'investissements solidaires dits « 90-10 » (principalement utilisés dans le champ de l'épargne salariale, et plus récemment en assurance-vie).

Les entreprises sociales peuvent se trouver face à des problématiques variées :

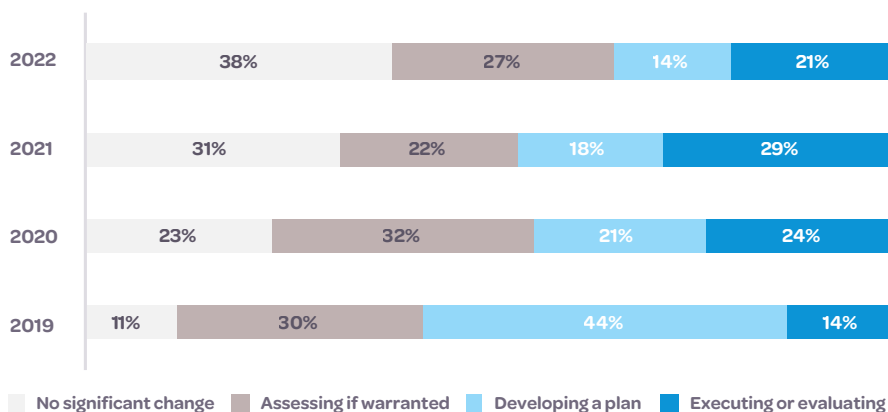
- **Les entrepreneurs et entrepreneuses sociales font face à des défis spécifiques (par rapport à des entrepreneurs et entrepreneuses plus classiques) :** leurs modèles économiques sont souvent moins rentables, les marchés qu'elles et ils visent restent souvent difficiles d'accès, leur capacité à mesurer et démontrer leur impact social (identification d'indicateurs pertinents et mesurables, coûts de collecte, etc.) est complexe à mettre en œuvre ;
- **Souvent, les subventions ne sont pas accessibles** aux structures ayant un statut commercial, même si elles ont des agréments garantissant leur impact social et leur gouvernance participative. Leurs besoins sont souvent mixtes : la *blended finance* (financement mixte), alliant des subventions à des prêts concessionnels, des garanties, de l'apport en capital, du capital-risque/*first loss* (couverture des premières pertes) rassemble des financements pertinents pour ces structures, mais ils ne sont pas toujours disponibles dans le cadre de la solidarité internationale. Des acteurs et actrices, telles que BPI France⁷⁹ (la banque publique d'investissement française), développent des outils similaires pour les PME et grands groupes pour l'export. Mais ces outils ne sont pas toujours adaptés à des entreprises sociales qui ont des modèles économiques moins rentables puisqu'elles cherchent en premier lieu un impact social et environnemental ;
- **Rares sont les pays qui ont développé des statuts reconnaissant l'appartenance à l'ESS.** Le statut ESUS existe en France, mais il est peu usité ailleurs. Il est donc difficile pour les structures de l'ESS, notamment les structures à statut commercial, de faire reconnaître leur appartenance à l'économie sociale et solidaire. Des initiatives sont en cours pour une telle reconnaissance (BIT, ONU...). Les entreprises sociales dans les pays du Sud sont néanmoins souvent confrontées à une inadéquation des dispositions juridiques et fiscales, car leur spécificité n'est ni reconnue ni prise en compte ;
- **Ces acteurs et actrices étant relativement « nouvelles », il n'est pas toujours aisé pour les acteurs et actrices « traditionnelles » de la solidarité internationale (bailleurs, institutionnels, financeurs, etc.) de savoir les qualifier, de connaître leurs caractéristiques et de pouvoir les sélectionner et les accompagner.** Différentes définitions des entreprises sociales et inclusives peuvent ainsi être relevées, avec une évolution de la terminologie en fonction des acteurs et actrices et de la période ;
- **Les entreprises sociales peuvent rencontrer des difficultés pour s'adapter au cadre de fonctionnement traditionnel de la solidarité internationale :** les entreprises sociales ont plutôt une approche entrepreneuriale, souvent avec un mode de fonctionnement très en lien avec les besoins des acteurs et actrices ; elles et ils ne pensent pas leur approche sous la forme de « projets ». Pour s'insérer dans des dispositifs de solidarité internationale, elles et ils doivent modifier leur fonctionnement afin de respecter les formats et les attentes des bailleurs internationaux. Par ailleurs, en s'appuyant sur des modèles marchands, elles et ils n'ont pas nécessairement des ressources support cohérentes avec les attentes des bailleurs, notamment en matière de *reporting* (technique et financier).

⁷⁹ <https://www.bpifrance.fr>.

Une dynamique particulièrement présente aux États-Unis

Aux États-Unis, où la problématique des entreprises à impact se développe depuis de nombreuses années, une forte dynamique d'alliance entre des ONG et des entreprises sociales s'est déployée en 2019. Elle a toutefois ralenti depuis cette date. Le rapport InterAction US⁸⁰ considère que ce ralentissement peut être dû au fait que les acteurs et actrices désireuses de déployer ces approches (en interne ou en externe/alliance) les ont déjà initiées par le passé et qu'elles et ils poursuivent actuellement les dynamiques engagées.

COLLABORATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SOCIALE OU CHANGEMENT DE STRATÉGIE



InterAction, NGO Futures. (2022). *NGO leaders on current and future change: CEO survey report*.

Des acteurs et actrices de la solidarité internationale optent pour des statuts non associatifs

Il existe différents cas de figure où des acteurs et actrices de la solidarité internationale décident de se structurer sous la forme d'une entreprise à statut commercial.

Force est de constater l'intérêt de ces acteurs et actrices pour les SCIC (**sociétés coopératives d'intérêt collectif**). La société coopérative d'intérêt collectif est une entreprise coopérative constituée sous la forme d'une SARL, SAS ou SA à capital variable qui, selon la loi de 2001 qui a institué les SCIC, a pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale ».

Elle peut concerner tous les secteurs d'activité dès lors que l'intérêt collectif se justifie par un projet de territoire ou de filière d'activité impliquant un sociétariat hétérogène (multi-sociétariat), le respect de règles coopératives (une personne = une voix) et un aspect lucratif limité (obligation de réinvestir dans l'activité la quasi-totalité des excédents). La SCIC se constitue ainsi un patrimoine propre.

Une SCIC doit comporter au minimum trois catégories d'associé-es, parmi lesquelles figurent obligatoirement : les salarié-es de la SCIC ou, en l'absence de salarié-es, les producteurs et productrices de biens ou de services ; des bénéficiaires des biens et services proposés par la coopérative (clientes et clients, fournisseurs et fournisseuses, habitantes et habitants, etc.) ; tout autre type d'associé-e, personne physique ou morale de droit privé ou de droit public, contribuant à l'activité de la coopérative (par exemple, des sociétés, des associations, des artisanes et artisans, des bénévoles, des agriculteurs ou agricultrices, des collectivités territoriales...).

80 InterAction, NGO Futures. (2022). *NGO leaders on current and future change: CEO survey report*.

Solidarités Entreprises Nord-Sud

Certains acteurs et actrices décident qu'un statut coopératif peut mieux répondre à la vision politique de leur action, par exemple, **SENS (Solidarités Entreprises Nord-Sud)**⁸¹, un groupe d'entreprises qui développe une économie sociale et solidaire fortement ancrée dans les territoires du Nord et du Sud. Convaincu de la force du multi-sociétariat et du croisement des regards de plusieurs parties prenantes, SENS s'est constitué en SCIC avec des collègues représentant des investisseurs, les bénéficiaires, les salarié-es et le vivier de compétences. Cette diversité de points de vue, selon Michel Pernot du Breuil, co-fondateur de SENS, « *force la coopération et contraint les uns et les autres à s'entendre* » (personne n'est majoritaire) et permet de faire émerger des prises de décision riches.

Le fait d'être en entreprise, et donc d'avoir des sociétaires (souvent des entrepreneurs et entrepreneuses dans le cas de SENS), favorise une acceptation plus importante de la prise de risque et développe un rapport à l'argent plus pragmatique que dans la culture associative. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, être soi-même une entreprise procure également une image différente aux interlocuteurs et interlocutrices, car l'organisation incarne la vision et les recommandations formulées auprès des bénéficiaires. Il y a donc **un alignement clair entre la gouvernance, la mission et les bénéficiaires de l'action**.

L'autre avantage qu'il y a à se constituer en SCIC est la mobilisation des sociétaires au démarrage. L'achat de parts au capital fournit à la SCIC des fonds propres précieux pour l'organisation. En effet, **ces fonds lui permettent de financer les premières actions, d'innover, de démontrer par l'action et de convaincre ainsi de futurs partenaires**. Dans la durée, ces fonds propres offrent à l'organisation la possibilité de disposer d'un fonds de roulement pouvant préfinancer des actions.

Toutefois, être en SCIC ne comporte pas que des avantages. C'est un statut qui, aujourd'hui, ne permet pas toujours de lever facilement des fonds : certains financeurs de l'intérêt général (privés et publics) n'ouvrent pas leurs appels à projet aux structures commerciales, même de type ESUS ou de l'ESS ; les fondations peuvent exiger des rescrits fiscaux qui ne peuvent être délivrés par les SCIC. Pour les financeurs ou investisseurs d'entreprises « classiques », l'attractivité peut être faible, car les SCIC/ESUS limitent leurs dividendes (dans le cas de SENS, tout bénéfice est réinvesti dans l'objet social) et la prise de décision basée sur « un-e associé-e = une voix » n'est pas liée au capital détenu.

Dans le cas de SENS, la SCIC a réussi à nouer des partenariats et à obtenir des soutiens de la part de bailleurs de la solidarité internationale : l'ancienne région Picardie et le Conseil départemental des Hauts-de-Seine dans le cadre de leur coopération décentralisée, ainsi que la Fondation Avril et la coopération suisse. Il a toutefois été nécessaire d'explicitier le statut, qui n'est pas toujours bien connu des interlocuteurs et interlocutrices, de démontrer la gouvernance participative et le caractère lucratif limité et non distribué de la structure (c'est-à-dire une gestion désintéressée, à l'instar des associations).

Les entreprises commerciales de type ESUS

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises sociales sont agréées ESUS en France. Cela étant, rares sont les entreprises qui œuvrent dans le champ de la solidarité internationale, à l'exception des domaines de **la microfinance, de l'appui à l'entrepreneuriat et du commerce équitable**.

Une autre tendance observée est la création d'entreprises sociales par les ONG pour une partie de leurs activités. Cette approche leur permet de développer des activités différentes, avec un modèle économique marchand par exemple, et de mobiliser des financements qu'elles n'arriveraient pas à obtenir en tant qu'associations, tels que l'investissement à impact. Ces entreprises sociales peuvent être des structures implantées au Sud ou avec un siège social en France.

81 <https://www.solidarites-entreprises.org/le-groupe-cooperatif-sens/>.

Kajou

Kajou est une entreprise sociale créée par **Bibliothèques sans frontières** en 2019. L'ONG travaille depuis plus de quinze ans pour favoriser l'accès des populations vulnérables au savoir. Elle a décidé de créer une structure spécifique dédiée à la diffusion de contenus éducatifs et informatifs directement dans le téléphone des populations peu ou pas connectées à Internet.

Le siège international de Kajou est en France. La structure a également un siège en Afrique de l'Ouest, au Sénégal, et des représentantes et représentants dans différents pays. Grâce à son statut d'entreprise sociale, Kajou a réussi à mobiliser des investisseurs à impact, tels que Phitrust, Colam Impact et Hippolyte Capital, mais elle a également obtenu des financements issus de fondations, telles que la Fondation Roi-Baudouin.

Des ONG créent des entreprises sociales au Sud

D'autres ONG créent plutôt des entreprises sociales au Sud, comme le Gret avec Nutri'zaza à Madagascar, le Geres avec Green Biz Africa au Mali, Phare via le CCFD-Terre solidaire au Cambodge, 1 001 Fontaines, Entrepreneurs du monde, etc. Souvent, dans le cadre de la création de ces entreprises sociales, l'ONG internationale arrive à mobiliser des subventions qui serviront de fonds d'amorçage pour les entreprises sociales, lesquelles pourront ensuite trouver leur propre modèle économique et ancrage institutionnel. Les financements permettent en outre de financer une assistance technique dans la durée, afin de soutenir la consolidation et le développement de l'entreprise sociale locale.

Des acteurs et actrices de la solidarité en France se développent sur le plan international dans des formes mixtes

Il convient aussi de relever le cas d'entreprises sociales en France qui sont reproduites sur le plan international, comme Simplon ou Makesense. Ces structures doivent cependant souvent adapter leur modèle au contexte du Sud. Ainsi, Makesense a, en France, plusieurs structures juridiques (SAS, fonds de dotation, fonds d'investissement et association), alors qu'au Sud, la structure a opté pour une forme associative (au Sénégal). Le modèle économique de l'organisation en France est également très différent de celui affiché au Sud : alors qu'en France, 80 % des ressources de Makesense résultent de la vente de prestations, 80 % de ses fonds en Afrique proviennent de l'aide publique au développement sous la forme de subventions (AFD, MEAE, GIZ, UE, etc.).

Des acteurs et actrices du Sud développent des entreprises sociales et agissent au Sud, voire au Nord

Enfin, de nombreux **acteurs et actrices du Sud** créent des entreprises sociales, même si elles ne sont pas toujours identifiées comme telles statutairement, faute d'un statut juridique dans les pays concernés. Il s'agit, par exemple, de Social Change Factory, basée au Sénégal, ou de Wallah We Can, basée en Tunisie. Ces organisations ont un statut associatif, elles se déploient dans la région, mais essaient également leurs activités au Nord (en France, au Royaume-Uni...).

D'autres adoptent plutôt un statut d'entreprise commerciale, à l'instar de Coliba en Côte-d'Ivoire sur les déchets plastiques ou du Lionceau au Sénégal, pour l'alimentation des bébés.



ANALYSE

1. Les entreprises sociales peuvent adopter des statuts divers, notamment en France, ce qui leur permet d'avoir une structure adaptée aux objectifs et aux missions de l'entreprise, ainsi qu'à son modèle économique. Ce n'est pas le cas dans toutes les zones géographiques, où l'entreprise sociale est rarement reconnue, même si cela tend à évoluer.

2. Les entreprises sociales ont pour fondement une approche entrepreneuriale ; elles incarnent souvent une culture de la prise de risque et de l'investissement.

3. Le modèle économique des entreprises sociales, notamment des structures agréées ESUS, est influencé par la recherche prioritaire d'un effet social ou environnemental. C'est en effet l'une des conditions mêmes de l'agrément : « *La charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise*⁸² ». Cela incite **les entreprises sociales à avoir des modèles économiques hybrides**, avec des revenus pouvant provenir des biens et services produits/vendus, de tiers financeurs, de subventions, etc.

4. L'entreprise sociale qui décide d'adopter un format juridique d'entreprise commerciale (SAS, SARL, etc.) a la possibilité de **mobiliser des financements autres que les subventions, comme des capitaux pour renforcer ses fonds propres, ainsi que de la dette**. Ces financements permettent à la structure de prendre des risques, d'investir dans des projets d'innovation et de financer sa croissance.

5. Les entreprises sociales constituent une opportunité pour transformer des projets d'ONG au Sud en structures pérennes, à l'instar de l'entreprise sociale Nutri'zaza créée à Madagascar après plusieurs phases de projet⁸³. De fait, la question de la pérennité des programmes déployés sur le terrain préoccupe les ONG. Le développement par le biais d'une entreprise sociale locale est une option pour l'autonomisation des organisations ou initiatives déployées. Pour d'autres, le développement local d'une entreprise sociale permet de générer des revenus marchands pour financer les activités sociales et environnementales.

6. La perspective de l'ouverture de guichets dédiés aux ONG, comme le guichet OSC de l'AFD, peut se traduire pour les entreprises de l'ESS agréées ESUS par une véritable reconnaissance et l'accès à de nouveaux financements. Toutefois, actuellement, les structures ESUS œuvrant sur le plan international sont peu nombreuses. Cette ouverture pourrait également constituer **une opportunité pour l'AFD de développer sa palette de (nouveaux) outils de financement pour les acteurs et actrices de la solidarité internationale** (dette, quasi-fonds propres, garanties...).

7. Les entreprises sociales rencontrent plusieurs limites. **Une de leurs difficultés est qu'elles n'entrent pas toujours dans les « cases » des financeurs** : elles ne peuvent fournir de rescrit fiscal permettant la déduction des dons du mécénat et sont donc limitées dans leurs possibilités d'accès à la philanthropie. Par ailleurs, elles ont des modèles économiques moins rentables que les entreprises à but lucratif « classiques » et restent moins attractives pour des financeurs « classiques » du secteur privé.

8. Le modèle économique des entreprises sociales ayant des revenus marchands et mobilisant des investissements en capitaux offre une liberté à l'entreprise dans l'affectation de ses ressources. Il implique cependant **un alignement stratégique avec les investisseurs actionnaires ou sociétaires**.

82 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030997155> Arrêté du 5 août 2015 fixant la composition du dossier de demande d'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale », NOR : EINT1511156A

83 K. (2022, 24 février), *l'entreprise sociale engagée contre la malnutrition à Madagascar*. Gret.

1.2. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE À L'ENTREPRISE INCLUSIVE

De l'autre côté du spectre se trouvent les entreprises à but lucratif. Celles-ci peuvent intégrer à leur stratégie une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). La RSE a beaucoup évolué au cours des dernières années sous l'impulsion des parties prenantes comme de l'État. En France, l'obligation d'un rapport RSE, instaurée par la loi Grenelle II de 2010, a exigé des entreprises que les éléments du rapport RSE soient plus lisibles et plus transparents pour les parties prenantes.

