



NOTE DE POSITIONNEMENT

# L'entreprise sociale selon Entrepreneurs du Monde

Principes et cadre de référence pour l'incubation  
d'organisations sociales locales.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
Mission .....	3
Définition de l'entreprise sociale .....	3
Entrepreneuriat social et Économie Sociale et Solidaire .....	3
Objectif .....	3
<b>1. Finalité : primauté de la mission sociale et/ou environnementale</b> .	<b>4</b>
Formalisation de la finalité .....	4
Institutionnalisation de la finalité .....	4
Gestion des opérations en lien avec la finalité .....	5
Pilotage des aspects sociaux et environnementaux .....	6
<b>2. Gouvernance : inclusive et participative</b> .....	<b>7</b>
Formalisation .....	7
Composition des organes de gouvernance .....	7
Transparence et partage d'information .....	7
Participation et dialogue .....	8
Gestion des Ressources Humaines .....	8
<b>3. Modèle économique : pérennité fondée sur une lucrativité limitée</b> .....	<b>9</b>
Définition d'un modèle économique .....	9
Tarifcation responsable .....	10
Encadrement de la lucrativité .....	10
Transparence sur les sources de financement .....	10

# Introduction

## MISSION

Depuis 1998, **Entrepreneurs du Monde** accompagne des personnes en situation de grande précarité à travers le monde. L'association les aide à **entreprendre**, à **accéder à l'énergie** et à **s'adapter au changement climatique**, pour qu'elles puissent s'épanouir durablement.

Pour réaliser sa mission, **Entrepreneurs du Monde** crée et incube des **organisations sociales locales** jusqu'à leur autonomie institutionnelle, financière et opérationnelle. Ces organisations sont développées autour de **modèles économiques viables dans le cadre d'une lucrativité limitée**, orientés vers des objectifs sociaux et/ou environnementaux ambitieux.



*Femmes accompagnées par Assilassimé Solidarité, Togo (2025)*

## DÉFINITION DE L'ENTREPRISE SOCIALE

Pour **Entrepreneurs du Monde**, **une entreprise sociale** représente le **modèle de référence** vers lequel tendent les organisations qu'elle crée et accompagne. Ce modèle se définit à travers des pratiques existantes ou projetées, en matière de finalité, de gouvernance et de modèle économique.

## ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

De par ses statuts et sa mission, **Entrepreneurs du Monde** s'inscrit pleinement dans l'**Économie Sociale et Solidaire** (ESS). L'association bénéficie de l'**agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale** (ESUS) et les organisations incubées à l'international se situent à **la croisée de l'ESS et de l'entrepreneuriat social** : elles combinent la poursuite d'une finalité sociale et/ou environnementale et la recherche d'une autonomie économique, dans une logique d'innovation sociale et de durabilité.

## OBJECTIF

Cette note définit le **modèle d'entreprise sociale promu par Entrepreneurs du Monde** à travers ses 3 piliers : la primauté de la finalité sociale et/ou environnementale, une gouvernance inclusive et participative et un modèle économique pérenne fondé sur une lucrativité limitée. **Elle vise à établir un cadre pour les organisations incubées** en formalisant des caractéristiques communes qui régissent leur structuration, leur fonctionnement et leur pilotage.

# 1. Finalité : primauté de la mission sociale et/ou environnementale

## EN RÉSUMÉ

La mission sociale et/ou environnementale prime sur le capital. L'activité économique est avant tout un moyen de produire un impact positif et durable sur les personnes, la société et l'environnement.

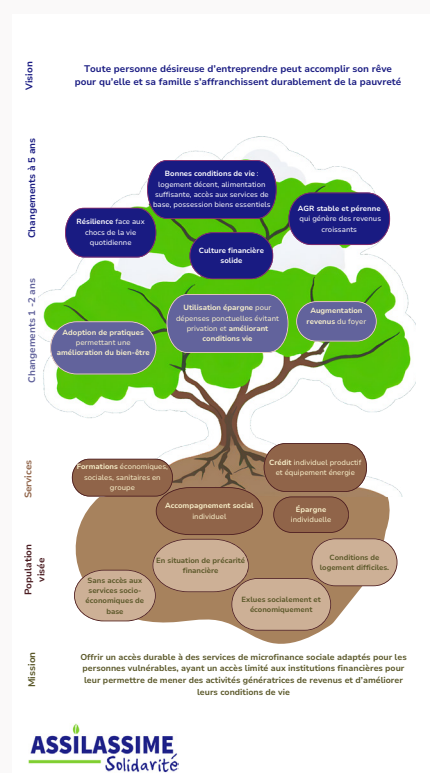
## FORMALISATION DE LA FINALITÉ

La finalité sociale et environnementale de chaque organisation est formalisée de façon claire et précise dans une **charte élaborée de manière participative** avec les salarié-es des organisations.

