

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)**

La dimension multi-scalaire des entreprises sociales œuvrant dans la formation et emploi à Madagascar : quelles perspectives ?

Auteure: RALAIDOVY Rina Vololoniaina
Promoteur(s) : Prof. Fabienne LELOUP Prof. Andréia LEMAITRE
Lecteur(s): Prof. Florence DEGAVRE
Année académique 2021-2022
Master de spécialisation en Développement, Environnement et Société

Déclaration de déontologie

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux,...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave »

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu pour son amour inconditionnel m'ayant permis d'avoir eu la présente opportunité.

Dans la réalisation de ce travail, je remercie également :

- L'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur qui m'a permis d'obtenir cette bourse d'étude pour suivre cette formation de master de spécialisation ;
- Les Professeures Leloup et Lemaître, pour leurs précieux conseils et suggestions ainsi que pour le temps qu'elles ont consacré durant les étapes du travail ;
- Professeure Degavre, pour ses recommandations contribuant à la clarté et la logique de processus de recherche du mémoire ;
- Professeur Amougou, pour les échanges autour du développement et de l'économie sociale ;
- Les acteurs qui ont accepté de participer aux séances d'entretiens ;
- Mes collègues du Master de Spécialisation en Développement, Environnement et Sociétés pour les échanges et leurs soutiens durant le parcours ;
- Ma famille et mes amis, pour leurs appuis et soutiens ;
- Ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin tout au long de la réalisation de ce mémoire.

A tous, merci !

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE 1-Conceptualisation de l'entreprise sociale et sa dimension formation et emploi.....	4
Chapitre 1- Un tour d'horizon sur les aspects de l'entreprise sociale	4
Section 1- Positionnement suivant une perspective historique et géographique.....	4
Section 2- Trajectoires institutionnelles précurseurs d'une typologie d'entreprises sociales.....	8
Section 3- Modélisation des entreprises sociales	11
Section 4- Un modèle en discussion avec les entreprises solidaires.....	12
Chapitre 2- Le paysage de la formation et emploi	13
Section 1- WISE offrant une insertion professionnelle soutenue	13
Section 2- WISE offrant des « emplois permanents autofinancés »	13
Section 3- WISE offrant la re-sociabilisation des bénéficiaires	14
Section 4- WISE offrant une « expérience de travail transitoire ».....	14
Conclusion de la partie 1 : positionnement sur le modèle de Social Business œuvrant dans la formation et emploi	15
PARTIE 2- le cadre institutionnel des entreprises sociales type Social Business à Madagascar : le jeu d'acteurs en présence, de la formation à l'application des lois.....	17
Chapitre 3- Processus législatif à Madagascar : de l'initiative à la promulgation des lois.....	17
Section 1- Gouvernement et Parlement : les acteurs principaux de l'initiative des lois.....	17
Section 2- le dépôt.....	18
Section 3- inscription à l'ordre du jour et examen des lois proposées.....	18
Section 4- les allers-retours ou la navette.....	18
Section 5- La promulgation	19
Chapitre 4- Les armatures juridiques : divergentes ou complémentaires ?	19
Section 1- Le cadre institutionnel de l'entreprise sociale à Madagascar	19
Section 2- Les lois régissant l'aspect financier des organisations	24
Section 3- Un schéma analytique du cadre institutionnel des principales structures organisationnelles	26
Conclusion de la deuxième partie : une mise en bouche du contexte à travers le cadre institutionnel Malgache.....	29
PARTIE 3 – De l'empirie : réalité perçue et réalité vécue.....	30
Chapitre 5- La démarche d'approche des acteurs des organisations sociales.....	30

Section 1 – l’approche méthodologique	30
Section 2 : collecte et traitement des données.....	34
Chapitre 6- Analyse et discussion des perspectives d’institutionnalisation suivant une dimension multi-scalaire	38
Section 1- Dimension de l’environnement interne à l’organisation d’entreprise sociale.....	38
Section 2- Dimension de l’environnement externe à l’organisation.....	58
Conclusion de la troisième partie : l’importance du contexte local.....	77
CONCLUSION	79
Limites et perspectives de la recherche	81