Face au volume et à la complexité des informations du rapport, des outils sont devenus nécessaires. La **Global Reporting Initiative (GRI)** préconise ainsi pour les entreprises une analyse de matérialité qui permet d'établir une hiérarchie des enjeux de développement durable au regard des priorités de l'entreprise et des attentes de ses parties prenantes. Des méthodes, telles que la méthode CARE (comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement) ont, quant à elles, l'ambition d'assurer le maintien du patrimoine financier, naturel et humain mobilisé par les activités économiques, en intégrant la dégradation annuelle des capitaux naturels et humains dans les comptes financiers de l'entreprise.

La RSE des entreprises privées classiques est aujourd'hui de plus en plus valorisée par les grands groupes français sur le plan international. **Une étude de l'Observatoire du développement international⁸⁴ montre que dans un cas sur cinq, la RSE est considérée comme un levier commercial au niveau mondial (un sur dix pour le développement en France).**

Pour 90 % des entreprises, c'est un critère de choix des partenaires à l'étranger. Nombre d'entre elles (25 %) sont même en mesure de calculer un retour sur investissement de leur RSE à l'étranger. Le client ou la cliente demeure, de loin, la partie prenante la plus influente devant les pouvoirs publics, les investisseurs, les institutions internationales et la société civile. En Amérique latine et en Afrique, ce sont les thématiques des droits humains et des droits du travail qui sont les plus investies.

La **loi PACTE⁸⁵** (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) de 2019 avait, entre autres, pour objectif de permettre aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie. Considérant que l'entreprise peut ne pas se limiter à la recherche de profit, la loi a introduit la qualité de **société à mission**, ce qui permet à une entreprise de déclarer sa raison d'être via plusieurs objectifs sociaux et environnementaux liés à son activité. La mission est inscrite dans les statuts et un organe de suivi, où les salarié-es sont représenté-es, est chargé de vérifier la conformité des décisions de gestion de l'entreprise avec sa mission.

L'**Observatoire des entreprises à mission⁸⁶** répertorie à ce jour 950 entreprises à mission en France. Parmi elles, on trouve des multinationales comme Danone, Engie ou le groupe La Poste, des PME comme la Camif, des start-up comme OpenClassroom ou The Sorority et des investisseurs à impact comme Phitrust.

Par ailleurs, plusieurs grands groupes (Danone, Véolia, Orange, Essilor, Air Liquide, etc.) ont décidé de développer une démarche d'« **intrapreneuriat social** », dans laquelle ils développent des projets seuls ou en partenariat avec des associations ou des entrepreneurs, pour **inventer de nouvelles manières de produire des biens et services rentables avec un impact social**, non dans une logique de don, mais dans une stratégie de développement commercial pérenne au niveau local.

84 BearingPoint. (2017, 29 mai). *2ème Observatoire du Développement International : le développement international et la RSE*.

85 L. n° 2019-486, 22 mai 2019, relative à la croissance et la transformation des entreprises (1), NOR : ECOT1810669L.

86 <https://www.observatoiredessocietesamission.com/>.

Leur objectif est de s'adresser au marché « BOP ». L'expression « BOP » (*bottom of the pyramid* – base de la pyramide) a été popularisée par les travaux de l'économiste Coimbatore Krishnao Pralahad, qui a réfléchi, à la fin des années 90, à l'adaptation du modèle capitaliste aux 4 milliards d'êtres humains vivant avec moins de 8 dollars par jour.

Dans son livre *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pralahad souligne que les entreprises ne répondent qu'aux besoins des plus riches (le haut de la pyramide) et qu'en ciblant les populations les plus pauvres avec des produits adaptés, il est possible à la fois de réduire la pauvreté et de vendre des biens de manière profitable.

L'approche « BOP » a donc pour objectif de lutter contre la pauvreté tout en faisant du profit. Ces modèles s'avèrent cependant longs à mettre en place : les entreprises ont besoin d'appréhender ce nouveau marché, ainsi que les attentes et les habitudes de ces client·es à bas revenu, de trouver de nouvelles solutions pour produire et délivrer les biens et services (prix accessible, format adapté à de la vente à l'unité/en petite quantité, solution pour le « dernier kilomètre », etc.).

Access Oxygen, « intrapreneuriat » social d'Air Liquide

Access Oxygen est un projet *inclusive business* du groupe Air Liquide. Il a pour but de promouvoir et de développer l'accès à une solution complète et pérenne d'oxygène médical pour les petites structures de santé au Sénégal. Il facilite la prise en charge locale des urgences telles que l'asthme aigu, la souffrance fœtale, l'insuffisance respiratoire et bien d'autres pathologies. Grâce à la disponibilité locale d'oxygène médical, le transfert vers un hôpital de région, souvent situé à plusieurs kilomètres, avec des moyens de transport parfois précaires, est évité.

Certaines entreprises, comme **Nutriset**, sont, quant à elles, des entreprises inclusives, qui cherchent dans leur cœur de métier (*core business*) à répondre aux besoins des populations à la base de la pyramide. Elles ont des modèles économiques à but lucratif, mais vont intégrer dans leur chaîne de valeur des populations vulnérables, en amont (producteur ou productrice), en interne (salarié·es) ou en aval (client·es et clients).

Nutriset, une entreprise inclusive

En 1986, Michel Lescanne crée **Nutriset**, une entreprise 100 % familiale basée en Normandie, qui réalise aujourd'hui 120 millions d'euros de chiffre d'affaires autour d'un engagement : lutter contre la malnutrition des enfants dans les pays du Sud. Elle vend des pâtes nutritives à des institutions internationales et des ONG.

Sur le modèle de la franchise, Nutriset a également créé un réseau, PlumpyField, pour créer des points de fabrication dans différents pays. Nutriset n'est pas une entreprise à mission, mais elle s'est dotée d'un « objet social étendu » en 2015, bien avant le vote de la loi PACTE. Pour Nutriset, l'entreprise n'existe pas seulement pour gagner de l'argent.

Nutriset indique ainsi qu'elle ne se satisfait pas de solutions qui ne sont pas efficaces, sa mission guidant l'action des salarié·es au quotidien. Cet objet social étendu permet, selon les responsables, d'aiguiller la prise de décision, notamment dans les moments plus difficiles, et de pérenniser l'action⁸⁷.

⁸⁷ Isabelle Lescanne, *Nutriset : « Nous sommes une entreprise contributive »* | Ausha. (s. d.). Ausha.

Enfin, certaines entreprises privées **décident de mettre leur impact social, sociétal et environnemental au cœur de leur raison d'être et de leur modèle d'affaires, mais sans les contraintes associées à l'agrément ESUS. Elles sont notamment regroupées sous le label B-Corp.** *« Sous l'égide du label B-Corp, ces entreprises œuvrent à passer d'une économie actionnariale à une économie partenariale, créatrice de valeur pour l'ensemble de leurs écosystèmes⁸⁸. »* Elles évaluent leur performance dans différents domaines d'impact : les collaborateurs et collaboratrices, les clientes et clients, la gouvernance, l'environnement, la collectivité.

Le label B-Corp au Nord et au Sud

B-Corp est un mouvement qui fédère plus de 5 000 entreprises (dont plus de 200 en France), de toutes les tailles et dans tous les secteurs, dans 74 pays. Certaines des structures labellisées B-Corp en France œuvrent sur le territoire français et sur le plan international, à l'instar de PUR Project, qui aide les entreprises à restaurer les écosystèmes dont elles dépendent tout en favorisant une amélioration des conditions de vie de ces écosystèmes. Certaines de ces entreprises B-Corp sont également labellisées « entreprises à mission », comme OpenClassroom ou Danone.

Dans les pays du Sud, des acteurs et actrices souhaitent également être certifiées B-Corp : par exemple, la Laiterie du Berger (qui produit du lait en poudre), Maïa (produits antipaludéens), ApiAfrique (producteur de couches et serviettes hygiéniques lavables).

Leurs « scores » sur les différentes dimensions sont disponibles sur le site de B-Corp, dont l'objectif est également d'encourager les entreprises labellisées à faire progresser leur performance dans les divers domaines d'intervention.

⁸⁸ <https://www.bcorporation.fr/>.



ANALYSE

1. Même s'il existe une part de *greenwashing* ou de *greenlighting* avec une stratégie de communication⁸⁹, **la RSE et les dynamiques inclusives/BOP développent de nouvelles modalités pour répondre à des besoins sociaux et environnementaux en cherchant à pérenniser le modèle économique sous-jacent de l'entreprise**. Passant d'une logique plutôt axée sur la communication et la conformité à une logique davantage dirigée vers le *core business*, la RSE occupe une place un peu plus importante dans la stratégie des organisations, comme le souligne la dynamique **autour des entreprises à mission et des labels du type B-Corp**.

2. En gagnant en crédibilité, la RSE devient également **un outil d'attractivité pour les jeunes générations**, qui aspirent à une certaine conformité de leur employeur et employeuse avec le respect des engagements sociétaux et environnementaux⁹⁰.

3. Par ailleurs, avec **le développement de l'investissement à impact**, ces entreprises (inclusives, B-Corp, sociales) ont de plus en plus facilement **accès à des financements pour leur lancement comme pour leur développement**. Le développement de ces investissements encourage **les entreprises plus « classiques » à orienter leurs pratiques productives vers une plus grande prise en compte environnementale, écologique et sociale**.

4. Il est possible, à l'avenir, qu'il existe **une meilleure prise en considération des enjeux environnementaux par les entreprises**, notamment du fait de la crise énergétique actuelle. Toutefois, avec l'inflation, les actions de RSE pourraient se tourner vers les salarié·es plutôt que vers les parties prenantes externes.

1.3. LES ENTREPRISES PRIVÉES PRESTATAIRES

L'entreprise privée à but lucratif est aujourd'hui un bénéficiaire de l'aide publique au développement que les bailleurs souhaitent appuyer davantage et un « canal d'acheminement » de cette même aide, à l'instar des OSC.

Comme bénéficiaire de l'APD⁹¹ : le financement public souhaite jouer un rôle de plus en plus significatif dans le financement du secteur privé, en particulier dans les micro-entreprises, petites et moyennes entreprises (PME), pour assurer la croissance et augmenter l'emploi, notamment sur le continent africain. L'entreprise demeure, dans cette vision, pourvoyeuse d'emploi, d'innovations technologiques, sociales, environnementales, et elle contribue par les impôts et taxes au budget des États.

Or, une part limitée des fonds de l'APD est orientée vers les acteurs et actrices privées, via plusieurs mécanismes : **dotation en capital** apportée à des institutions de financement du développement (IFD - 9 milliards d'euros investis par les IFD européennes en 2021⁹²), **prêt accordé** à des entités du secteur privé (exemple du Fasep – Fonds d'étude et d'aide au secteur privé⁹³) ou encore **investissement sous la forme d'une prise de participation** dans des entités du secteur privé (selon le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères français, « *hors appui aux institutions financières, les entreprises privées représentent moins de 18 % de l'activité non souveraine de l'AFD en 2019*⁹⁴ »).

89 NewClimate Institute. (2023). *Corporate Climate Responsibility Monitor 2023: assessing the transparency and integrity of companies' emission reduction and net-zero targets*.

90 Les Echos Start. (2021, 11 octobre). *RSE : ce que les jeunes attendent de l'entreprise*.

91 OCDE. (2021). *Qu'est-ce que l'APD ?*.

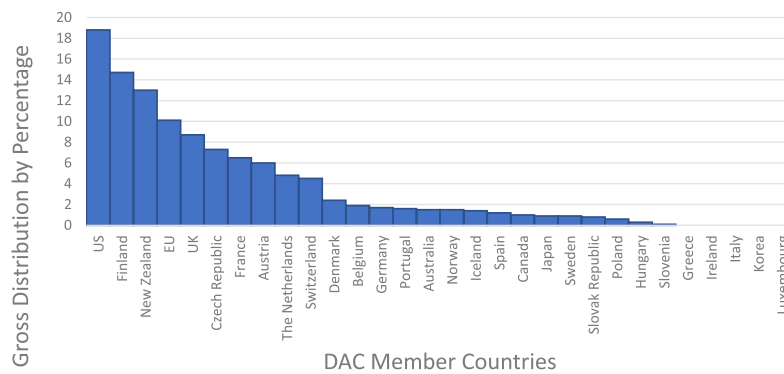
92 <https://www.edfi.eu/news/european-dfis-report-strong-2021-activity-and-record-investment-in-africa-2/>.

93 E. (2022a, janvier 31). *European DFIs report strong 2021 activity and record investment in Africa* / EDFI. EDFI.

94 *Privatisation de l'aide publique au développement* - Sénat. (s. d.).

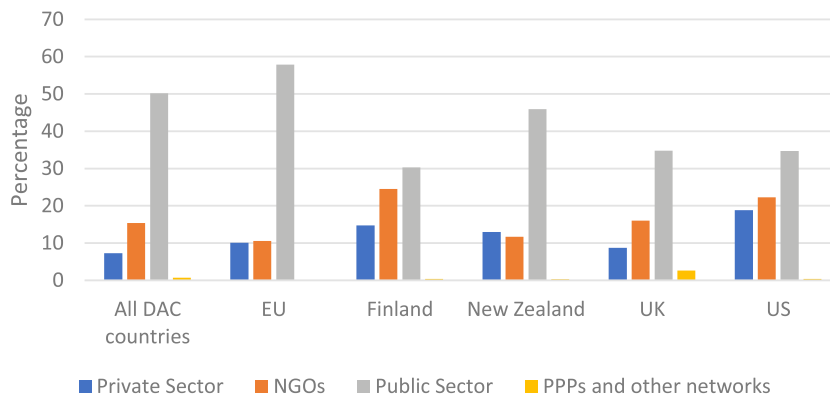
Au niveau mondial, une analyse des financements de l'APD en fonction des pays montre une grande disparité dans la présence du secteur privé à but lucratif en tant que bénéficiaire de l'APD. Les États-Unis, la Finlande et la Nouvelle-Zélande étaient, en 2018, les pays dans lesquels l'APD était la plus distribuée via des acteurs et actrices privées à but lucratif.

APD BILATÉRALE PAR CANAL DE DISTRIBUTION - SECTEUR PRIVÉ (2018)



Brunt, C., & Casey, J. F. (2022). The impacts of marketization on international aid : Transforming relationships among USAID vendors. *Public administration and development*, 42(3), 167-178.

DÉCAISSEMENTS D'AIDE BILATÉRALE PAR CANAL DE DISTRIBUTION SÉLECTIONNÉ (2018)



Brunt, C., & Casey, J. F. (2022). The impacts of marketization on international aid : Transforming relationships among USAID vendors. *Public administration and development*, 42(3), 167-178.

Il est toutefois important de noter que ces chiffres présentent les montants donnés aux organisations, mais qu'il serait pertinent de distinguer dans ce montant les sommes allouées « aux acteurs et actrices » pour leurs projets et celles octroyées « via les acteurs et actrices » pour des projets conçus et soutenus par les bailleurs.

En tant qu'actrice de l'APD, l'entreprise privée à but lucratif peut se manifester à plusieurs endroits de la chaîne de délivrance de l'aide :

- **Comme soumissionnaire auprès des marchés publics de l'APD**, notamment d'assistance technique. Si l'on analyse les données des contrats d'achat et de subvention (d'un montant supérieur à 15 000 euros) passés par Expertise France dans le cadre des projets de coopération technique⁹⁵, il apparaît que 1 571 acteurs et actrices différentes se partagent les 2 183 actions de prestations, services ou subventions (pour un montant total de 5,153 milliards d'euros et de dollars américains, hors contrats en devises des pays du Sud sur la période 2020-2022), ce qui montre une faible concentration de certains acteurs et actrices, contrairement à ce qu'on peut remarquer aux États-Unis (*cf. infra*). La part d'ONG prestataires demeure très minoritaire face à des cabinets de conseil, des agences de communication, de BTP, etc. L'entreprise dont le nombre de prestations est le plus important est la Team Technical Assistance for Management (72 prestations pour un montant total de plus de 4 millions d'euros) ;
- **Comme canal d'acheminement** : le secteur privé devient un « canal d'acheminement » de l'APD française assez significatif depuis 2017. Il représente aujourd'hui 6,6 % de l'APD bilatérale⁹⁶ contre 4,8 % pour les ONG⁹⁷ ;
- **Comme gestionnaire d'espaces ou de services publics** : l'entreprise privée à but lucratif peut dorénavant assurer des prestations de gestion autrefois confiées à des ONG internationales ou locales, car elle est considérée comme plus « professionnelle » et plus « efficace » qu'une association (voir à cet égard la gestion des aires protégées en Afrique financée par les fonds fiduciaires⁹⁸). Cela fait écho au degré de confiance qui est plus élevé pour les entreprises que pour les associations⁹⁹ ;
- **Comme partenaire des ONG** : l'entreprise peut également être un maillon dans la chaîne entre institutionnels et humanitaires (comme la CMA-CGM qui, à travers sa fondation, met à disposition des bateaux pour transporter du matériel humanitaire *via* des partenariats avec des ONG comme Action contre la faim, Médecins sans frontières, etc.)¹⁰⁰.