Cette charte définit la **vision**, la **mission** et les **valeurs** de l'organisation, ainsi qu'une **théorie du changement** visé dans la vie des bénéficiaires.

La construction de la **théorie du changement** constitue le point de départ du pilotage de l'atteinte des **résultats sociaux et/ou environnementaux**, au même titre que les plans d'affaires guident la performance économique et financière.

**Des indicateurs, accompagnés d'objectifs mesurables** et régulièrement actualisés, sont définis. Ils servent de base au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre de la mission sociale et environnementale de l'organisation.



Théorie du changement  
d'Assilassimé Solidarité, Togo.

*Offrir des services financiers et non financiers appropriés permettant aux populations vulnérables de mener avec succès des activités génératrices de revenus pour s'émanciper et faire face aux défis du changement climatique.*

*Énoncé de la mission de Fansoto, Sénégal.*

## INSTITUTIONNALISATION DE LA FINALITÉ

La mission de chaque organisation est inscrite dans ses statuts, afin d'en garantir la pérennité, y compris en cas d'évolution institutionnelle.

Les organisations attirent et mobilisent des personnes partageant leurs valeurs et leur finalité. Lors du recrutement, une attention particulière est portée à l'engagement des candidat-es envers la mission de l'organisation et à leur ancrage territorial.

Les équipes (salarié-es et membres des organes de gouvernance) sont **formées aux enjeux de performance sociale et environnementale**, ainsi qu'aux objectifs propres à leur structure.

Toutes et tous sont invité-es à signer une **lettre d'engagement** envers la charte de l'organisation qui rappelle la mission, la vision, les valeurs et les principes d'actions.

Les évaluations individuelles (des salarié-es et membres de la direction) intègrent des critères sociaux et environnementaux, afin d'encourager la cohérence entre les pratiques et la finalité de l'organisation.

**La mission est également rendue transparente et visible à l'externe**, notamment à travers la publication de rapports d'impact, de bilans sociaux et via les réseaux de communication de l'organisation.



Élaboration d'une théorie du changement par l'équipe d'Elili, Libéria (2025).

## GESTION DES OPÉRATIONS EN LIEN AVEC LA FINALITÉ

### VULNÉRABILITÉ DES PERSONNES QUI REJOignent WAKILI

75%

ne sont pas alphabétisées

35%

n'ont pas d'acte de naissance pour leurs enfants

86%

n'ont jamais eu accès à une institution financière

Extrait de l'analyse sociale et environnementale de Wakili, Guinée.

Les méthodologies, produits et stratégies opérationnelles des organisations sont **conçus pour répondre directement à la mission et atteindre la population cible** définie dans la théorie du changement.

**Les organisations interviennent prioritairement dans des zones où les populations sont exclues des services essentiels qu'elles proposent.** Les institutions de microfinance, par exemple, ciblent principalement les zones rurales et les femmes, dans l'optique d'atteindre les personnes les plus vulnérables.

**Les produits et services sont adaptés aux besoins et contraintes de la population cible.** Ils sont conçus de manière à les rendre responsables et accessibles à tous. Ainsi, les institutions de microfinance octroient des prêts sans garantie pour favoriser l'accès des bénéficiaires vulnérables au crédit. L'ensemble des organisations adoptent des politiques tarifaires accessibles.

**Les organisations du réseau agissent selon le double principe de *do good* (agir pour le bien) et de *do no harm* (ne pas nuire).**

Elles se **réfèrent aux normes reconnues du secteur** pour encadrer leurs pratiques :

- les institutions de microfinance s'appuient sur les [Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale \(CERISE+SPTF\)](#), y compris les principes de protection de la clientèle ;
- les structures œuvrant dans le secteur de l'énergie appliquent les [normes GOGLA](#), relatives à la protection de la clientèle des équipements énergie hors réseau.

Des audits périodiques permettent de garantir la conformité avec ces normes et d'assurer l'amélioration continue des pratiques.