Liste des tableaux

Tableau 1: grille analytique : aspect organisationnel de l'idéal-type d'entreprise sociale	7
Tableau 2: présentation des statuts juridiques des organisations et leurs spécificités.....	22
Tableau 3: cadre d'échantillonnage	32
Tableau 4: proposition de cadre d'analyse du rapport avec la communauté locale	74
Tableau 5: proposition de cadre d'analyse du réseau entrepreneurial	76
Tableau 6: proposition de cadre d'analyse des relations avec les institutions publiques	76

Liste des figures

Figure 1: trajectoire institutionnelle et modèles d'entreprises sociales.....	11
Figure 2: analytique du cadre institutionnel du système organisationnel (public/privé) à Madagascar	27

Liste des abréviations

SB:	Social Business
CGI :	Code Général des Impôts
EMES :	Emergence des Entreprises Sociales
IBS :	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
INSTAT :	Institut National de la Statistique
IRSA :	Impôt sur le Revenu, Salaire et Assimilé
MAE :	Ministère des Affaires Etrangères
MFB :	Ministère du Finance et du Budget
MIC :	Ministère de l'Industrie et du Commerce
	Ministère du Travail et de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois
MTEFPLS :	Sociales
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
SA :	Société Anonyme
SARL :	Sociétés A Responsabilité Limitée
SCS :	Société en Commadité Simple
SME :	Salaire Minimum d'Embauche
SNC :	Société en Nom Collectif
WISE :	Work Integration Social Enterprise

INTRODUCTION

Ayant un fort potentiel de développement et caractérisé par une richesse de la biodiversité, il n'en reste pas moins que Madagascar souffre d'une économie instable et à tendance régressive (Razafindrakoto, Roubaud, Wachsberger, 2014)¹. On pourrait même parler de terme plus cru de crise économique. Les auteurs n'ont de cesse d'explorer plusieurs voies de recherches afin d'avoir un début de réponse à cette problématique de croissance économique. On peut citer entre autres l'analyse des facteurs de production, un tour d'horizon de la sphère politico-social ainsi que des principes de la gouvernance (Lavallée, Razafindrakoto, Roubaud, 2010)² spécifique au contexte national. Plusieurs causes ont ainsi été identifiées et plusieurs solutions ont également été avancées, sans qu'aucune d'elles ne soient toutefois satisfaisantes (Châtaigner, 2014)³. Plus d'un pourrait classer Madagascar de pays paradoxale. L'on peut cependant considérer que c'est ce paradoxe même qui est au cœur des questions de recherche socio-économique : des pistes ont déjà été visitées, mais il reste encore tant à explorer. Suivant cette optique, il serait intéressant d'analyser dans quelle mesure les entreprises sociales participent dans la vie économique du pays. La présente étude, loin de se targuer de pouvoir résoudre les énigmes qui se posent, se veut simplement apporter une contribution suivant un point de vu forcément marqué par les bagages académiques et professionnel du chercheur. Cette contribution, au delà de son aspect personnel, tend aussi à respecter la rigueur scientifique de toute démarche de recherche.

Notre première question de départ posait déjà un postulat d'institutionnalisation des entreprises sociales à Madagascar. Au stade embryonnaire de notre recherche, il est apparu intéressant de se demander : comment l'institutionnalisation des organisations sociales et solidaires de type entreprises sociales, peut-elle contribuer au développement de Madagascar ?