Si la part du secteur privé à but lucratif s'accroît (en volume) et se diversifie, les associations intègrent également les modalités d'intervention de ce secteur, soit en candidatant sur des marchés habituellement dévolus aux entreprises privées¹⁰¹, soit en changeant leur stratégie et en développant leur taille, ainsi que leur expertise pour assurer une assistance technique et accompagner les entreprises privées financées par les fonds d'investissement (par exemple, l'*IDH Sustainable Trade Initiative*¹⁰² financée par le gouvernement hollandais et par des banques – assistance technique sur des filaires et gestion de fonds sur le bois, les grumes, etc.).

95 Pour les statistiques, se référer au lien suivant : <https://opendata.afd.fr/pages/accueil/>.

96 OCDE. (2022). *Les profils de coopération au développement*.

97 OCDE. (2020). *Aide aux organisations de la société civile : statistiques basées sur la notification des membres du CAD au Système de Notifications des Pays Créanciers (SNPC) 2017 – 2018*.

98 Cf. Partie I « Les fonds fiduciaires ».

99 Cf. Partie I « Une confiance fragile ».

100 <https://www.cmacgm-group.com/fr/fondation/programme-humanitaire>.

101 Núñez-Regueir, S. (2022). *Croissance et concurrence : dynamiques institutionnelles des ONG d'aide internationale. Une étude socio-économique de l'industrialisation de l'aide et de son impact sur les ONG (1990-2020)*. Paris.

102 <https://www.idhsustainabletrade.com>.

Des entreprises privées prestataires dans l'humanitaire et le développement : le contexte nord-américain

L'émergence d'entreprises privées prestataires

Les IDC (**international development contractors**) sont des acteurs privés prestataires dans le secteur de l'humanitaire et du développement international. Ils étaient initialement concentrés sur la sécurité, mais ils ont progressivement déployé leurs actions dans de nombreux secteurs du développement international.

Ils ont été surnommés les *beltway bandits*¹⁰³ ou les « *barons de la pauvreté* »¹⁰⁴ par Vijay Kumar Nagaraj, qui soulignait la manière dont les entreprises de développement à but lucratif avaient fini par occuper le secteur du développement international. Leur nom (plutôt péjoratif) laissait entendre que ces entreprises à but lucratif s'appropriaient, comme des bandits, l'argent du gouvernement fédéral. Le terme de *beltway* vient du fait que toutes ces organisations avaient leur siège sur la rocade entourant Washington, pour être proches des organismes fédéraux et des législateurs et législatrices.

Dans un contexte où les lignes entre le développement et la sécurité sont de plus en plus floues, le développement à but lucratif et les contrats militaires ont en effet convergé pour générer de puissants assemblages développement-sécurité dirigés par le marché. Le Sénat français le soulignait déjà en 2018 : « Depuis plusieurs années, le secteur privé joue un rôle de plus en plus important dans l'aide américaine. L'agence est parfois décrite comme “un véhicule de contractualisation avec des ONG et des entreprises”. Une loi sur la transparence et la redevabilité a récemment été adoptée (*Foreign Aid Transparency and Accountability Act*¹⁰⁵). »

Cette loi a permis de mieux apprécier les dynamiques en place. De nombreuses structures de développement à but lucratif ont en effet émergé aux États-Unis depuis 2016. Les organisations professionnelles en dénombrent 150 spécifiquement axées sur les actions d'aide internationale et de développement.

Des structures qui sont les principales bénéficiaires de l'aide publique de l'USAID

Parmi ces acteurs et actrices à but lucratif figurent les principaux bénéficiaires des financements de l'USAID (**US Agency for International Development**). Ces acteurs et actrices ont pourtant une notoriété publique de moindre amplitude au regard de celle des ONG, qui occupent une place médiatique plus importante.

103 Wolverson, R. (2010, 14 mars). Beltway Bandits. Newsweek. Isenberg, D. (2016, 5 février). *The Rise of the Development Industrial Complex* – LobeLog.

104 *Beltway Bandits' and 'Poverty Barons': For-Profit International Development Contracting and the Military-Development Assemblage*. (2015, 9 juin). Isenberg Institute of Strategic Satire.

105 *Sur le système multilatéral de l'aide publique au développement*. (s. d.).

FOURNISSEURS DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE L'USAID - FINANCEMENT ANNUEL ENGAGÉ FY2016 ET FY2020

TABLE 1 Vendors to USAID development programs annual obligated funding FY2016 and FY2020

Vendor name	Type	FY2016 Award (\$USD billion) (1)	FY2020 Award (\$USD billion) (2)
Chemonics	For-profit	1.009	1.756
Tetra Tech	For-profit	0.471	0.417
DAI	For-profit	0.3438	0.306
Abt Associates	For-profit	0.1547	0.312
AECOM	For-profit	0.1488	4.4 ^a
Creative Assoc. International	For-profit	0.1462	0.081
Partnership for Supply Chain Management	Nonprofit	0.1362	0.077
Kenya Medical Supplies Authority	Government	0.1226	0.060
FHI 360	Nonprofit	0.1004	0.0047
RTI International	Nonprofit	0.0953	0.454

^aFigures for AECOM show that USAID is not among the top five transactions/receipt of funds from US govt for AECOM in 2020.

Source: (1) Author extraction from Orlina (2017); (2) Author compilation from [USAspending.gov](https://www.usaspending.gov) profiles of USAID principal recipients (July 17, 2020).

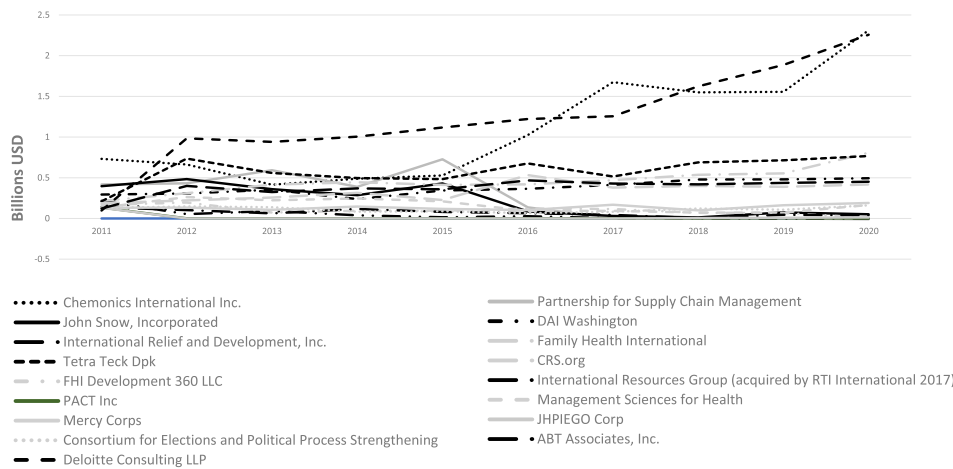
Brunt, C., & Casey, J. F. (2022). The impacts of marketization on international aid : Transforming relationships among USAID vendors. *Public administration and development*, 42(3), 167-178.

Une analyse de l'aide publique américaine financée par l'USAID montre qu'en 2021, cette dernière a financé prioritairement l'assistance humanitaire (39 %), la santé (19 %) et le secteur économique (15 %). Plus de 87 % des bénéficiaires venaient des États-Unis, 65 % étaient des entreprises privées à but lucratif, 16,8 % des ONG et 6,7 % des fournisseurs¹⁰⁶. Cela confirme la **prépondérance des entreprises privées à but lucratif dans le secteur de l'humanitaire et du développement, au-delà des questions sécuritaires**.

Les contrats obtenus par les entreprises à but lucratif sont souvent des contrats d'infrastructures et de logistique (qui peuvent être importants en capital), mais également des projets dans le domaine de la santé, du développement économique et du renforcement de capacités, projets qui relèvent plus traditionnellement du champ d'action des ONG. Les montants précis ne sont pas toujours aisés à identifier, car les organisations ont souvent plusieurs entités (à but lucratif, à but non lucratif), car elles agissent en consortium et parce qu'elles peuvent être cheffes de file, ou sous-traitantes d'ONG ou d'autres acteurs et actrices. Quelles que soient les sources, la croissance des montants obtenus par ces actrices est néanmoins incontestable.

¹⁰⁶ *DevelopmentAid*. (s. d.). DevelopmentAid.

LES 20 PREMIERS FOURNISSEURS DE L'USAID (MONTANTS ENGAGÉS) (EXERCICE 2011) : TENDANCES SUR 10 ANS



Brunt, C., & Casey, J. F. (2022). The impacts of marketization on international aid : Transforming relationships among USAID vendors. *Public administration and development*, 42(3), 167-178.

Des organisations diverses dans leur fonctionnement

Les six premiers bénéficiaires de l'USAID en termes de volume sont des entreprises privées à but lucratif, dont Chemonics International, Tetra Tech, DAI Global, ABT Associates.

La gouvernance de ces organisations à but lucratif peut être différente d'une organisation à l'autre : certaines d'entre elles sont détenues par les salarié·es, comme dans le cas de Chemonics International, d'autres sont cotées en Bourse.

Chemonics International

Créée en 1975, **Chemonics International** était une filiale d'Erly Industries, une entreprise d'agroalimentaire (riz). Aujourd'hui, c'est une entreprise détenue par ses salarié·es (5 000 salarié·es, réparties dans une centaine de pays). Sa mission est depuis le début, « *d'aider les gens à vivre une vie plus saine, plus productive et plus indépendante* »¹⁰⁷.

Les premiers projets de l'entreprise ont été des études d'agrobusiness au Cameroun et au Kenya, un projet de développement économique au Mali, ainsi qu'un projet en Afghanistan pour l'amélioration de la gestion financière et du marketing d'une entreprise de fertilisants. Forte de ces premiers projets, Chemonics International a développé ses activités sur 4 continents. Afin d'être en phase avec les besoins des pays et les missions de l'USAID, Chemonics a, en 1988, décentralisé son organisation avec des bureaux régionaux, toujours en place aujourd'hui.

Alors qu'au cours des vingt premières années, l'essentiel des financements a été assuré par l'USAID, à la mi-1990, Chemonics International a entrepris de travailler avec de nombreuses agences gouvernementales américaines, des bailleurs bilatéraux et multilatéraux, et des institutions publiques.

¹⁰⁷ <https://chemonics.com>

En 2002, le fondateur et dirigeant historique de Chemonics, Thurston F. Teele, a transmis le poste de CEO tout en conservant celui de *chairman of the board*. Puis, en 2006, la propriété de l'entreprise est passée d'un détenteur de la majorité des actions à un investisseur privé, qui est devenu le nouveau *chairman*. Enfin, en 2011, l'entreprise s'est transformée, pour être détenue par ses salarié-es.

Aujourd'hui, les secteurs d'activité de Chemonics International sont très vastes et vont de l'agriculture au développement du secteur privé, en passant par la santé, la gouvernance démocratique, le management environnemental et l'éducation.

Sur le plan financier, selon les données historiques sur les attributions compilées par DevelopmentAid, 95 % environ de toutes les contributions reçues par Chemonics International ont été financées par l'USAID. En 2021, Chemonics était également le principal contractant de l'USAID avec 205 contrats pour une valeur de 560,4 millions de dollars (USD).

Les raisons ayant permis le développement de ces acteurs et actrices

Ce recours à des acteurs et actrices privées à but lucratif de développement s'appuie sur plusieurs dynamiques :

- La perception que les solutions issues du privé sont plus efficaces et qu'une approche de type « marché » pour lutter contre la pauvreté est plus efficace et plus pérenne ;
- Une approche politique (politique d'aide de l'USAID de décembre 2018) qui valorise et encourage la présence du secteur privé de différentes manières : pour « *partager l'information et l'alignement stratégique* », « *réaliser des études de marché* », « *mobiliser de l'expertise du secteur privé et de l'innovation* », « *catalyser les ressources du secteur privé* », « *libérer l'investissement privé* » et « *créer un environnement favorable* »¹⁰⁸ ;
- Le fait que les acteurs et actrices privées interrogent moins les politiques et se concentrent sur les résultats à atteindre (et non sur l'acceptation sociale, le lien, etc.) ;
- Une diminution importante du nombre de salarié-es au sein de l'USAID (40 % en moins de vingt ans), alors que le budget a augmenté, donc un plus grand recours à des structures de taille plus importante capables de gérer un portefeuille conséquent d'actions.

Il ne semble toutefois pas y avoir d'études démontrant que les *international development contractors* sont plus efficaces que les ONG.

Aujourd'hui, ces entreprises à but lucratif collaborent avec des ONG américaines ou d'autres pays, qui interviennent souvent comme partenaires ou sous-traitantes pour des contrats d'exécution. Chemonics International travaille ainsi en partenariat avec Acted.

Des prestataires en Europe : le cas de l'Allemagne

En Allemagne, l'aide au développement *via* le secteur privé à but lucratif est également en augmentation. Selon les données du CAD de l'OCDE, la part de l'aide bilatérale transitant par le secteur privé et par des partenariats public-privé (PPP) en Allemagne est passée de 2,3 % en 2016 (pour un volume de 509 millions d'euros) à 5,3 % en 2020 (pour un volume de 1 352 millions d'euros)¹⁰⁹, des chiffres à mettre en regard des sommes transitant par les ONG, et qui sont passées de 6 % (1 312 millions d'euros) en 2016 à 7,4 % (1 924 millions d'euros) en 2020.

¹⁰⁸ USAID. (2018). *Education Policy*

¹⁰⁹ https://www.oecd-ilibrary.org/sites/2dcf1367-en/1/3/2/17/index.html?itemId=/content/publication/2dcf1367-en&_csp_ =177392f5df53d89c-9678d0628e39a2c2&itemGO=oecd&itemContentType=book_Op.Cit

Parmi les acteurs et actrices privées agissant dans le secteur de l'aide internationale, on peut noter GFA Consulting Group (avec le plus gros volume de contrats [119] avec la GIZ pour un montant de 43 millions d'euros en 2021 [sur les 262 millions d'euros de contrats privés via la GIZ]) et GOPA¹¹⁰.

Pour Christian Meyer, de MzN International, la **commercialisation de l'aide est déjà enclenchée en Europe dans le secteur du développement et de l'humanitaire**. En Allemagne, de nombreux acteurs et actrices privées agissent dans le contexte de contrats-cadres, que les ONG ne veulent pas ou ne peuvent pas exécuter (faute de capacités), portant sur différentes thématiques, comme la gestion de camps de réfugiés. Il arrive néanmoins parfois que ces acteurs et actrices privées sous-traitent une partie des contrats à des ONG.



ANALYSE

1. Manifestement, l'aide au développement **s'appuie de plus en plus sur le secteur privé** dans le monde anglo-saxon, mais pas exclusivement.

2. Cette évolution est souvent basée sur la **perception d'un secteur privé** qui serait :

- Plus efficient que les ONG et le secteur public ;
- Capable d'absorber des montants plus importants ;
- En mesure de jouer un rôle d'ensemblier sous-traitant à des ONG ou d'autres acteurs et actrices ;
- Dans une posture plus neutre ou davantage axée sur l'exécution.

Cette culture semble se répandre d'autant plus rapidement qu'elle est véhiculée par les décideurs et décideuses qui sélectionnent ces entreprises et sont souvent elles-mêmes issus du monde de l'entreprise ou des marchés financiers. Elles et ils sont présents au *board* des organes qui gèrent les outils financiers développés par les bailleurs de fonds (fonds fiduciaires, obligations, contrats à impact, etc.).

3. Certaines voix, notamment des parlementaires français, s'élèvent depuis quelques années contre **un risque de « privatisation de l'aide publique au développement »** en mettant en exergue des questions :

- Éthiques : comment de l'argent public peut-il alimenter les bénéfices d'entreprises privées ?
- De choix politiques : il existe un risque de privilégier des activités ou des secteurs rentables pour le secteur privé et de délaisser ceux qui le seraient moins ;
- D'équilibre des pouvoirs entre les acteurs et actrices (notamment entre le privé et la société civile) ;
- De privatisation de certains services publics, confiés à des entreprises.

Face à ces différents risques, la politique française crée des garde-fous dont l'efficacité reste à évaluer¹¹¹.

¹¹⁰ GIZ. (2020). *Report on the procurement of goods and services and the conclusion of financing arrangements*.

¹¹¹ <https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ190711269.html>



QUESTIONS CLÉS POUR LES ONG-I FRANÇAISES

- 1** Comment les stratégies des ONG-I peuvent-elles évoluer pour prendre en compte la montée en puissance de l'entreprise privée en tant qu'actrice du développement : coopération sur des thématiques ou des territoires, appui technique à certaines entreprises, intermédiation entre la société civile, les investisseurs et les entreprises, création et développement d'entreprises sociales et environnementales, etc. ?
- 2** Comment les ONG-I peuvent-elles prendre une place plus significative dans les espaces de concertation et de négociation des collaborations publiques/privées pour faire valoir leur spécificité, prouver leur efficience, contribuer de manière stratégique aux orientations et ne pas être perçues comme de simples opératrices ?
- 3** Les ONG-I peuvent-elles – et doivent-elles – atteindre une taille critique qui leur permettrait d'avoir une capacité d'absorption plus importante, sans amoindrir leur liberté d'initiative, s'éloigner du terrain et perdre en agilité ?
- 4** Si les organisations locales dans les pays d'intervention ont plus de pouvoir (initiative, décision, financement), si elles possèdent une expertise pour faire face aux besoins locaux rencontrés et s'inscrivent dans une réelle dimension territoriale, quel est alors le rôle des partenaires français, quelles sont les compétences/expertises complémentaires à développer, etc. ?