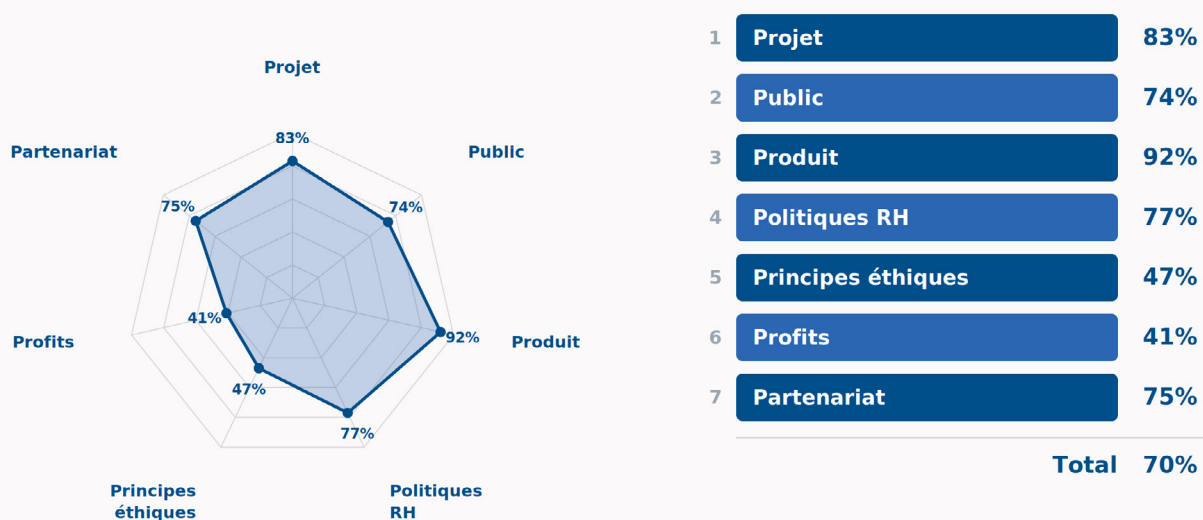
Les organisations adoptent également des politiques éthiques pour encadrer leurs partenariats et leurs approvisionnements (notamment les achats responsables).

## PILOTAGE DES ASPECTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Le suivi de l'atteinte de la finalité sociale et environnementale repose sur la collecte, l'analyse et le pilotage des données d'impact. Ces données, issues d'enquêtes quantitatives et qualitatives, sont recueillies de manière systématique ou ponctuelle selon les organisations :

Dans les **institutions de microfinance**, les données sont collectées au moment de l'adhésion des bénéficiaires, puis à chaque demande de crédit de cycle impair. Ces données permettent d'observer l'évolution de la situation économique de l'activité génératrice de revenus et du ménage.

Dans les **autres organisations**, la collecte se fait lors de l'achat de produits (par exemple les équipements d'accès à l'énergie, les produits menstruels) et, ponctuellement, via le service après-vente.



Résultat d'audit Social Business Scorecard d'Emergence Net, Burkina Faso (2025)

Dans toutes les organisations, des données ponctuelles sont collectées dans le cadre d'enquêtes de satisfaction, d'audits et par le biais d'un mécanisme de gestion des suggestions et réclamations.

Les données sont consolidées dans des tableaux de bord, analysées au regard des indicateurs et objectifs définis dans la charte, puis monitorées dans le cadre de reporting périodique (rapports mensuels, bilans sociaux, etc.). Ce dispositif permet un pilotage éclairé, garantissant la cohérence entre la mission et les activités, et facilitant la prise de décision à tous les niveaux. Il offre également les moyens de suivre et d'attester des **changements positifs dans la vie des personnes accompagnées**.

## 2. Gouvernance : inclusive et participative

### EN RÉSUMÉ

Une gouvernance inclusive et participative repose sur des règles formalisées, des instances représentatives et des pratiques qui reflètent les valeurs d'équité, de transparence et de redevabilité.

### FORMALISATION

Le choix de la forme légale varie selon les organisations en fonction des contextes, des objectifs stratégiques et des exigences légales des pays où Entrepreneurs du Monde agit. Elle prend principalement la forme d'association ou de société. Quel que soit le statut retenu, des garde-fous sont systématiquement posés pour préserver la mission sociale et prévenir toute dérive.

Lorsque l'organisation adopte une **forme commerciale**, une entité de l'écosystème d'Entrepreneurs du Monde, actionnaire à but non lucratif, détient une part majoritaire du capital ou un droit de véto, ce qui garantit l'alignement constant sur la finalité sociale et sécurise la mission.

La **gouvernance est encadrée par des règles formalisées** figurant dans les statuts, chartes, règlements intérieurs, politiques RH et autres documents fondateurs. Ces textes structurent l'organisation des pouvoirs et intègrent des principes d'inclusivité, de participation et d'éthique.