¹ Razafindrakoto, M., Roubaud, F. & Wachsberger, J. (2014). Élitisme, pouvoir et régulation à Madagascar: Une lecture de l'histoire à l'aune de l'économie politique. *Afrique contemporaine*, 251, 25-50.
<https://doi.org/10.3917/afco.251.0025>

² Lavallée, E., Razafindrakoto, M. & Roubaud, F. (2010). Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines. *Revue d'économie du développement*, 18, 5-47.
<https://doi.org/10.3917/edd.243.0005>

³ Châtaigner, J. (2014). Madagascar : le développement contrarié. *Afrique contemporaine*, 251, 107-124.
<https://doi.org/10.3917/afco.251.0107>

Cette question de départ nous a permis, après la phase exploratoire de poser la question de recherche suivante : comment la perspective d'institutionnalisation des entreprises sociales est-elle perçue par les acteurs des organisations de formation et emploi à Madagascar ?

Celle-ci a toutefois été revue, reformulée et déconstruit, suivant un processus itératif. En effet, le questionnement a été réajusté, au regard des entretiens effectués. Le présent travail de recherche résulte d'un enchaînement mettant en discussion les éléments du cadre théoriques avec l'empirie. Au fur et à mesure de l'avancement de l'étude, il est ainsi apparu que discuter du rapport qu'ont ces entreprises sociales par rapport à leur environnement était plus en accord avec la réalité vécue. L'optique d'institutionnalisation n'étant pas la plus pertinente pour les acteurs. Ainsi, la question de recherche finale qui s'est posée est la suivante :

« Comment les entreprises sociales de formation et emploi à Madagascar perçoivent-ils leur paysage multi-scalaire ? »

Cette question de recherche ainsi défini nous permet de mieux cadrer notre démarche pour la compréhension du phénomène observé. L'objectif principal de la présente étude se veut d'appréhender le positionnement des acteurs au sein des entreprises sociales vis-à-vis de son environnement. En ce sens, s'interroger sur les tensions en présence ainsi que les jeux d'acteurs dont la coordination et les influences apparaissent être utiles. Cet environnement se compose de la communauté locale, des autres entités organisationnelles, des institutions publiques et du cadre législatif. Au préalable, il convient toutefois de s'assurer que le terrain choisi entre bien dans le cadre des organisations de type entreprise sociale.

Ainsi le présent travail se structure de la manière suivante. La première partie nous permet de situer le thème dans un cadre théorique défini. Elle met ainsi en exergue la définition des concepts et des théories mobilisés. Dans le cadre de cette étude, une immersion dans le concept d'entreprise sociale- suivant notamment l'approche de Defourny et Nyssens (2017)⁴, et de formation-emploi s'avère nécessaire. La seconde partie avance une présentation du cadre institutionnel malgache et débouche sur un schéma analytique permettant de comprendre les jeux d'acteurs en présence, suivant les législations en vigueur. La troisième partie se centre surtout sur l'approche de la réalité vécue. La justification de la démarche méthodologique occupe ainsi le premier chapitre de cette partie. Quant au second chapitre, l'étude est faite

⁴ Defourny, J. & Nyssens, M., (2017), "Economie Sociale Et Solidaire. Socioéconomie Du «3eme Secteur » De Boeck Supérieur S.A. Pp. 222-262

suivant une approche scalaire. Cette approche tient d'abord en compte les aspects organisationnels liés à l'entreprise sociale dont les dimensions économique, sociale et gouvernance interne. Par la suite des aspects de l'environnement externe, dont les rapports avec les autres organisations privées, avec les entités publiques et avec le cadre légal sont présentés.

PARTIE 1-Conceptualisation de l'entreprise sociale et sa dimension formation et emploi

Tout travail de recherche se base, de façon globale, sur l'analyse au préalable de ce qui existe déjà (Dumez, 2011)⁵. De ce fait, la phase initiale du présent travail comporte un état de l'art sur le thème traité, mais également la délimitation des concepts et des théories invoqués. Dans cette optique, cette première partie sera divisée en deux chapitres. D'abord l'attention sera portée sur les différentes conceptions de l'entreprise sociale. Vient ensuite en second lieu la présentation des aspects de la formation-emploi.