Pour aller plus loin

Brunt, C., & Casey, J. F. (2022l). The impacts of marketization on international aid : Transforming relationships among USAID vendors. *Public administration and development*, 42(3), 167 178.

 onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.1977

GRET. (2017). *Rentabilité de l'entrepreneuriat social*. Rapport d'étude.

 [cerise-spm.org/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-etude-rentabilite-socent GRET-CE-RISE 2017.pdf](https://cerise-spm.org/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-etude-rentabilite-socent-GRET-CE-RISE-2017.pdf)

Bosma S. and al. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Research Association.

 www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49542



2. LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES OPÉRATRICES

2. LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES OPÉRATRICES

EN RÉSUMÉ

- Les fondations philanthropiques privées ne sont plus seulement des financeurs, elles conçoivent de plus en plus souvent leurs propres projets et les mettent en œuvre (29 % des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes en France se déclarent « opérateurs et opératrices » – 7 % seulement des fonds de dotation).
- Les raisons qui poussent les fondations philanthropiques à être opératrices sont multiples, mais cette volonté résulte généralement du développement de leur expertise après de nombreuses années passées à soutenir les projets d'autres acteurs et actrices, et d'une aspiration à une plus grande autonomie de décision.
- Les fondations philanthropiques opératrices cherchent également à montrer leur efficacité en mesurant leurs impacts, ce qui peut les conduire à privilégier des démarches plus quantitatives que qualitatives, ou à investir des champs d'action dans lesquels elles peuvent obtenir facilement plus de résultats.

Le mode d'intervention des fondations le plus répandu est depuis toujours la subvention (fondations distributives) : la fondation choisit une ou plusieurs thématiques, elle incite des porteurs et porteuses de projet (associations, individus, établissements, etc.) à proposer des actions, les sélectionne, les finance et évalue avec elles et eux le résultat de l'action engagée.

Depuis quelques années, les fondations sont de plus en plus nombreuses à devenir opératrices. À la différence de la fondation distributive, la fondation opératrice conçoit elle-même des programmes ou projets et les met en œuvre sur le terrain (le plus souvent en partenariat, mais également seule, avec ses propres ressources humaines).

Les termes « opératrice » ou « gestionnaire » sont d'un emploi courant dans cette famille d'acteurs et d'actrices, mais ils ne bénéficient pas d'une définition légale. Selon le Centre français des fonds et fondations, « les fondations et fonds de dotation opérateurs sont des structures fondatives, dont tout ou partie de l'objet consiste à opérer directement une ou plusieurs activités d'intérêt général. Ils se dotent [des] moyens nécessaires – financiers, matériels, humains – pour organiser et gérer en propre cette mission d'intérêt général¹¹² ».

112 Centre français des fonds et fondations, *Panorama des fondations et fonds de dotation opérateurs en France 2022*.

Plusieurs pratiques sont possibles : la conception et la mise en œuvre de projets de terrain (comme peut le faire une ONG-I) ; la création, le financement et la gestion d'établissements d'intérêt général (établissements de santé, structures scolaires, lieux et espaces de rencontre, etc.) ; l'investissement dans des entreprises privées ; la réalisation d'actions de sensibilisation et de plaidoyer ; la production d'études ; le renforcement des capacités de certains acteurs et actrices partenaires/porteurs et porteuses de projets.

Aujourd'hui, la part des fondations et des fonds de dotation opérateurs est importante (les chiffres diffèrent selon le type de structure juridique) :

- Selon l'étude d'EY – Les Entreprises pour la Cité – Centre français des fonds et fondations¹¹³, **29 % des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes en France** se déclarent opérateurs et opératrices et agissent sur le terrain aux côtés des acteurs et actrices classiques du développement (en baisse de 6 points par rapport à 2022 en raison de la pandémie de Covid-19, qui les a empêchés de mettre en œuvre leurs actions). Cette baisse est contrebalancée par l'augmentation de fondations et fonds de dotation qui agissent dans le domaine de la solidarité internationale (26 % 2022 contre 17 % en 2020).
- Selon le Centre français des fonds et fondations¹¹⁴, **68 % des fondations « abritantes » françaises** sont elles-mêmes opératrices, mais **7,5 % seulement des fonds de dotation et des fondations (509 sur 6 600) sont opératrices, tout en représentant à elles seules 78 % du budget** de l'ensemble des fonds de dotation et des fondations (10,9 milliards d'euros tous secteurs confondus). Si 50 % des **fondations « abritantes » françaises** se consacrent au secteur social, sanitaire ou médico-social, 1,5 % seulement de ces fondations œuvre dans le domaine de la solidarité internationale.

Parmi les fondations et fonds opérateurs, plus de 82 % sont des fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) et 7 % seulement des fonds de dotation sont opérateurs et opératrices¹¹⁵.

Il s'agit souvent de fondations qui ont été longtemps distributives et qui ont pu développer une expertise grâce aux évaluations et retours d'expérience des porteurs et porteuses de projets. Leurs motivations peuvent être variées :

- Garder l'initiative de l'action : au lieu d'un appel à projet externe, ce sont les expertes et experts de la fondation et ses décideurs et décideuses (comité scientifique, comité exécutif, etc.) qui décident d'investir tel champ d'action selon tel ou tel angle ;
- Internaliser une expertise pour réduire la dépendance à une expertise externe ;
- Accroître leur capacité d'innovation pour « peser » politiquement ou techniquement dans leur secteur ;
- Rechercher plus d'impact dans leurs actions (les fondations considèrent qu'elles obtiendront un impact supérieur si elles conçoivent et réalisent elles-mêmes l'action) ;
- Accroître leur capacité de financement en faisant appel à d'autres acteurs et actrices pour cofinancer les actions ;
- Augmenter leur visibilité en tant qu'acteurs et actrices engagées sur une problématique importante.

¹¹³ EY – Les Entreprises pour la Cité – Centre français des fonds et fondations, *Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes*, p. 29.

¹¹⁴ Op. cit.

¹¹⁵ Op. cit.

Les limites que les fondations opératrices peuvent rencontrer sont souvent celles du volume d'activité à gérer directement. En effet, un montant des projets important peut nécessiter un développement conséquent des ressources humaines, des services support et affaiblir l'agilité de la fondation. Par ailleurs, les fondations opératrices peuvent avoir davantage de difficultés à entrer dans cette nouvelle compétence de la gestion de projet, en particulier sur des thématiques innovantes.

L'Open Society Foundations

L'Open Society Foundations (OSF)¹¹⁶, créée par Georges Soros, regroupe des fondations privées indépendantes travaillant pour la justice, la gouvernance démocratique et les droits de l'Homme (13,4 milliards de dollars en 2020). L'OSF s'est constituée en réseau international (fondations, entités, programmes thématiques et géographiques) dans plus de 120 pays. Outre les subventions classiques accordées par ces fondations, l'OSF mène des actions de plaidoyer, elle s'engage sur des litiges en matière de droits humains (actions de défense), accorde des bourses sur des programmes innovants, sert d'incubateur pour de nouvelles solutions à travers des programmes qui lui sont propres et réalise des investissements à impact (en capitaux propres, dette, indirectement ou directement).

En tant qu'incubateur, l'OSF a, par exemple, créé le **National Resources Governance Institute**¹¹⁷ (NRGI) qui milite et conseille pour une meilleure gestion des ressources naturelles et de la transition énergétique.

En tant qu'investisseur, l'OSF a investi dans des entreprises à impact (plus de 90 millions de dollars en 2020), notamment à travers le **Fonds de développement économique Soros (SEDF)**¹¹⁸ autour de thèmes comme l'accès aux médicaments, la justice climatique, l'économie des soins, les médias indépendants, etc. Les investissements réalisés (entre 3 et 10 millions de dollars par investissement) se font à la fois directement dans le capital des entreprises et indirectement par le biais de fonds, quel que soit le stade de développement de l'entreprise.

Le Network of European Foundations

Le **Network of European Foundations (NEF)**¹¹⁹, sous statut associatif, favorise la collaboration stratégique et opérationnelle de ses membres, qui sont exclusivement des fondations européennes (par exemple, la Fondation de France, l'Open Society Foundations, la Compagnia di San Paolo, etc.). Avec le renforcement de cette collaboration stratégique entre philanthropes, le NEF a pour objectif **d'augmenter l'impact de la philanthropie en développant des projets communs via du pooled funding** (financement collectif) et en stimulant **l'apprentissage croisé entre financeurs**.

La logique sous-jacente est la suivante : grâce à des financements communs, les fondations maximisent leur impact, elles sont en mesure d'explorer de nouveaux enjeux sociétaux, de diminuer leurs risques, de capitaliser sur les pratiques et innovations d'autres fondations et, enfin, de construire en commun la « voix de la communauté des philanthropes » sur des enjeux sociétaux, augmentant ainsi leur influence. Le NEF cible en particulier les acteurs et actrices de petite taille ou sous-financés des secteurs de la démocratie, de l'inclusion sociale et du développement international.

La gouvernance du réseau est celle d'une association classique avec : une assemblée générale, qui rassemble l'ensemble des fondations membres et lance ou approuve les projets de collaboration des donateurs et donatrices organisés par le NEF ; un conseil d'administration qui supervise le fonctionnement ; un secrétariat composé de salarié-es de l'équipe de soutien du NEF ; et du personnel dédié aux projets de collaboration.

¹¹⁶ <https://www.opensocietyfoundations.org>.

¹¹⁷ <https://resourcegovernance.org/about-us/what-we-do>.

¹¹⁸ <https://www.soroseconomicdevelopmentfund.org/>

¹¹⁹ <https://www.nef-europe.org/>.

Du point de vue opérationnel, différentes fondations se regroupent autour d'une thématique et conçoivent un programme. Les missions du secrétariat et des équipes salariées sont de fournir des conseils aux fondations membres, de réaliser les actions de *due diligence* et d'être responsables de la conformité juridique des programmes. Les fondations partenaires sont, quant à elles, responsables de la stratégie.

Le réseau existe depuis une quinzaine d'années et a soutenu une vingtaine de programmes.

Parmi les projets développés par le NEF, Jafowa (Joint Action for Farmers' Organisations in West Africa) est un programme à l'initiative de la Fondation de France (France), de la Compagnia di San Paolo (Italie), de la Fondazione Cariplo (Italie) et de la Foundation for a Just Society (États-Unis). Ce programme soutient des organisations paysannes (OP) en Afrique de l'Ouest pour « *créer et gérer des systèmes alimentaires locaux au bénéfice de familles et des communautés de leur région, à travers la pratique d'une agriculture écologique et soutenable*¹²⁰ ».

Sur le plan opérationnel, Jafowa réunit les organisations paysannes et les interroge sur les thématiques prioritaires, ce qui permet de rédiger des appels à projet. Près de 50 % des propositions faites par les organisations paysannes sont retenues. Un rendez-vous est prévu tous les six mois pour assurer le suivi des projets. L'équipe de Jafowa accompagne également les organisations paysannes dans leur suivi-évaluation, sur des thématiques d'approfondissement spécifiques, telles que l'agroécologie, la gouvernance des femmes dans les OP, ainsi que sur la fourniture d'intrants.

Pour les partenaires fondateurs de Jafowa, monter ensemble un tel programme correspond à plusieurs enjeux :

- **Créer du lien entre fondations et débattre de la thématique, croiser les conceptions et les pratiques** : la Fondation de France a ainsi proposé une approche orientée vers le changement, issue des travaux du F3E, ce qui a été validé par le collectif de fondations. Cette approche a inspiré une des fondations italiennes, qui l'a ensuite diffusée à ses autres chargées de programme. Lors de la sélection, les fondations trouvent également beaucoup d'intérêt dans l'échange des points de vue ;
- **Être plus influentes et plus efficaces** : mutualiser des fonds permet aux fondations d'avoir une force de frappe plus importante et offre la possibilité d'une répartition du travail ;
- **Être plus proche du terrain** : les fondations souhaitent être en prise directe avec le terrain et les organisations paysannes pour faciliter l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes sans passer par un acteur ou une actrice tierce.

Ces différents aspects ont conduit à ce que le programme Jafowa soit assumé par l'équipe du NEF dans sa dimension « gestion de projet ». Les avantages de l'organisation mutualisée sont que la prise de décision s'opère via le principe d'« une fondation = une voix » et que les flux financiers et administratifs sont pilotés de façon « neutre » (pas par une fondation spécifique, ce qui pourrait lui donner plus de poids). Un opérateur ou une opératrice externe pourrait être envisagée dans le futur, mais elle ou il ne serait pas européen, afin de ne pas déséquilibrer la dynamique vers un des pays des fondations membres ; elle ou il serait plutôt africain, de manière à ancrer plus fortement les actions sur le plan local.

¹²⁰ <https://www.jafowa.org/home>.



ANALYSE

1. La tendance selon laquelle les fondations sont de plus en plus nombreuses à prendre l'initiative de développer et mettre en œuvre leurs propres actions semble profonde et **répond à des besoins inhérents à leur développement** (expertise, maîtrise de la décision, visibilité, etc.).

2. Toutefois, les fondations peuvent se heurter à une **réelle difficulté de passage à l'échelle** pour développer leurs capacités en matière de gestion de projets en interne (ressources humaines, services support, etc.).

3. À terme, **certains facteurs peuvent fragiliser la croissance et l'action** de la philanthropie privée opératrice, et réduire les dotations et budgets des fondations opératrices :

- Si l'écart entre la part des plus riches et celle des plus pauvres ne cesse malgré tout d'augmenter en valeur absolue et relative, toutes ne sont pas des philanthropes et le contexte économique morose peut affecter leur volonté d'œuvrer en faveur de l'intérêt général ;
- Dans le même ordre d'idées, les crises économique et énergétique vont réduire le chiffre d'affaires des entreprises et les marges indispensables pour alimenter les dotations des fonds et fondations, diminuant d'autant leur marge de manœuvre ;
- La générosité du grand public, qui alimente les budgets de quelques fondations bien connues, risque également de baisser en période de crise économique pour les ménages ;
- Enfin, des réformes fiscales peuvent être décidées pour conforter l'action publique en situation de crise, risquant de fragiliser par voie de conséquence une philanthropie qui repose largement sur une fiscalité avantageuse.

Tous ces risques peuvent peser sur la capacité des fondations à honorer leurs engagements pluriannuels en ce qui concerne les actions qu'elles mènent. Une fondation distributive pourra, pour sa part, plus facilement arrêter un appel à projet temporel qu'une fondation opératrice engagée pour plusieurs années sur une action, avec des coûts de ressources humaines plus importants du fait de l'existence d'équipes projet et de services support.

4. De plus, le désir des fonds et fondations d'accentuer le résultat de leurs actions pour démontrer leur efficacité **risque de les conduire à privilégier des démarches plus quantitatives que qualitatives ou à investir des champs d'action dans lesquels elles et ils pourront obtenir plus facilement des résultats**. Cet aspect est d'autant plus vrai pour des fondations opératrices, pour lesquelles il est impératif de prouver l'efficacité de leurs actions.

5. Ces risques sont néanmoins contrebalancés par le **fort désir des entreprises de redonner un sens à leur business model à travers le développement de la démarche RSE** et la recherche d'une raison d'être plus inclusive en matière de problématiques sociétales et environnementales.



QUESTIONS CLÉS POUR LES ONG-I FRANÇAISES

1 Comment construire ensemble – fondations, fonds de dotation et ONG-I – des visions partagées sur les enjeux globaux, des théories de changement, des priorités stratégiques communes, des expertises conjointes et complémentaires, et mener des actions collectives de sensibilisation et de plaidoyer ?

2 Face à des fondations de plus en plus expertes et opératrices, **quelles complémentarités les ONG-I peuvent-elles proposer ?**

- La connaissance des acteurs et actrices des terrains d'intervention : besoins, compétences, jeux d'acteurs/d'actrices, etc. ?
- Des propositions de partenariat avec des acteurs et actrices de terrain ?
- Des expertises techniques spécifiques ?
- Des expertises en montage, en suivi-évaluation de projets ?
- Des expertises en mesure d'impact ?

3 Comment les ONG-I et les fondations peuvent-elles **réfléchir ensemble à une professionnalisation de leurs pratiques d'intermédiation financière** auprès des acteurs et actrices de développement ?

4 Comment les ONG-I peuvent-elles faire évoluer les pratiques des fondations et des fonds de dotation afin qu'elles et ils accordent des fonds plus souples (structurels) et pluriannuels pour permettre l'innovation, le changement d'échelle des résultats et le développement des ONG-I en tant que structures ?