#### Répartition par genre des ressources humaines



de femmes dans les  
organisations locales



de femmes occupant des  
postes de direction



de femmes dans les conseils  
d'administration et comités  
de pilotage

Répartition par genre dans les entreprises sociales  
incubées (2025)

### COMPOSITION DES ORGANES DE GOUVERNANCE

La composition des organes de gouvernance reflète la mission sociale et/ou environnementale de l'organisation.

Elle privilégie :

- la diversité des profils, pour représenter les parties prenantes ;
- la mixité et la parité, lorsque les contextes le permettent ;
- des expertises complémentaires, nécessaires pour piloter une organisation sociale (impact, gestion des risques, connaissance des publics vulnérables, etc.).

Cette diversité contribue à une vision stratégique équilibrée, ancrée dans les réalités sociales et opérationnelles.

### TRANSPARENCE ET PARTAGE D'INFORMATION

Les organisations respectent l'ensemble des **obligations légales en matière de transparence**. Elles incluent notamment : la certification des états financiers par un expert ; la déclaration régulière des effectifs du personnel ; l'adhésion et la participation transparente aux réseaux professionnels locaux ; la publication ou transmission d'informations statutaires auprès des autorités administratives compétentes.

Au-delà des obligations formelles, les organes de gouvernance veillent à instaurer une transparence interne dans la prise de décision. Les résultats, analyses, études et décisions stratégiques sont régulièrement communiqués aux équipes salariées, renforçant ainsi la compréhension collective des orientations de l'organisation et la cohésion autour de la mission.

## PARTICIPATION ET DIALOGUE

La mise en place de comités de direction permet un management plus participatif, limite la concentration du pouvoir et renforce la capacité collective de prise de décision.

Dans les instances de gouvernance, le principe « **une personne = une voix** » est appliqué, indépendamment de l'apport en capital ou du niveau de contribution financière. Lorsque les organisations prennent la forme de sociétés, Entrepreneurs du Monde nomme une partie des administrateurs et administratrices du Conseil d'administration avec des droits spécifiques afin de garantir la préservation de la mission sociale.

Pour renforcer le dialogue entre les instances décisionnelles et les équipes salariées, plusieurs dispositifs sont mis en place :

- **Des temps d'échanges annuels** pour partager les avancées, recueillir les avis et faire remonter les préoccupations.
- **Des délégués du personnel** avec un accès direct aux cadres dirigeants. L'enjeu demeure de renforcer la capacité des représentant-es du personnel à remplir pleinement leur rôle et à porter efficacement la voix des équipes.
- **Des mécanismes formels de résolution des plaintes** des salarié-es, anonymes ou non.
- **Des enquêtes internes** réalisées tous les 2 à 3 ans sur la qualité de vie au travail, les conditions d'exercice et les attentes du personnel, avec restitution des résultats.



Formation de l'équipe d'Ekofoda, Togo (2024)

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les organisations s'engagent à créer un **environnement de travail sûr, équitable et respectueux**. Elles disposent toutes d'une politique de gestion des ressources humaines qui précise les droits et responsabilités de chacun, conformément aux réglementations locales et, lorsque possible, allant au-delà des exigences minimales (protection sociale améliorée, congés maternité/parentaux renforcés, etc.). Ces politiques s'attachent à prévenir toute forme de discrimination ou d'exclusion, conformément aux catégories protégées reconnues internationalement.

Une **grille salariale équitable** est appliquée dans chaque organisation. Les salaires se situent au-dessus des minima sectoriels prévus par les conventions collectives en vigueur. Les écarts de rémunération sont encadrés. Le ratio de ces écarts est suivi de manière annuelle.

## 3. Modèle économique : pérennité fondée sur une lucrativité limitée

### EN RÉSUMÉ

Construire des organisations pérennes et autonomes sur les plans opérationnel, institutionnel et financier tout en encadrant la lucrativité afin de garantir la primauté de la finalité sociale et/ou environnementale.

### DÉFINITION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE

Dès le démarrage des activités, les organisations intègrent dans les principes d'action l'exigence d'avoir **un modèle économique viable**, indispensable pour atteindre la mission dans la durée. Elles élaborent un plan d'affaires permettant de projeter un équilibre entre charges et revenus et d'atteindre, à terme, un taux d'autosuffisance opérationnelle (OSS) supérieur à 100 % et en conformité avec les exigences légales.