Chapitre 1- Un tour d'horizon sur les aspects de l'entreprise sociale

Nous verrons ici une présentation de la compréhension de la notion d'entreprise sociale suivant la définition qu'en font les auteurs, dont Defourny et Nyssens. De par la définition de cette notion, des modélisations apparaissent, permettant de mieux situer les initiatives organisationnelles qui tendent à être de plus en plus présentes⁶.

Section 1- Positionnement suivant une perspective historique et géographique

A bien des égards, une perception assez répandue de l'entreprise sociale ramène le concept à la seule combinaison du couple de l'entité d' « entreprise » et de l'action « sociale ». Sans être erronée, cette conception est toutefois simpliste, et même assez réducteur d'un phénomène qui ne cesse de prendre de l'ampleur (Defourny, Nyssens, 2017). Se basant suivant une perspective historique, après une période plutôt discrète dans les années 1990, la notion d'entreprise sociale a connu un gain d'intérêt qui pourrait en étonner plus d'un. Notamment auprès et à travers l'émergence de communautés de recherche de par le monde- dont les Etats-Unis, l'Europe et l'Asie (Borzaga et al., 2008)⁷. Cette percée dans la sphère académique a également été vue comme une opportunité d'enrichir les conceptions existantes dans les

⁵ Dumez, H (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion : Une réponse à Marie-José Avenier. Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (1, Printemps), pp.39- 52. fffhal-00574147f

⁶ Khieng, S. & Lyne, I. (2016). L'entreprise Sociale Au Cambodge : Typologie Et Institutionnalisation. RECMA, 342, 36-53. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.3917/Recma.342.0036>

⁷ Borzaga, C., Galera, G. & Nogales, R. (Dir), (2008), Social Enterprise : A New Model For Poverty Reduction And Employment Generation, Bratislava, United Nations Development Program

approches tendant à appréhender les dynamiques observées, regroupées dans un ensemble appelé « troisième secteur ».

Afin de parvenir à une meilleure compréhension du concept d'entreprise sociale et de ses fondements, nous rejoignons Defourny et Nyssens (2020)⁸ qui développent cette notion dans deux situations spécifiques : les sources anglo-saxonnes et une conception européenne du concept d'entreprise sociale.

L'**approche anglo-saxonne** définit l'entreprise sociale comme étant un concept large, vague et englobant (Austin et al., 2006). Deux écoles de pensées se distinguent et semblent prévaloir à travers la littérature. La première se positionne suivant une logique de marché (école des ressources marchandes) et la seconde se distingue en termes d'innovation (école de l'innovation sociale).

Suivant la logique marchande, le concept d'entreprise sociale apparaît d'abord comme une solution innovante se trouvant à la croisée de l'hybridation des ressources-notamment financières, de l'organisation (Young, Salamon, 2002)⁹. En ce sens, ce concept englobe les « activités économiques marchandes déployées par les organisations privées sans but lucratif pour mieux réaliser leur mission sociale » (Defourny, Nyssens, 2017). Cette distinction avance alors le postulat d'une organisation non commerciale, faisant appel à des activités leur permettant de générer un surplus, pour la réalisation de leur mission sociale. En parallèle, et pour joindre Austin et al. (2006)¹⁰, le concept peut aussi être élargi suivant d'autres facteurs. Outre leur rapport au marché (ressources marchandes), le mode de gouvernance (dans le sens de méthodes de gestion) peut aussi entrer en ligne de mire dans la distinction que les auteurs font de ces types d'organisations, qu'elles soient à but de lucre ou non. Cette logique des ressources marchandes rejoint ainsi la notion mise en avant par Yunus (2010)¹¹, bien qu'il prône et insiste davantage sur la fonction sociale des organisations qui oeuvrent dans la fourniture de biens et services, destinés à des catégories de bénéficiaires faisant partie de la population catégorisée comme faisant partie du « bottom of the pyramid ». La distribution de