Pour aller plus loin

EY - Les Entreprises pour la Cité EY - Centre Français des Fonds et Fondations. (2022). *Panorama 2022 des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises mécènes*.

www.centre-francais-fondations.org/wp-content/uploads/2022/10/Panorama-des-fondations-et-fonds-de-dotation-creees-par-des-entreprises-mecenes.pdf

Centre Français des Fonds et Fondations. (2022), *Panorama des fondations et fonds de dotations opérateurs en France*.

www.centre-francais-fondations.org/wp-content/uploads/2022/10/Panorama-des-fondations-et-fonds-de-dotations-operateurs-en-France.pdf

Rapport de l'Observatoire de la Philanthropie. (2022). *Baromètre annuel de la Philanthropie*. Fondation de France.

www.fondationdefrance.org/images/pdf/FDF_LIVRE_BLANC_2022_12pages.pdf



3. LES ACCOMPAGNATEURS ET INTERMÉDIAIRES

- 3.1. Les incubateurs et accélérateurs
- 3.2. Les intermédiaires intervenant entre les acteurs et actrices de la solidarité internationale

3. LES ACCOMPAGNATEURS ET INTERMÉDIAIRES

EN RÉSUMÉ

- Aux côtés des acteurs et actrices de développement qui interviennent directement sur le terrain et des financeurs, de nombreux acteurs et actrices ont émergé pour renforcer les capacités des structures sur le plan local, les mettre en relation avec d'autres interlocuteurs et interlocutrices, leur proposer des solutions nouvelles, etc.
- Parmi ces nouveaux acteurs et actrices, les structures d'accompagnement, telles que les incubateurs/accélérateurs, se sont particulièrement développées, avec une grande diversité d'approches et de modèles. Ciblent initialement surtout les *start-up* digitales, certaines structures accompagnent des organisations désireuses d'avoir un impact social et/ou environnemental.
- L'intermédiation entre les différents acteurs et actrices de la solidarité internationale, que ce soit entre les donateurs et donatrices et les acteurs et actrices de terrain, ou entre les entreprises et les ONG, prend de plus en plus de place, notamment en raison du développement des nouvelles technologies, qui créent de nouveaux interlocuteurs et interlocutrices.

3.1. LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS

Dans le rôle des ONG figurent le renforcement des capacités des acteurs et actrices du Sud et l'appui à l'émergence d'acteurs et d'actrices locales. Au cours des dernières années, de nouveaux intervenants et intervenantes sont apparues pour soutenir les initiatives sur le terrain : **les structures d'accompagnement (incubateurs et accélérateurs)**.

Les incubateurs – structures d'appui à l'entrepreneuriat – ne sont pas de véritables nouveaux acteurs et actrices. Les premiers d'entre eux ont émergé aux États-Unis dans les années 1980. En Afrique, les premiers incubateurs, formalisés ainsi, sont apparus à la fin des années 2000 dans les pays anglophones (Afrique du Sud, Kenya).

Initialement, ces structures opéraient exclusivement dans le secteur du digital, mais leur nombre et leurs thématiques d'intervention se sont beaucoup diversifiés au Sud, notamment en Afrique. Ainsi, entre 2016 et 2018, le continent africain a connu une croissance de 40 % du nombre de structures d'accompagnement sur la tech et est arrivé à 440 structures¹²¹. En 2018, en Afrique de l'Ouest, une centaine de structures était recensée, alors qu'il n'y en avait aucune (formalisée ainsi) quinze ans auparavant.

¹²¹ Bayen, M. (2019, 10 avril). *Africa : a look at the 442 active tech hubs of the continent* / *Mobile for Development*. Mobile for Development.

Ces structures d'accompagnement prennent de nombreuses formes :

- **Incubateurs, couveuses, accélérateurs et start-up studios**, qui offrent souvent un accompagnement individualisé ;
- **Pépinières et hôtels d'entreprise** proposant des services mutualisés ;
- **Tiers lieux et FabLabs**, qui développent l'échange de compétences, de savoirs et de ressources.

Certaines structures d'accompagnement ont des programmes en présentiel, alors que d'autres s'appuient sur le virtuel. Des organismes complètent leur accompagnement par du financement ou par l'accès à des financeurs. Certains se focalisent sur le lancement de projets/d'idées entrepreneuriales, tandis que d'autres agissent en post-crédation, voire sont axés sur le changement d'échelle. En fonction du stade de maturité des cibles, les structures d'accompagnement proposent des services différents, allant de la location d'espace au conseil et à la formation, au prototypage, à la mise en réseau, éventuellement au financement.

Il existe ainsi **une grande diversité de formats qui implique des modèles économiques variés**. L'accompagnement de projets, et d'entrepreneurs et entrepreneuses, peut s'avérer coûteux : en effet, il nécessite des ressources humaines, des espaces de bureau et éventuellement des lieux et du matériel pour le prototypage. Les incubateurs les plus performants emploient en moyenne cinq à dix personnes. Un·e chargé·e d'affaires accompagne généralement deux à six entrepreneurs ou entrepreneuses simultanément. À ces équipes permanentes peuvent s'ajouter des intervenants et intervenantes ponctuelles : expertes et experts, mentors, consultantes et consultants, formateurs ou formatrices¹²².

Pour couvrir ces coûts, les structures d'accompagnement ont dû réfléchir à leur modèle économique, car l'un des défis majeurs est que les clientes et clients sont rarement en mesure de payer. Les structures d'accompagnement ont donc développé différents modèles économiques pour déployer leurs activités :

- **La génération de revenus** : versement de loyers, paiement par les entrepreneurs ou entrepreneuses pour les services, vente de services à des tiers (étude, analyse de marché, formation, organisation d'événements) ;
- **Le financement de tiers**, afin de proposer des services gratuits ou largement subventionnés : mobilisation de subventions de la part de bailleurs internationaux (Banque mondiale, AFD, USAID, BAD, BEI...), de bailleurs privés (Orange, Deloitte...), de budgets d'universités (2iE au Burkina Faso, ISM au Sénégal...), voire de collectivités locales.

Les structures optent fréquemment pour des modèles mixtes, car les subventions sont ponctuelles et ne permettent pas d'asseoir un modèle économique pérenne, alors qu'un des enjeux et facteurs clés de la réussite de l'accompagnement reste la qualité des accompagnateurs et accompagnatrices. Afin de réduire les coûts, tout en proposant une offre de qualité, plusieurs structures font appel à des mentors externes bénévoles ou peu rémunérés au regard de leurs compétences.

Les statuts juridiques peuvent être assez variés, avec des entreprises, des ONG, des écoles, des universités, des centres de recherche, etc. Certaines structures sont fondées par un collectif d'entrepreneurs et d'entrepreneuses et/ou mobilisent leurs partenaires dans la gouvernance, à l'instar du CIPMEN (Centre incubateur des petites et moyennes entreprises du Niger)¹²³ créé en 2013 avec une gouvernance mixte réunissant des institutions publiques nigériennes, des fédérations professionnelles, des grands groupes privés (tels qu'Orange). D'autres sont complètement privées, comme

¹²² Bond'Innov. (2018). *Guide pratique pour tout comprendre sur les structures d'accompagnement des entrepreneurs dans le contexte ouest-africain*.

¹²³ <https://www.cipmen.org/>

la MEST (Meltwater School of Technology)¹²⁴, la branche à but non lucratif de la multinationale Meltwater, fondée en Norvège et désormais basée aux États-Unis. Cette dernière développe des solutions SaaS¹²⁵, ainsi qu'une veille et une analyse des médias sociaux. L'entreprise finance le programme de formation et d'accompagnement MEST. Il existe aussi des structures qui ont une gouvernance 100 % publique, mais elles ont rarement obtenu des résultats.

Sur le plan sectoriel, le développement de ces acteurs et actrices intermédiaires a débuté dans le domaine du digital, à l'instar de la Silicon Valley, mais également en Afrique, notamment au Kenya, en Afrique du Sud, au Nigeria, etc. Certaines structures d'accompagnement se sont également orientées vers le **développement et l'impact social et environnemental**. Différentes thématiques sont considérées comme prioritaires par ces structures : l'impact social, la croissance verte, la sécurité alimentaire, l'autonomisation des femmes et la santé.

Parmi les structures qui privilégient un impact social et environnemental, **certaines se sont déployées sur la base d'une initiative « individuelle »** (incubateurs, tels que La Fabrique ou Yunus Social Business¹²⁶, qui ciblent en priorité des entreprises à fort impact social au Burkina Faso, en Ouganda, au Kenya, en Inde, en Colombie et au Brésil, ou encore Empow'Her, qui se concentre sur les femmes en Côte d'Ivoire, au Niger et en France).

D'autres ont été conçues sous l'impulsion des bailleurs internationaux : le PNUD a ainsi créé des accélérateurs pour l'atteinte des ODD dans 91 pays¹²⁷ en soutenant des initiatives locales ; la Banque mondiale a lancé les centres d'innovation climatique dans plusieurs pays ; l'Union européenne a développé une communauté ClimatKic et l'accélérateur ClimAccelerator¹²⁸ pour susciter un changement d'échelle pour les entreprises à fort impact environnemental.

Enfin, **certains organismes sont multi-acteurs/actrices**, comme le programme Colab, soutenu par l'Institut de recherche pour le développement, Bond'Innov et Makesense Africa, avec le soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Il entend favoriser les connexions et la création de synergies entre les parties prenantes d'un secteur, afin de permettre la co-construction de projets multi-acteurs/actrices en vue de l'atteinte des ODD.

Par ailleurs, **différentes organisations internationales et des financeurs ont appuyé le développement, la structuration et le renforcement des capacités de ces acteurs et actrices intermédiaires** : par exemple, le programme InfoDev de la Banque mondiale en 2011, la Fondation Rockefeller et l'AFD pour le développement du réseau Afric'Innov en Afrique.

Les résultats de ces structures d'accompagnement sont très variés : en effet, leurs offres étant plurielles et le stade de maturité des porteurs et porteuses de projet très différent, il est difficile de disposer d'indicateurs agrégés. Toutefois, les structures d'accompagnement tentent d'organiser leur analyse des résultats, entre autres pour attirer les entrepreneurs et entrepreneuses et les financeurs. Dans les indicateurs retenus, les structures mettent en avant le taux de survie des entreprises, la croissance du chiffre d'affaires et/ou de l'impact, le volume de financement mobilisé post-accompagnement, la création d'emplois. La Global Accelerator Learning Initiative (GALI) s'est interrogée pour savoir si les programmes d'accélération fonctionnaient. Ses conclusions ont été les suivantes¹²⁹ :

- En moyenne, les entreprises qui participent à des programmes d'accélération augmentent leur chiffre d'affaires, le nombre de leurs employé-es et leurs investissements extérieurs dans des proportions plus importantes que celles qui ont postulé, mais ont été rejetées. Ces avantages

¹²⁴ <https://meltwater.org/>

¹²⁵ SaaS : *software as a service* (un « logiciel en tant que service »).

¹²⁶ <https://www.yunussb.com/>

¹²⁷ <https://www.undp.org/acceleratorlabs>.

¹²⁸ <https://climaccelerator.climate-kic.org/>.

¹²⁹ Does Acceleration Work ? | GALI | *Global Accelerator Learning Initiative*. (s.d.) gali.

résultent de la capacité des incubateurs/accélérateurs à sélectionner des entreprises à fort potentiel, à faciliter l'évaluation de la qualité de ces entreprises (avoir été incubé représente une sorte de label de qualité) et à proposer des programmes qui aident les entreprises à se développer ;

- **L'impact des incubateurs/accélérateurs varie néanmoins considérablement d'un programme à l'autre.** Les avantages de l'accélération en termes d'investissement sont concentrés dans les entreprises des pays à revenu élevé, tandis que les entreprises des pays à revenu faible ou intermédiaire en tirent davantage profit en termes de croissance des revenus. Il n'existe pas de « recette » spécifique pour les services d'accélération qui permette d'assurer le succès d'un programme, mais les faits montrent l'importance d'un soutien personnalisé, de l'apprentissage par les pairs et de la localisation des modèles de services ;
- **Tous les entrepreneurs et entrepreneuses ne bénéficient pas de l'accélération de la même manière.** Les équipes fondatrices composées uniquement d'hommes obtiennent plus d'investissements que les équipes composées uniquement de femmes, et les entrepreneurs et entrepreneuses expatriés dans les économies en développement ont plus de chances d'obtenir des subventions que les équipes fondatrices locales.

Après une période de forte croissance du nombre de structures d'accompagnement, on observe actuellement **une phase de maturation, de professionnalisation de ces structures, comme de l'écosystème d'accompagnement**. Des réseaux appuient cette professionnalisation, la montée en compétences et la labellisation des acteurs et actrices. En Afrique, les deux principaux réseaux sont **Afric'Innov** (qui regroupe 126 structures membres dans 26 pays) et **AfriLabs** (qui rassemble 300 structures dans 50 pays environ).

INCO

INCO¹³⁰ est une organisation qui illustre l'association de trois rôles, qu'elle assume dans des entités différentes : un incubateur, un investisseur et un centre de formation. Elle agit au niveau international sur 5 continents à travers 50 sites différents. INCO promeut la création et le développement d'entreprises qui répondent aux problématiques sociales et environnementales. Elle forme les entrepreneurs et entrepreneuses, incube des projets d'entreprise, mais investit également dans le capital des entreprises à travers **INCO Venture** « société de gestion qui gère plus de 500 millions d'euros et conseille des fonds sur leurs investissements ou sur la mesure d'impact »¹³¹. INCO France (société par actions simplifiée – SAS) est dirigée par le fondateur du groupe INCO, Nicolas Hazard. Le groupe INCO déclare qu'il soutient chaque année plus de 700 entreprises sociales, qu'il forme plus de 200 000 personnes et qu'il investit dans plus de 110 entreprises.

La Fabrique

La Fabrique¹³² est un incubateur créé en 2014 et entièrement dédié à l'accompagnement et à la co-construction d'entreprises sociales au Burkina Faso. Convaincu que ces dernières sont de puissants outils de développement, l'incubateur apporte un appui stratégique, opérationnel et humain. La mission de la Fabrique est de co-construire 20 entreprises sociales, avec pour ambition de toucher 1 million de personnes au Burkina Faso d'ici à 2025, et de démontrer ainsi la pertinence et l'efficacité de l'entrepreneuriat social comme outil de développement.

¹³⁰ <https://inco-group.co>.

¹³¹ <https://www.ventures.inco-group.co>.

¹³² Source : <https://www.lafabrique-bf.com/>.

La Fabrique propose un pack d'outils et de ressources selon cinq grands axes :

- **Un soutien technique rapproché** : avec un appui stratégique et opérationnel par le biais de la mise à disposition d'un·e *business developer* ou bras droit, une assistance technique, via la mobilisation de partenaires techniques sur les questions sectorielles (développement de produits, qualité, process de production, etc.), un soutien à l'implantation en région, un appui technique en matière de communication et de marketing, et une aide à l'export ;
- **La mutualisation de moyens** : avec un·e commercial·e mutualisé·e entre les différentes entreprises sociales incubées et l'accès à un espace de travail partagé ;
- **L'animation d'une communauté d'entrepreneurs et entrepreneuses incubées** : avec l'organisation d'événements et la facilitation d'une collaboration au sein de cette communauté ;
- **La mise en relation** avec des partenaires potentiels·les ;
- **La mise à disposition d'outils de financement** : un fonds de prototypage, un fonds de trésorerie et un fonds d'équipement.

En 2021, afin de mettre en place ces différents services et pour accompagner 30 entrepreneurs et entrepreneuses, l'équipe de la Fabrique se composait de 15 personnes.

Le modèle économique de la Fabrique est hybride, avec des financements de bailleurs, mais également une contribution de la part des entrepreneurs et entrepreneuses, qui financent directement ou indirectement le programme d'accompagnement, ou qui payent en différé, en signant une reconnaissance de dette avec la Fabrique à la fin de chaque année d'accompagnement. L'entrepreneur ou l'entrepreneuse sociale peut ensuite reverser 5 % des levées de fonds réalisées à la Fabrique (réduisant ainsi sa dette). Une partie de la dette peut être convertie en parts sociales de l'entreprise pour la Fabrique, si cette éventualité est considérée comme pertinente par les deux parties.



ANALYSE

1. Les incubateurs et structures d'accompagnement sont des acteurs et actrices « nouvelles » qui accompagnent l'émergence et le développement d'entreprises et d'initiatives citoyennes. Même si, dans leur majorité, les structures ciblent en priorité le numérique, nombre d'entre elles se focalisent sur l'impact social et environnemental des porteurs et porteuses de projet.

2. Ces acteurs et actrices offrent des services très divers (type de services, physique/virtuel, avec ou sans investissement, etc.) et adoptent des formes juridiques et de gouvernance, ainsi que des modèles économiques très variés. Cela étant, elles et ils se retrouvent face à des **problématiques de pérennisation du modèle économique**, les entrepreneurs et entrepreneuses pouvant rarement payer les services dont elles et ils bénéficient.

3. Après une période d'essor du nombre d'acteurs et d'actrices (en Afrique notamment), une certaine maturation du secteur est en cours :

- Des structures d'accompagnement disparaissent (en raison d'une faible qualité des services proposés, d'un modèle économique non trouvé...);
- Les acteurs et actrices se structurent autour de réseaux ;
- Des labels se développent, tels que celui proposé par Afric'Innov, pour garantir la qualité des services proposés et offrir une certaine lisibilité de l'écosystème, pour les entrepreneurs et entrepreneuses comme pour les partenaires techniques et financiers.

3.2. LES INTERMÉDIAIRES INTERVENANT ENTRE LES ACTEURS ET ACTRICES DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Si le regroupement d'acteurs et d'actrices de la solidarité internationale dans des instances de concertation ou de coopération est largement connu (Coordination SUD, Groupe Initiatives, etc.), l'intermédiation entre les différents acteurs et actrices de la solidarité internationale, que ce soit entre les donateurs et donatrices et les acteurs et actrices de terrain, ou entre les entreprises et les ONG, **prend de plus en plus de place, notamment à la suite du développement des nouvelles technologies.**

Ces intermédiaires répondent à des besoins divers et utilisent des technologies, des organisations et des modèles économiques très différents. En effet, les intermédiaires peuvent chercher à :

- Permettre à de simples citoyennes et citoyens touchés par une cause particulière de créer rapidement un appel aux dons ou de recenser/faire connaître des initiatives ;

I support Ukraine

« **I support Ukraine** »¹³³ est née en quelques jours de l'initiative de quelques citoyennes et citoyens, afin de permettre à chacun et chacune d'agir (dons, temps, services, etc.) et d'offrir une aide à la population ukrainienne réfugiée. Construite à partir de la solution Citipo¹³⁴, elle permet de créer un site Internet, d'intégrer des bases de contacts déjà existantes ou acquises, de mobiliser des citoyennes et citoyens à travers des e-mails, des SMS ou *via* des événements physiques, et de suivre et piloter l'activité générée. I support Ukraine est également soutenue juridiquement par la plate-forme Citipo, elle-même détenue par la SAS CPGT à Paris.