Du fait de leur mission centrée sur l'appui à des publics vulnérables, les organisations ont vocation à adopter des **modèles hybrides**. En effet, l'accompagnement de populations pauvres dans des environnements fragiles ou instables implique des coûts opérationnels significatifs, une exposition forte aux risques et à de grandes variations de change et une capacité limitée à générer des marges importantes. Ces caractéristiques se traduisent souvent par des pertes structurelles, nécessitant un recours partiel à des subventions pour garantir la continuité des services.

Certaines organisations doivent également **compléter leurs revenus** en finançant des activités sociales et/ou environnementales déficitaires grâce aux excédents générés par d'autres activités. Il s'agit de fournir des produits et services à des groupes ne correspondant pas uniquement aux publics cibles prioritaires identifiés dans la mission. Cette logique de péréquation permet de **préserver la viabilité économique tout en maintenant l'orientation sociale et/ou environnementale**. Elle doit toutefois être strictement encadrée pour éviter de basculer vers une lucrativité excessive :

- les activités visant à générer des marges doivent rester cohérentes avec un intérêt social et/ou environnemental y compris indirect ;
- une comptabilité analytique doit démontrer la capacité réelle de ces activités à produire des excédents ;
- des seuils précis doivent être définis et suivis concernant la part des produits/services vendus hors du public cible prioritaire et les marges associées ;
- les excédents générés par ces activités doivent être réinvestis au service de la mission.



*Auréole Monde Innovation produit et commercialise des produits menstruels lavables et accessibles, Togo (2025)*

## TARIFICATION RESPONSABLE

Les organisations appliquent une tarification responsable, c'est-à-dire transparente, non abusive et adaptée au pouvoir d'achat des bénéficiaires. L'objectif est de garantir à la fois :

- l'accessibilité des produits et services aux publics vulnérables ;
- la pérennité économique de l'organisation.

Pour atteindre cet équilibre, les organisations cherchent à optimiser leurs systèmes d'exploitation (par exemple via des SIG performants) afin de réduire les coûts de structure sans compromettre la qualité des services rendus.

## ENCADREMENT DE LA LUCRATIVITÉ

Les statuts et la charte des organisations affirment explicitement le **principe de lucrativité limitée**. Ce cadre vise à prévenir toute dérive lucrative et à garantir que la création de valeur profite avant tout à la mission sociale et/ou environnementale.

Les organisations fixent des plafonds de rendement des actifs (ROA) et du capital (ROE), adaptés à leur modèle et à leur secteur d'activité. Elles encadrent la recherche d'un niveau soutenable d'autosuffisance opérationnelle (par exemple autour de 120 %), tout en veillant à rester alignées avec leur vocation sociale et/ou environnementale première.

La répartition d'un éventuel revenu net positif est encadrée selon le statut juridique :

- Pour les associations, l'intégralité des excédents est réinvestie dans la mission ;
- Pour les sociétés, tout versement de dividendes est strictement limité, encadré par les statuts et le pacte d'actionnaires et conditionné au respect de la finalité sociale.

## TRANSPARENCE SUR LES SOURCES DE FINANCEMENT

Les organisations garantissent une transparence complète sur leurs sources de financement. Elles font certifier leurs états financiers par un commissaire aux comptes ou un expert indépendant, et rendent publics, selon les contextes, les principaux indicateurs financiers et opérationnels, notamment :

- marge brute ;
- ratio de charges d'exploitation ;
- taux d'autosuffisance opérationnelle ;
- rendement des actifs (ROA) ;
- rendement du capital (ROE).

Les organisations veillent à mobiliser des financements éthiques et responsables, provenant d'acteurs dont les pratiques, les valeurs et les objectifs sont pleinement alignés avec leur finalité sociale et/ou environnementale.



Revendeuse de produits Mivo Energie,  
Togo (2025)

# ENTREPRENEURS du Monde

## L'entreprise sociale selon Entrepreneurs du Monde

Depuis 1998, Entrepreneurs du Monde crée et incube des organisations sociales locales jusqu'à leur autonomie, au service des personnes en grande précarité.

Cette note définit le modèle d'entreprise sociale promu par l'association autour de trois piliers indissociables : la primauté de la finalité sociale et environnementale, une gouvernance inclusive et participative, et un modèle économique pérenne fondé sur une lucrativité limitée.

Fruit de vingt-huit ans d'expérience de terrain, ce cadre de référence pose des principes communs qui guident les organisations locales dans la définition de leur modèle et la réalisation de leurs activités, au service des bénéficiaires.