- Accompagner le développement des associations, notamment en leur permettant de rechercher des fonds ;

HelloAsso

HelloAsso¹³⁵ est un intermédiaire connu entre les donateurs et donatrices et les associations. En 2020, HelloAsso a récolté plus de 147 millions d'euros¹³⁶ rien que sur le crowdfunding (d'autres exemples se multiplient sur le Net, comme la plate-forme Lilo¹³⁷). HelloAsso est une entreprise solidaire d'utilité sociale (agrément ESUS). Elle est aujourd'hui complètement gratuite ; son modèle économique repose sur les dons des particuliers qui financent les associations (un particulier sur deux fait un don à la plate-forme). L'équipe de l'entreprise est constituée d'une centaine de salarié-es.

Les Petites Pierres

Autre plate-forme : **les Petites Pierres**¹³⁸ de la Fondation d'entreprise SOMFY¹³⁹ (qui n'agit pas sur le plan international). La Fondation met à disposition une plate-forme de *crowdfunding* solidaire et un fonds de dotation dédié aux enjeux du mal-logement. Les projets sont proposés par des associations, fondations et ONG, et mis en ligne sur la plate-forme. Le fonds de dotation double les dons réalisés par les particuliers (6 millions d'euros ont déjà été alloués aux associations). Mêlant intermédiation, cofinancement et outils numériques, cet exemple a vocation à se multiplier, notamment à l'échelon international.

¹³³ <https://fr.isupportukraine.eu>.

¹³⁴ <https://citipo.com/fr>.

¹³⁵ <https://www.helloasso.com>.

¹³⁶ Hello Asso. (2020). *Rapport d'activité crowdfunding 2020*.

¹³⁷ <https://search.lilo.org/>

¹³⁸ <https://www.fondation-somfy.com/fr-fr/les-programmes/les-petites-pierres>.

¹³⁹ <https://www.fondation-somfy.com/fr-fr/>.

AllColibri

AllColibri¹⁴⁰ offre une solution technologique pour mettre en relation les entreprises/marques avec des organisations à but non lucratif. Decathlon, CDiscount ou encore Nénés utilisent cette technologie pour proposer à leurs clientes et clients de soutenir des causes environnementales ou sociales en considérant que 89 % des acheteurs et acheteuses préfèrent effectuer des commandes auprès d'entreprises soutenant des causes. AllColibri apporte la solution technique pour permettre aux clientes et clients de ces entreprises de soutenir telle ou telle action et certifie les causes proposées. AllColibri est détenue par la SAS Colibri Hero à Nanterre (France).

- **Mettre en réseau des acteurs et actrices d'une même catégorie.** Même si cette forme d'intermédiation est classique, les initiatives semblent se multiplier tant le besoin de concertation, d'élaboration commune de solutions ou encore d'échange de pratiques se fait sentir chez de nombreux acteurs et actrices ;

Ariadne

Ariadne¹⁴¹ (European Funders for Social Change and Human Rights – UK) est un réseau entre pairs européens de plus de 600 donateurs, donatrices et philanthropes qui soutiennent le changement social et les droits humains. Le réseau offre à ses membres une mise en relation et des outils pour développer leurs projets philanthropiques (formation, échange d'expériences, cartographie, etc.). Il est financé par une contribution des membres, mais aussi subventionné par la Fondation Charles Stewart Mott, la Fondation Charles Léopold Mayer, l'Oak Foundation, l'Open Society Foundations, le Sigrid Rausing Trust et Zennstrom Philanthropies.

- **Faciliter l'initiative et la montée en puissance des philanthropes.** Les banques privées prennent aujourd'hui plus de place dans le domaine de l'intermédiation entre les philanthropes et les acteurs et actrices de la solidarité internationale, et elles peuvent faciliter l'émergence de nouveaux philanthropes¹⁴². Outre le fait que certaines banques d'affaires (fonds d'investissement, gestion de fonds et gestion de grandes fortunes – Lazard, Rothschild, etc.) investissent de plus en plus fréquemment dans des financements à impact, la jeune génération de ces familles fortunées a tendance à se tourner vers la solidarité internationale, alors que le focus était, au début, plutôt dirigé vers l'économie sociale et solidaire en France ;

Neuflize OBC

Neuflize OBC¹⁴³ (filiale de la banque ABN AMRO) est une banque de gestion de patrimoine professionnel et privé qui a une forte orientation vers l'investissement social et environnemental. Outre son activité d'investissement, de gestion et de conseil, la banque accompagne les projets de philanthropie et de mécénat de certaines clientes et clients. Si la banque apporte aux clientes et clients une expertise pour le choix d'une structure qui pourrait être le support le plus adapté au patrimoine et à la nature de l'action de philanthropie (fondation reconnue d'utilité publique, fondation abritée, fondation d'entreprise et fonds de dotation), elle offre aussi la possibilité de l'associer à un projet d'intérêt général, via son propre fonds de dotation, *Philgood Foundation*¹⁴⁴. Si l'exemple est assez alléchant par son montage et sa pertinence, il demeure encore modeste dans sa capacité à mobiliser des clientes et clients.

¹⁴⁰ <https://get.allcolibri.com/>

¹⁴¹ <https://www.ariadne-network.eu/?lang=fr>.

¹⁴² Blondel, A. (2019, 20 juin). *Philanthropie : quand les banquiers privés se font conseillers*. Le Monde.fr

¹⁴³ <https://www.neuflizeobc.fr/fr/notre-offre/gerer-son-patrimoine/philanthropie.html>.

¹⁴⁴ https://www.neuflizeobc.fr/fr/media/2020-07-01%20Plaquette%20Philgood%20Foundation%20by%20Neuflize%20OBC_tcm33-84348.pdf.

- Rapprocher les entreprises et les acteurs et actrices de la solidarité. Une autre forme d'intermédiation plus classique, mais qui se développe et se modernise grâce aux outils numériques, est l'intermédiation pour favoriser les partenariats entre les entreprises et les acteurs et actrices de la solidarité internationale.

La plate-forme COEXIST

Créée en 2019 par la Cité de la solidarité internationale (CSI) du Grand Genève¹⁴⁵, la plate-forme COEXIST facilite les partenariats entreprises-ONG. Entre intermédiaire et incubateur, COEXIST « favorise le développement de partenariats entre les ONG et les entreprises dans le cadre de projets de solidarité internationale, dans les domaines de la santé, de l'énergie, de l'agri-agro et de l'eau/assainissement ¹⁴⁶ ». Elle ne met pas seulement en relation les acteurs et actrices (ONG, entreprises, collectivités territoriales, collectifs, clusters, réseaux multi-acteurs/actrices), elle propose également un accompagnement à la mise en place d'une stratégie partenariale et met en valeur la complémentarité des compétences. Concrètement, COEXIST propose des sessions de formation/sensibilisation, une plate-forme d'intermédiation, des ressources en ligne (médiathèque) sur le partenariat ONG-entreprises et un bilan personnalisé des besoins.

La plus-value de la plate-forme est surtout en amont du partenariat pour identifier des acteurs et actrices potentiellement intéressés par ces partenariats ONG-entreprises et les sensibiliser. En effet, si les représentations évoluent, les entreprises comme les ONG manifestent une réticence réciproque à travailler ensemble (reproches d'amateurisme et de lenteur d'un côté, de recherche de rentabilité mal régulée de l'autre). Il faut convaincre autant les entreprises que les ONG.

De nombreuses entreprises y trouvent le moyen de développer de nouveaux marchés à l'échelon international en inventant des solutions adaptées à des contextes divers et des populations différentes grâce à la connaissance du terrain des ONG. Elles répondent ainsi concrètement à leur mission (ou raison d'être) en prenant en compte des aspects environnementaux ou sociaux. Les ONG, quant à elles, peuvent accéder à des compétences techniques qu'elles n'ont pas pu développer et à des solutions innovantes qui ne sont pas présentes dans les pays d'intervention et qu'elles n'auraient pas pu utiliser faute d'investissements.

Des accès à des financements inédits sont aussi l'une des plus-values de ces partenariats. En effet, les appels à projet spécifiques sont des accélérateurs indéniables pour promouvoir le partenariat ONG-entreprises, comme celui de la région Auvergne – Rhône-Alpes et des agences de l'eau Rhône Méditerranée Corse et Loire-Bretagne¹⁴⁷, ou encore celui de la région des Hauts-de-France¹⁴⁸.

À ce jour, près de 150 acteurs et actrices sont référencées sur la plate-forme (45 % d'ONG, 45 % d'entreprises et 10 % de collectivités territoriales et d'acteurs et d'actrices « support »). Les partenariats ONG-entreprises incluent souvent d'autres types d'acteurs et d'actrices, notamment des collectivités territoriales qui peuvent délivrer un appui technique et financier.

¹⁴⁵ <https://www.cite-solidarite.fr/qui-sommes-nous/>. La Cité de la solidarité internationale du Grand Genève est elle-même animée par une société d'économie mixte : la Maison de l'Éco. Cette agence de développement économique a, dans le cadre d'un marché public avec Annemasse Agglo, le mandat d'animer les principales filières économiques d'excellence du territoire, dont celle de la solidarité internationale. La Maison de l'Éco a notamment pour mission l'appui aux collectivités *via* des expertises, des conseils, des études.

¹⁴⁶ <https://coexist.cite-solidarite.fr/decouvrir-coexist/>.

¹⁴⁷ Appel à projet - [Nouvelles coalitions d'acteurs dans le secteur eau et assainissement en Afrique francophone](#) - COEXIST (cite-solidarite.fr).

¹⁴⁸ [Acteurs de l'énergie pour l'Afrique 2023](#) - Région Hauts-de-France - Lianes coopération (lianescooperation.org).

Le projet **Akonolinga**¹⁴⁹ est une bonne illustration de ce type de partenariat. Il vise à contribuer à l'amélioration du service de santé prodigué par l'hôpital d'Akonolinga (Cameroun) en sécurisant son accès à l'eau et à l'assainissement. L'association camerounaise CIRES (créée par des ancien·es employé·es camerounaises et camerounais de MSF) et l'association helvétique ASCRES (conçue pour faciliter la collaboration des hôpitaux universitaires de Genève et de l'université de Genève avec le district d'Akonolinga) ont été à l'initiative du projet, qu'ils ont présenté à COEXIST. La plate-forme a alors sollicité l'expertise de l'association Corail, spécialiste de l'aide et du développement, et du bureau d'études Ameten, spécialisé dans le secteur de l'eau et de la protection de l'environnement. Les apports et complémentarités des partenaires sur la phase 1 (étude de faisabilité finalisée en 2021) ont été pour :

- ASCRES/CIRES (ONG) : la connaissance du terrain et du contexte économique et social, le cadre réglementaire, l'identification des besoins de la population, la mise en lien avec le réseau local, la recherche de financements et renforcement de capacités ;
- Ameten (entreprise) : l'expertise technique (étude environnementale, hydrologie, hydraulique et hydrogéologie) ;
- Corail (ONG) : la coordination de projet, l'expertise technique et socio-économique, l'ingénierie financière et le renforcement de capacités ;
- Annemasse Agglo (collectivité territoriale) : le port du projet auprès de l'agence de l'eau.



ANALYSE

1. **Le développement de l'intermédiation** entre les différents acteurs et actrices, grand public, philanthropes, banques, associations est important et se traduit par des solutions très diverses. Le modèle économique peut être marchand, comme dans le cas d'entreprises qui vendent une solution technologique, ou sans but lucratif, voire gratuit.
2. Ce développement **répond à un vrai besoin** de mettre en relation les acteurs et actrices, de briser les barrières entre chacune des catégories et de rechercher des synergies.
3. L'intermédiation entre les différents acteurs et actrices a pour effet de **diversifier les sources de financement** et d'**accroître l'implication et l'engagement** d'un plus grand nombre.
4. Une des difficultés posées par ces acteurs et actrices demeure leur nombre et le fait qu'elles et ils offrent parfois des solutions différentes pour un même besoin. **Les repérer, les connaître et choisir les plus adaptés devient un véritable enjeu**, au risque de passer beaucoup de temps dans des espaces qui, finalement, ne servent pas efficacement la mission.

¹⁴⁹ Projet de renforcement de l'accès à l'eau et à l'assainissement à Akonolinga - COEXIST.



QUESTIONS CLÉS POUR LES ONG-I FRANÇAISES

- 1** Comment les ONG-I peuvent-elles proposer aux incubateurs et accélérateurs d'entreprise ou d'initiative à impact une offre d'expertise technique, d'accompagnement ou encore d'ingénierie de projet et bénéficier en retour de méthodes d'accompagnement issues d'autres secteurs ?
- 2** Ne serait-il pas pertinent ou opportun d'initier des partenariats avec certains entrepreneurs et entrepreneuses accompagnés par les incubateurs pour associer et articuler leurs projets respectifs sur le terrain ? Dans quelles conditions ? Pour quelles valeurs ajoutées ?
- 3** Comment développer des partenariats avec des entreprises technologiques pour apporter des solutions aux différentes problématiques rencontrées par les ONG-I sur certains de leurs projets, notamment sur des thématiques très techniques dont les solutions peuvent nécessiter des investissements importants pour être développées ?

Pour aller plus loin

Bond'Innov. (2018). *Guide pratique pour tout comprendre sur les structures d'accompagnement des entrepreneurs dans le contexte ouest-africain.*

 bondinnov.com/wp-content/uploads/2021/04/Guide_Incubateur_HD_FR.pdf

The GALI, recherche sur les incubateurs, <https://www.galidata.org> et plus spécifiquement *Does Acceleration Work ?* / GALI / Global Accelerator Learning Initiative. (s. d.). gali.

 https://www.galidata.org/assets/report/pdf/Does%20Acceleration%20Work_EN.pdf



4. LES CITOYENNES ET CITOYENS

- 4.1. Les mouvements sociaux/citoyens
- 4.2. Les influenceurs et influenceuses : une voix de plus en plus importante

4. LES CITOYENNES ET CITOYENS

EN RÉSUMÉ

- Les citoyennes et citoyens diversifient aujourd'hui la forme de leurs engagements et les organisations dans lesquelles elles et ils souhaitent s'investir.
- Les mouvements sociaux actuels attirent un nombre croissant de citoyennes et citoyens attirés par leur organisation plus horizontale, les causes politiques qu'elles et ils soutiennent, la possibilité de s'engager sur une durée variable ou encore par la facilité d'adhésion procurée par leur organisation numérique.
- Si l'accès est plus facile, la pérennité des mouvements sociaux ainsi que leur capacité à mener des actions à moyen ou long terme peuvent néanmoins se heurter à certaines difficultés une fois que la mobilisation initiale a été réalisée.
- Les influenceurs et influenceuses proposent également une autre forme d'« engagement » en diffusant leurs idées de manière spontanée et rapide, en permettant à leurs *followers* de relayer leur position ou encore en mettant en œuvre des actions « flash » en dehors de tout cadre institutionnel.

L'évolution des formes d'engagement sous l'impulsion des jeunes, le développement des acteurs et actrices intermédiaires et la mise à disposition d'outils numériques facilitent et diversifient aujourd'hui l'action des citoyennes et citoyens pour financer telle ou telle action de solidarité, pour consacrer un peu de temps à des actions ponctuelles (exemple de la plate-forme Benenova¹⁵⁰), pour se joindre à des collectifs éphémères afin de défendre une cause qui leur tient à cœur ou encore pour rejoindre des associations plus structurées (36 % des Françaises et Français sont aujourd'hui bénévoles, mais la proportion de Françaises et Français bénévoles dans les associations est passée de 24 % en 2019 à 20 % en 2022, soit une baisse de 15 %¹⁵¹).

4.1. LES MOUVEMENTS SOCIAUX/CITOYENS

Les mouvements sociaux sont certes des acteurs anciens, mais leur nature et leur mode de fonctionnement se transforment profondément au gré de l'évolution des formes d'engagement, notamment auprès des jeunes. Il existe, par exemple, en Afrique des mouvements bien connus : **Y'en a marre** (YAM) au Sénégal, le **Balai citoyen** au Burkina Faso, **Filimbi** et la **Lutte pour le changement** (Lucha) en République démocratique du Congo.

¹⁵⁰ <https://www.benenova.fr>.

¹⁵¹ Recherches et solidarités. (2022). *La France bénévole : évolutions et perspectives*.

Sans réaliser une véritable analyse politique des changements qu'ils peuvent susciter, quelques caractéristiques communes des mouvements actuels peuvent être mises en exergue :

- Ils présentent une vraie dynamique, qui répond à un besoin de **démocratie horizontale et directe, plus informelle, plus ouverte** ;
- Ils s'inscrivent dans une **durée de vie variable**, de la simple mobilisation ponctuelle et spontanée à une existence plus pérenne, beaucoup de jeunes souhaitant conserver une certaine liberté d'engagement et préférant des actions à la carte, momentanées et à forte valeur ajoutée. Le revers de cette liberté est que ces mouvements peuvent rencontrer des difficultés à se structurer. Pour contourner ce problème, des plates-formes/acteurs/actrices s'efforcent d'organiser ces dynamiques plus informelles ;
- Ces mouvements répondent aussi au besoin d'un **altruisme plus individualiste**, dans lequel la réalisation de soi se conjugue à un engagement social ou environnemental, souvent sur le mode de l'émotion et de l'exaltation (exemple : *La nuit du bien commun*) ;
- Ils s'appuient également sur un **engagement plus citoyen que bénévole**, développé particulièrement pendant la pandémie de Covid-19, notamment dans le monde anglo-saxon ;
- Le fait qu'ils défendent le plus souvent des causes plutôt politiques et sociales génère une véritable volonté de faire évoluer la situation et certains de ces mouvements peuvent aller vers des **formes plus radicales d'action** ;
- Ils se servent des **outils numériques** pour développer une capacité de mobilisation rapide (cf. *infra* « Les mouvements sociaux numériques »). En effet, ces outils permettent à des individus de lancer des dynamiques de participation à des causes, même si cette participation peut parfois se limiter à « liker » un « post » sur les réseaux sociaux pour « faire du buzz », ou de déclencher un mouvement d'opinion ;
- Ils **remettent indirectement en cause le modèle classique des associations à la gouvernance pléthorique et très formelle**, qui doivent faire face au vieillissement de leur gouvernance et à une désaffection des plus jeunes qui ne s'y retrouvent pas : « *Une plus grande mobilisation des jeunes ne me semble pas [...] liée à une thématique en particulier, mais plutôt au type de structuration associative. Quand celle-ci est très ancienne et institutionnalisée, organisée au sein d'une fédération, il apparaît plus difficile de s'engager que dans une petite association très présente au plan local, où la prise de responsabilité peut être plus directe*¹⁵². »

Les mouvements sociaux numériques

S'appuyant sur une mobilisation autour d'une cause qui touche directement le plus grand nombre, ces mouvements utilisent les nouvelles technologies pour faciliter une manifestation massive et horizontale, initiée parfois par un seul individu inconnu. Parmi les nombreux exemples existants, certains sont emblématiques : Black Live Matters (qui s'inscrit dans la longue histoire du mouvement africain-américain pour les droits civiques) ou encore #MeToo.

Les principales particularités des mouvements sociaux numériques sont les suivantes :

- Le caractère numérique de ces mouvements réside dans le fait que **l'outil numérique se transforme en réseau social, en espace public**, qui permet à chacun et chacune de connaître, de se faire connaître, d'adhérer, d'échanger, de lancer des initiatives, etc. Une fois la communauté constituée, elle peut mener des actions visibles qui se concrétisent, pour la plupart d'entre elles, par des manifestations spontanées et une occupation contestataire. Parfois, c'est la mobilisation pour une manifestation extérieure qui suscitera après l'événement la constitution d'une communauté ;
- Du fait de leur horizontalité (voire de leur verticalité inversée), ces mouvements ont des gouver-

¹⁵² S. (2022c, septembre 13). Patricia Loncle : « *L'engagement plus souple des jeunes* ». Solidarum.

nances collectives très légères, dont la coordination peut être assurée par une poignée de personnes, les outils numériques permettant d'atteindre tout le monde au même moment ;

- **Le fonctionnement du mouvement est souvent sans organisation formelle**, sans la présence obligatoire de leaders, sans infrastructures importantes. Les tâches sont réalisées selon l'envie et la disponibilité de celle ou de celui qui se présente sur le moment. Selon Zynep Tufekci¹⁵³, sociologue, ces formes d'organisation renforcent l'adhésion, la spontanéité et l'inventivité, mais rendent les mouvements plus fragiles en matière de prise de décision, de régulation du fonctionnement et de pérennité ;
- La gouvernance, le fonctionnement interne, l'outil numérique, sont autant d'atouts pour favoriser la participation, l'expression d'un altruisme réciproque, une **culture contestataire et un fort sentiment d'appartenance** ;
- **Ce type de mouvement social** est exposé à des risques fréquents : la dépendance à un outil technologique (réseau social, organes de presse, etc.), qui peut à tout moment l'exclure ou restreindre sa communication (en changeant d'algorithme par exemple, ce qui va réduire sa visibilité) au gré des orientations politiques de ses dirigeantes et dirigeants ; la montée en puissance d'un ou d'une leader ne correspondant pas aux engagements ou aux attentes d'une large partie des sympathisantes et sympathisants et qui peut dénaturer le message du mouvement ; la paralysie tactique faute d'une prise de décision collective ; l'essoufflement rapide du mouvement par manque de coordination, d'actions conjointes ou de ressources.

Le mouvement Tournons la Page

Le **mouvement Tournons la Page**¹⁵⁴ (TLP) est un mouvement citoyen international regroupant près de 250 organisations de 10 pays (Burundi, Cameroun, Tchad, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Niger, République démocratique du Congo, Togo). Sa vocation est de promouvoir l'alternance démocratique en Afrique.

Ce mouvement citoyen soutient, dans ses actions de plaidoyer, les initiatives engagées pour la démocratie par la société civile :

- Mise en réseau, échange de pratiques et expériences, solidarité panafricaine ;
- Médiatisation, relais et promotion des mobilisations citoyennes ;
- Soutien et protection des mouvements et des militantes et militants menacés ou arrêtés ;
- Renforcement des capacités des organisations membres du mouvement pour assurer sa pérennité.

Sa gouvernance se structure autour de 11 collectifs (coalitions), qui disposent d'une grande autonomie dans la mise en œuvre des actions et la définition de la stratégie. Le mouvement dispose d'une assemblée générale, d'un comité de pilotage, d'un bureau et d'un secrétariat international à Paris.

Les caractéristiques principales de ce mouvement, qui se différencie d'une ONG « classique », sont les suivantes :

- Les citoyennes et citoyens et les organisations locales ont une appétence de plus en plus grande pour une gouvernance plus fluide, plus horizontale.

¹⁵³ Zynep Tufekci, *Twitter et les gaz lacrymogènes. Forces et fragilités de la contestation connectée*, trad. de l'anglais (États-Unis) par A. Lemoine, Caen, C&F Éd., 2019.

¹⁵⁴ <https://tournonslapage.org/fr>.

Plus fluide : l'objectif n'est pas d'intégrer les membres dans un moule défini par l'institution, mais bien de fédérer et de catalyser des énergies qui existent par ailleurs. Le mouvement est plus un label, une marque, qu'une identité en tant que telle.

Plus horizontale : l'horizontalité permet à la base des militantes et militants de soutenir leurs propres initiatives. Ce n'est plus au conseil d'administration ou au secrétariat technique de définir de façon verticale l'action du mouvement, mais bien aux coalitions nationales, qui sont souveraines.

Si cette approche constitue une force indéniable, c'est en soi **une prise de risque** non négligeable et qui ne facilite pas le travail d'une coordination pour s'assurer que ces initiatives respectent bien les principes et objectifs du mouvement, les appuient, etc. Le secrétariat international, qui compte une équipe salariée de 6 personnes, a donc une autre posture, en dehors des logiques de projet. Outre le fait les salarié·es doivent incarner le mouvement, y croire autant que les militantes et militants, elles et ils doivent offrir aux membres la possibilité de faire à leur place ; en d'autres termes, elles et ils doivent être littéralement au service des membres ;

- Le mouvement expérimente une certaine **radicalité**, car l'état d'esprit des militantes et militants est d'être dans le combat, dans l'affrontement, en assumant un côté clivant qui semble favoriser l'adhésion ;
- Il existe, de par la nature de la gouvernance du mouvement et de son action, une vraie **tension** entre un besoin de souplesse, de fluidité et d'autonomie, et la nécessité d'une structuration pour assurer une certaine pérennité ;
- Gouvernance décentralisée et horizontale, modes d'action très combatifs, causes politiques complexes et à fort enjeu, autant d'énergies qu'il faut impulser dans le mouvement, et un risque à assumer *in fine*, **celui d'un essoufflement** ;
- Les **partenaires, notamment financiers**, doivent aussi se « soumettre » à ces différences culturelles : ils doivent être moins dans un projet prédéfini, davantage dans le politique que dans les processus de financement, plus souples en accordant un plus grand nombre de financements structurels, mais ils sont aussi plus à même d'être critiqués, car plus exposés politiquement, etc. ;
- Le positionnement de TLP et son fonctionnement « **dérangent** » néanmoins certains acteurs et actrices, comme les organisations qui n'osent pas critiquer directement les régimes. Défendre la démocratie dans une lutte politique ne fait pas l'unanimité : cela sort de la démarche consensuelle d'associations classiques. Le mouvement « des Africains dirigés par des Africains » est parfois soupçonné d'œuvrer en faveur de l'un ou l'autre parti politique, de ne pas être neutre et d'avoir une arrière-pensée, ou encore d'être manipulé.



ANALYSE

1. La transformation actuelle et le développement de certains mouvements sociaux offre aujourd'hui aux citoyennes et citoyens de nouvelles modalités d'engagement dans des causes communes d'intérêt général, moins institutionnelles, plus souples et plus politiques. Ces mouvements sont particulièrement adaptés pour des actions de plaidoyer et de sensibilisation, mais peu outillés pour une action technique à long terme.
2. **Les limites** rencontrées par ces acteurs et actrices sont identifiées : risque de non-pérennisation du mouvement, difficulté à trouver des financements classiques, coordination complexe des initiatives, maintien d'une certaine forme de radicalité, etc.
3. **L'articulation entre les mouvements sociaux et les acteurs et actrices traditionnelles** (ONG de défense des droits, par exemple) demeure une des questions stratégiques majeures pour que chacun et chacune soit en mesure d'appuyer, voire de consolider, l'action de l'autre, en évitant ainsi d'entrer dans une logique de concurrence.
4. Le durcissement de certains régimes politiques autoritaires est un frein réel au développement des mouvements sociaux existants (répression) tout en renforçant leur vocation à lutter. À l'inverse de ces mouvements, des initiatives citoyennes (ou plus exactement politiques) plus conservatrices peuvent prendre le relais et utiliser les mêmes principes et codes pour défendre et renforcer le pouvoir autoritaire en place¹⁵⁵.

4.2. LES INFLUENCEURS ET INFLUENCEUSES : UNE VOIX DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE

Certaines et certains ont encore en mémoire le grand concert des Beatles au Madison Square Garden de New York en 1971 en faveur du Bangladesh ou encore le Live Aid organisé par Bob Geldof en 1985 au profit de la lutte contre la faim en Afrique.

Aujourd'hui, force est de constater que certaines personnalités, telles que « HugoDécrypte » en France, occupent une place de plus en plus manifeste.

Ces « influenceurs et influenceuses » connues du grand public ont une voix qui porte. Disposant d'un capital de confiance, ces individus peuvent mobiliser rapidement un grand nombre de personnes de la société civile pour défendre une cause. Ils sont perçus, notamment par les ONG, comme des relais pour leurs actions et peuvent leur permettre d'être au plus près des populations et de l'engagement citoyen, et de « désinstitutionnaliser » leur image. Ces influenceurs et influenceuses ont la capacité de mobiliser les jeunes générations, peu au fait du fonctionnement institutionnel et politique des grandes associations.

Les influenceurs et influenceuses développent des codes de communication (messages clairs, simples, adaptés au grand public) sur le registre de l'émotion, dans une optique d'interactivité et d'immédiateté. En se donnant à voir dans leurs vidéos (Youtube, Tiktok, Twitter, etc.), ces personnalités éveillent la curiosité, touchent la corde sensible de leurs abonné·es et peuvent donc mobiliser rapidement sur une injustice, par exemple. Grâce au phénomène d'identification, les opinions et les actions d'un grand nombre de personnes sont « influencées » au sens littéral du terme.

¹⁵⁵ *Faire manifester pour mieux gouverner ? L'utilisation stratégique des mobilisations pro-gouvernement dans les régimes autoritaires* – Tafrā. (s.d.).

Love Army

Love Army¹⁵⁶ peut servir d'exemple. Il s'agit d'un collectif de personnalités, initié par le Français Jérôme Jarre¹⁵⁷ au profit des Rohingyas. Avec l'appui d'Omar Sy, il a pu récolter plus de 2 millions d'euros (1,5 million en deux jours seulement) et créer un centre hospitalier, une maternité, une clinique, etc. en lien avec des associations locales. Cet exemple témoigne également des polémiques déclenchées à la suite de cette intervention en dehors des cadres classiques, qui a été dénoncée par les acteurs et actrices internationales sur place comme manquant de professionnalisme, et même considérée comme controversée, lorsque Jérôme Jarre a demandé l'aide du président Erdogan¹⁵⁸.

Cela étant, aujourd'hui, la question n'est plus de savoir s'il faut rejeter ou non ces influenceurs et influenceuses en évaluant la qualité de leurs actions, car de toute façon, elles et ils agiront avec ou sans les acteurs et actrices traditionnelles, tant la force de frappe immédiate de certaines de ces personnalités est importante.



ANALYSE

1. **Depuis toujours, des opinions diverses s'expriment**, mais le développement des outils numériques actuels agit comme un porte-voix et les personnalités qui les utilisent peuvent avoir un effet d'entraînement indéniable.
2. Les influenceurs et influenceuses ont un **pouvoir considérable** dans la société d'aujourd'hui, particulièrement auprès des jeunes générations et d'un public qui écoute massivement les réseaux sociaux. La question de l'alliance avec ces personnalités est cruciale pour consolider et déployer un message politique défendu par un acteur ou une actrice traditionnelle.
3. L'initiative privée de certains influenceurs et influenceuses, en dehors de tout cadre institutionnel, est par définition incontrôlable tant qu'elle demeure légale. Lutter contre ces raz-de-marée d'opinions parfois éphémères ne présente guère d'intérêt, sauf peut-être à **utiliser les mêmes codes et canaux de communication** pour déployer son propre message. Certains acteurs et actrices traditionnelles cherchent même à attirer des personnalités publiques au sein de leur gouvernance.

¹⁵⁶ https://fr-fr.facebook.com/WeAreLoveArmy/https://www.gofundme.com/c/wp-content/uploads/2021/04/210422_LOVEARMY_v18.pdf.

¹⁵⁷ https://twitter.com/jeromejarre?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E847537083304509441%7Ctwgr%5Ed424f9b6bec110576c89d53f059b081153ff0019%7Ctwcon%5Es1&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.communicationsansfrontieres.org%2Flong-format-comethique%2Fassociation-digital-vaincre-ou-mourir%2Finfluenceurs-de-bob-geldof-a-jerome-jarre%2F

¹⁵⁸ Feneau, J. R. E. M. (2017, 1 décembre). *Rohingyas : la « Love Army », une initiative qui pose question*. Europe 1.



QUESTIONS CLÉS POUR LES ONG-I FRANÇAISES

1 En s'inspirant des mouvements citoyens, comment les ONG-I peuvent-elles :

- Réformer leur gouvernance pour inclure davantage les acteurs et actrices locales (décentralisation de la gouvernance, par exemple) ?
- Être moins verticales dans leur prise de décisions, en étant notamment plus réactives face aux initiatives de leurs partenaires ?
- Faciliter l'adhésion de leurs sympathisantes et sympathisants en dehors de toute institutionnalisation de la participation (logique de postes bénévoles dans des organes sans grand pouvoir sur les décisions réelles de l'association) ?
- Défendre un message politique fort permettant l'adhésion d'un plus grand nombre ?

2 Comment articuler les projets de développement et les actions de plaidoyer que les ONG-I mènent à moyen ou long terme avec des mouvements citoyens locaux ?

3 Comment les ONG-I peuvent-elles faire remonter les positions politiques et causes des mouvements sociaux locaux pour les défendre auprès des décideurs publics français et ajuster ainsi les orientations de l'aide publique au développement ?

4 Au-delà d'une collaboration avec les influenceurs et influenceuses, comment les ONG-I peuvent-elles reprendre à leur compte les outils et les codes de communication de ces personnalités pour faire entendre une voix distincte sur les réseaux sociaux et obtenir une adhésion citoyenne plus dynamique ?

Pour aller plus loin

Phidias Ahadi Senge Milemba. *Mouvements citoyens africains - Creuset de l'éveil civique et briseurs de l'ordre néolibéral ?* - livre, ebook, epub. (s. d.). Harmattan 2003-2023.

www.editions-harmattan.fr/livre-mouvements-citoyens-africains-creuset-de-l-eveil-civique-et-briseurs-de-l-ordre-neoliberal-phidias-ahadi-senge-milemba-9782343237800-70532.html

Grip. (2020, 10 mars). *Une jeunesse africaine en quête de changement - Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité*. Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité.

www.grip.org/product/une-jeunesse-africaine-en-quete-de-changement/

Les mouvements sociaux en Afrique de l'Ouest - Entre les ravages du libéralisme économique et la promesse du libéralisme politique - Sous la direction de Ndongo Samba Sylla - livre, ebook, epub. (s. d.). Harmattan 2003-2023.

www.editions-harmattan.fr/livre-les-mouvements-sociaux-en-afrique-de-l-ouest-entre-les-ravages-du-liberalisme-economique-et-la-promesse-du-liberalisme-politique-ndongo-samba-sylla-9782296998629-43496.html

Zeynep Tufekci, *Twitter et les gaz lacrymogènes. Forces et fragilités de la contestation connectée* - Trad. de l'anglais (États-Unis) par A. Lemoine, Caen, C&F Éd., 2019.

Influenceurs : de Bob Geldof à Jérôme Jarre - Associations et digital : vaincre ou mourir ? (2019, 27 mai). Associations et digital : vaincre ou mourir ?

www.communicationsansfrontieres.org/long-format-comethique/association-digital-vaincre-ou-mourir/influenceurs-de-bob-geldof-a-jerome-jarre/

CONCLUSION

Cette étude met en lumière la **croissance importante du nombre et du type d'acteurs et actrices** (autres que des ONG) qui œuvrent aujourd'hui, chacun et chacune à sa manière, à l'intérêt général et qui cherchent à répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et climatiques à l'échelon international. Des entreprises de l'économie sociale et solidaire, des acteurs et actrices du Sud, des entreprises privées, des citoyennes et citoyens, des fondations et une myriade d'accompagnateurs et accompagnatrices et d'intermédiaires interviennent directement ou entourent les acteurs et actrices traditionnelles du développement et de l'humanitaire. Parmi celles et ceux qui existaient déjà, nombreuses sont celles et ceux qui ont su modifier leur stratégie, leur modèle économique et adapter leurs pratiques pour participer à cet effort commun. Et elles et ils ont été rejoints par de nouveaux acteurs et actrices.

La multiplication des acteurs et actrices et leur variété (en termes de compétences, de financement, de solutions, de gouvernance, de motivations, etc.) doivent permettre aujourd'hui d'**aborder de manière plus systémique et inclusive les problématiques** auxquelles le développement et l'humanitaire doivent faire face : les acteurs et actrices ayant un impact négatif (sur l'environnement, le social ou le climat) sont progressivement incluses dans la démarche globale de développement ; les possibilités financières additionnées des différents acteurs et actrices publiques et privées accroissent considérablement les moyens d'action ; le développement des capacités d'innovation permet de mettre en place des solutions originales et plus efficaces, etc. Autant d'atouts dans la résolution des problèmes sur lesquels chacun et chacune travaille.

Sans pouvoir déterminer s'il s'agit de causes ou de conséquences de l'arrivée de ces nouveaux acteurs et actrices, on remarque la **création d'outils financiers** diversifiés associant des acteurs et actrices jusqu'alors étrangères à ces enjeux, l'**ouverture des dispositifs existants** à de nouveaux acteurs et actrices, ce qui leur permet de prendre part à l'initiative et à l'action, la **mise en place d'une gouvernance plus horizontale** et plus légère offrant aux simples citoyennes et citoyens la possibilité de s'inscrire, même ponctuellement, dans une action de plaidoyer et de défendre des droits, la naissance de **nouvelles technologies** qui, de par leur foisonnement et leur diversité, offrent de nombreuses solutions pour mettre en relation les acteurs et actrices, etc.

Cette transformation du jeu des acteurs et actrices du développement et de l'humanitaire s'accompagne cependant d'enjeux colossaux pour éviter les potentiels effets pervers :

- **Faire face à la complexité** croissante du financement et de l'action de développement. À titre d'exemple, les *concepts papers* du GEF sont passés de 15 pages à 100 pages environ aujourd'hui et les documents de projet de 150 pages à presque 400 pages ! Si cette complexité n'est pas régulée, elle viendra forcément affecter l'efficacité de l'action, éloigner les acteurs et actrices les plus fragiles, rallonger la durée du montage et de l'évaluation des actions et prendre du temps sur l'action elle-même, etc. ;
- **Réguler la financiarisation du développement**, qui conduit de plus en plus d'acteurs et actrices à rechercher une rentabilité (rentabilité des fonds d'investissement, rémunération de l'impact, etc.). Certains acteurs et actrices peuvent être conduits à ne plus investir dans des zones géographiques, des thématiques ou des catégories de population qui ne seraient pas assez « rentables ». Des cadres réglementaires rigoureux, le partage d'une éthique stricte, l'observation des pratiques financières et une orientation des politiques publiques sont nécessaires pour réguler cette recherche de rentabilité ;
- **Éviter que la culture entrepreneuriale ne devienne dominante**. En effet, si elle présente des intérêts indéniables (recherche d'efficacité, innovation, prise de risques, négociation financière, etc.), elle

pourrait devenir prépondérante du fait de la financiarisation du développement et de la montée en puissance des acteurs et actrices financières privées. La culture associative et celle du service public doivent continuer à coexister avec celle du privé ;

- **Protéger la liberté d'initiative** des sociétés civiles et des citoyennes et citoyens. Les bailleurs, les entreprises privées et les fondations prennent de plus en plus d'initiatives et influencent celles et ceux qui sont financés par leurs soins ;
- **Sauvegarder une pluralité et une diversité d'acteurs et actrices du développement.** En effet, la complexification de l'action et de son financement, la croissance du volume des financements, etc., excluent maints petits acteurs et actrices qui n'ont pas la stabilité financière ou les compétences pour concourir aux côtés des plus imposantes.

Pour faire face à ces enjeux, les ONG-I françaises ont un rôle important à jouer, rôle qu'elles incarnent déjà, mais qu'il faudra encore accroître. Il conviendra en effet :

- **De développer plus largement les collaborations avec ces acteurs et actrices**, afin d'éviter que le système ne se referme sur quelques-unes : participation à la décision dans des espaces de concertation, montage de projets conjoints, participation à des cercles de réflexion et de recherche, comme les *think tanks*, etc. ;
- **De valoriser les savoir-faire, la culture et les résultats obtenus par les ONG-I** en montrant leur spécificité et leur valeur ajoutée ;
- **De jouer un rôle de *watchdog* (surveillance/garde-fou) des pratiques de développement, notamment financières**, en étant en mesure de déployer un plaidoyer auprès des décideurs publics et privés ;
- **D'être un porte-voix des sociétés civiles du Sud** en relayant au Nord leurs attentes, leur positionnement politique, leurs solutions et en militant pour leur offrir une réelle capacité d'initiative dans leur territoire.

Cette liste n'est volontairement pas exhaustive, mais elle invite les ONG-I, individuellement et collectivement, à s'interroger pour se réorienter stratégiquement dans ce nouvel écosystème d'acteurs et actrices, pour contrer ses inévitables effets pervers, mais aussi pour se saisir des opportunités qu'il apporte.

Pour y parvenir, et avec l'appui de Coordination SUD, il paraît nécessaire :

- **De continuer à documenter chacun de ces acteurs et actrices** dans une logique de veille et d'accès à l'information (logique potentielle de répertoire) ;
- **D'affiner et d'actualiser la connaissance du fonctionnement des nouveaux outils de financement ;**
- **D'analyser concrètement les jeux d'acteurs et actrices sur des territoires donnés**, à partir d'une approche comparative. En prenant un territoire exemple à l'échelle d'un pays pour permettre – sur une thématique donnée – d'identifier les acteurs et actrices présentes, leur mode d'intervention, les besoins auxquels elles répondent, les financements accessibles et les différentes modalités de concertation et de coopération entre ces différents acteurs et actrices, afin de faire apparaître des opportunités de coopération pertinentes et efficaces, et de continuer à développer les spécificités de chacun et chacune ;
- **De favoriser les approches critiques de ce nouvel écosystème d'acteurs et actrices**, en s'abstenant de toute démarche hagiographique et en identifiant, à l'inverse, les éventuels aspects négatifs, les travers et, le cas échéant, l'efficacité limitée de certaines intervenantes et intervenants et des projets qu'ils pilotent.

REMERCIEMENTS

Cette étude s'appuie sur de nombreuses études, sur les contributeurs et contributrices qui ont pu être interviewé-es, sur le COS, qui a fait part de ses analyses, mais aussi sur les connaissances et l'expérience du rédacteur et de la rédactrice.

Le rédacteur et la rédactrice

Cette étude a été réalisée par Isabelle Hoyaux de ScaleChanger et Stéphane Montier d'AlterVisio.

ScaleChanger est une organisation qui accompagne le changement d'échelle des solutions à fort impact social et/ou environnemental.

Son action est née d'un constat : alors que des solutions à fort impact social ou environnemental émergent à travers le monde, rares sont celles qui parviennent à se développer suffisamment pour répondre aux enjeux actuels. La raison d'être de ScaleChanger est donc de permettre à toutes les solutions éprouvées de changer d'échelle, afin de contribuer à la résolution des problématiques sociales et environnementales mondiales.

Fondée en 2014, ScaleChanger est composée d'une équipe de passionné-es seniors/expérimenté-es et d'un vivier d'expertes et d'experts associés travaillant main dans la main avec les acteurs et actrices associatives et, plus largement, à impact en France et sur le plan international, sur les enjeux de développement. L'appui que ScaleChanger propose concerne :

- L'accompagnement à la définition et à la mise en œuvre opérationnelle du changement d'échelle, du diagnostic stratégique jusqu'à la phase de déploiement ;
- Le développement et l'animation de parcours d'accompagnement au changement d'échelle pour des cohortes d'entrepreneurs et entrepreneuses, d'étudiantes et d'étudiants, d'expertes et d'experts, etc. ;
- L'évaluation et le soutien à l'élaboration de stratégies pour des bailleurs, des ministères, etc. ;
- La recherche, le plaidoyer et la participation à des réseaux et événements pour faire avancer les écosystèmes de l'économie sociale et solidaire.

Depuis sa création, ScaleChanger a accompagné plus de 1 000 organisations dans 25 pays.



Pour cette étude, **Isabelle Hoyaux, fondatrice de ScaleChanger**, a été particulièrement mobilisée. Diplômée de l'ESSEC et de l'Imperial College, Isabelle Hoyaux a plus de vingt ans d'expérience dans le secteur de la solidarité, en France comme au niveau international.

Elle a débuté sa carrière professionnelle en tant que consultante en stratégie, puis elle s'est orientée vers le milieu associatif au sein d'Unis-Cité en France, où elle a été responsable des partenariats privés, puis directrice financière du réseau. Elle est ensuite intervenue sur le plan international en tant que directrice exécutive du Centre international de développement et de recherche (CIDR) et avec Right To Sight, dans le cadre de l'accompagnement de la reproduction d'une approche d'accès aux soins entre l'Inde et l'Afrique. Elle a ainsi développé une expertise solide dans la conception, la mise en œuvre et le développement de programmes à fort impact.

Aujourd'hui, au sein de ScaleChanger, elle accompagne les dirigeantes et dirigeants de structures à fort impact dans leur accélération et les décideurs et décideuses dans la création d'un écosystème favorable au changement d'échelle de modèles ayant fait leurs preuves.

Maître de conférences à Sciences Po Paris, Sciences Po Bordeaux et à 3A, elle conçoit et intervient dans de nombreux programmes d'accompagnement, tels que le Social and Inclusive Business Camp, en partenariat avec l'AFD. Elle a publié plusieurs études et guides, notamment *Comment rendre plus agile ma gouvernance*, coréalisé pour l'OngLAB.

Après un diplôme de finance de marché et quelques années d'expérience sur les marchés des options dans plusieurs banques internationales, **Stéphane Montier** se consacre depuis plus de vingt-cinq ans à des activités humanitaires et de développement en Europe et en Afrique. Il a dirigé des programmes de développement socio-économique en Afrique, ainsi que le Centre de recherche et de management des connaissances du CIDR en France.



Il a cofondé, en 2007, le **cabinet de conseil et de coaching AlterVisio**, qu'il dirige aujourd'hui et qui intervient en développement stratégique, organisationnel et managérial des organisations de l'économie sociale et solidaire en France et à l'étranger : associations de solidarité et leurs collectifs, mutuelles de santé, fondations d'entreprise, entreprises d'insertion, groupements d'hôpitaux, etc.

Formé au coaching professionnel par Vincent Lenhardt, et accrédité par Transformance, puis à l'approche comportementale (école de Palo Alto et approche des neurosciences), Stéphane Montier développe des méthodes spécifiques d'accompagnement au changement, tant au niveau individuel (coaching), collectif (team building) que structurel (systèmes et outils de l'organisation) : **accompagnement à la formulation de stratégies et projets associatifs, au changement, à la démarche partenariale et au renforcement des capacités.**

Il a accompagné les dirigeantes et dirigeants (directions et conseils d'administration) de nombreuses ONG-I et il est aux côtés de Coordination SUD depuis 2013 sur les questions de partenariat et de renforcement des capacités des ONG locales (formations, ateliers, notes stratégiques, etc.).

Il mène des programmes de recherche-action, publie et forme sur des thèmes tels que l'accompagnement professionnel au changement et l'autonomie. Stéphane Montier a coécrit un ouvrage sur l'autonomie et ses méthodes d'accompagnement : *Les clés de l'autonomie : modèles et processus d'accompagnement* (Ed. Eyrolles, coll. Références, mai 2012). Enfin, il a coréalisé plusieurs études pour l'OngLAB de Coordination SUD (*Comment rendre plus agile ma gouvernance : guide d'aide à la réflexion au service des associations de solidarité internationale* et *Le développement d'activités lucratives au sein de son ONG*).

Les contributeurs et contributrices

La présente étude s'appuie sur la précieuse contribution de nombreuses expertes et experts et professionnel·les du secteur de la solidarité internationale :

Benjamin BELLEGY

Executive Director de WINGS, the Global Philanthropy Network

Christophe BROSSE

Directeur du CARI (Centre d'actions et de réalisations internationales)

Delphine CHOMIOL

Responsable des partenariats nationaux, Fondation du Crédit coopératif

Florian COVELLI

Délégué général, Institut français du monde associatif (IFMA)

Anne-Charlotte DOMMARTIN

Déléguée pour les relations avec la société civile et les partenariats, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)

Dorian DREUIL

Collaborateur de cabinet du président de la Croix-Rouge française, expert associé à la Fondation Jean-Jaurès et co-président de l'ONG A Voté

Laurent DUARTE

Secrétaire exécutif, mouvement Tournons la page

Basile EMA EBEDE

Regional Head of Humanitarian, West and Central Africa, Save The Children

Jean-Luc GALBRUN

Chargé de mission, Coordination SUD

Frédéric HAUTCOEUR

Conseiller technique, Fondation des savanes ouest-africaines (FSOA), Financement durable des réserves de biosphère transfrontalières du complexe W-Arly-Pendjari

Valérie HUGUENIN

Direction des partenariats avec les organisations de la société civile (DPA/OSC), Agence française de développement

Marc LEVY

Consultant prospective, GRET

Christian MEYER ZU NATRUP

Fondateur MzN International (Allemagne)

Santiago NUNEZ-REGUEIRO

Consultant chercheur, Ellyx

Julia PANTIGNY

Référente entrepreneuriat et économie inclusive, Agence française de développement

Michel PERNOT DU BREUIL

Cofondateur, Solidarités entreprises Nord-Sud (SENS)

Jean-Marc SINNASSAMY

Regional Program Manager, GEF/World Bank

Iris VIDONNE

Chargée de mission Partenariats et innovation CSI, Plate-forme COEXIST

Marie-Anne DE VILLEPIN

Social and Inclusive Business, Agence française de développement

Deborah WILLIG

Directrice NGO Futures, Interaction (US)

OngLAB, Études & analyses des questions de solidarité internationale

L'OngLAB est la mission de Coordination SUD dédiée au décryptage des évolutions à l'œuvre dans le secteur de la solidarité internationale. Elle vise à accompagner les ONG dans les mutations nécessaires et, plus largement, l'ensemble de ses acteurs et actrices, *via* la production d'analyses. Pour cela, l'OngLAB mène des études d'intérêt général, organise des ateliers ou débats favorisant le croisement des regards et produit des notes de décryptage.

Contact :

Vincent Pradier, chargé de mission études et analyses

01 44 72 80 25

pradier@coordinationsud.org

Comité d'orientation stratégique

Avec les contributions du comité d'orientation stratégique coordonné par Diane Vioujard et Vincent Pradier et auquel ont participé Anne Le Naëlou, maîtresse de conférences à l'Université Paris 1 (IEDES) ; Benoît Xavier Loridon, directeur de l'action et du plaidoyer international au Secours Catholique-Caritas France ; Hélène Bonvalot, directrice générale de l'association Primo Lévi ; Manuèle Derolez, déléguée générale du CCFD-Terre Solidaire ; Kevin Goldberg, directeur général de Solidarités International ; Philippe Ryfman, professeur et chercheur - Cabinet Ryfman ; Magali Chelpi-den Hamer, chercheuse associée à l'IRIS ; Fanny Herpin, responsable de programmes et fondations urgences et solidarité internationale et Karine Meaux, responsable du département solidarité internationale à la Fondation de France ; Sébastien Radisson, ancien coordinateur du CLONG-Volontariat ; Jean-Marc Boivin, ancien délégué aux relations institutionnelles à Handicap International ; Thomas Ribémont, ancien président d'honneur d'Action contre la Faim.

Directeur de publication

Reynald Blion, directeur exécutif de Coordination SUD

Coordination rédactionnelle

Vincent Pradier, chargé de mission études et analyses de Coordination SUD

Auteur/autrice

Isabelle Hoyaux de ScaleChanger et Stéphane Montier d'Altervisio

Relecture

Pascale Naquet

Mise en page

Esther James, Design Mandarine

Crédit de couverture – © Anton Vierietin – Shutterstock

Avril 2023



Cette publication bénéficie d'un soutien de l'Agence française de développement. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence française de développement.



Cette publication bénéficie d'un soutien de la Fondation du Crédit Coopératif. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Fondation du Crédit Coopératif.



Rassembler & agir
pour la solidarité internationale

Coordination Sud
14 passage Dubail · 75010 Paris
Tél. : 01 44 72 93 72
www.coordinationsud.org