⁸ Defourny, J. & Nyssens, M., (2020) « La Diversité Des Modèles D'entreprises Sociales: Nouvelles Dynamiques Au Cœur Et Aux Confins De L'économie Sociale Et Solidaire » In: Empower Se Stakeholder Brief, , No.8, P. 1-2

⁹ Young, D. & Salamon, L.M., (2002), "Commercialization, Social Ventures, And The For-Profit Competition" In Salamon L.M. (Dir.), The State Of Non-Profit America, Washington Dc, Brookings Institution, Pp. 423-446

¹⁰ Austin, J.E., Leonard B., Reficco, E. & Wei-Skillern, J., (2006), "Social Entrepreneurship: It's For Corporations Too", In Nicholls, A? (Dir?), Social Entrepreneurship, New Models Of Sustainable Social Change, New York, Oxford University Press, Pp. 169-180

¹¹ Yunus, M., (2010), Building Social Business. Capitalism That Can Serve Humanity's Most Pressing Needs, Public Affairs

dividende n'est ici pas envisageable, le profit étant réinvesti dans les activités de l'entreprise. (ibid)

La logique de l'innovation sociale d'un autre part met surtout l'accent sur le profil de l'entrepreneur considéré comme un « agent de changement » (Dees, Andreson, 2006)¹². Cette école des innovations sociales met en exergue l'ampleur de l'impact social et la nature systémique de l'innovation plutôt que le type de ressources mobilisées.

Defourny et Nyssens (2017) postulent ainsi une convergence de ces modes de pensées suivant le postulat de l'impact social, de l'innovation sociale, du rapport au marché dont la possibilité de l'hybridation des ressources, et du mode de gouvernance de ces organisations. Ceci sans faire fi de la structure juridique de l'organisation en question.

L'approche Européenne a surtout eu le vent en poupe suite à la diffusion du modèle de coopérative sociale en Italie en 1990, et notamment à travers la mise en place du statut de coopérative sociale. Par la suite, des cadres juridiques ont vu le jour en Europe (avec un statut peu ou prou comparable à celui du modèle coopératif). En parallèle à l'établissement de nouveaux cadres juridiques s'ajoute et se chevauche également le développement de programmes qui se positionnent surtout dans le champ de l'insertion par le travail (Defourny et Nyssens, 2017). Ces initiatives d'insertion ont marqué le paysage européen de l'entreprise sociale, entraînant un effet de jonction renforçant l'assimilation du concept à des initiatives de l'insertion par l'activité économique ou d'insertion par le travail.

Malgré l'engouement suite à l'apparition des initiatives inspirées de la coopérative sociale, le concept reste encore assez discret dans les 1990. On peut toutefois constater une des avancées majeures de l'approche européenne au niveau de la sphère académique (Defourny, 2004¹³ ; Defourny et Nyssens, 2017) avec la constitution de ce qui va être par la suite le Réseau EMES, qui tend à étudier les dynamiques Européenne d'entreprise sociale (Lemaître, 2004).

L'approche EMES de l'entreprise social a servi de socle théorique et empirique pour conceptualiser l'entreprise social (Defourny, Nyssens, 2017). L'optique étant alors de mettre en place un « idéal-type » d'entreprise sociale. Cette notion d'idéal-type suit la pensée de Weber (1864-1920) comme décrit par Amougou (2020), en la positionnant comme simple

¹² Dees, J.G.& Andreson, B.B., (2006), "Framing A Theory Of Social Entrepreneurship: Building On Two Schools Of Practice And Thoughts", Research On Social Entrepreneurship, Arnova Occasional Paper Series, Pp. 39-66

¹³ Defourny, J. (2004). L'émergence Du Concept D'entreprise Sociale. Reflets Et Perspectives De La Vie Economique, XLIII, 9-23. <https://doi.org/10.3917/Rpve.433.0009>

tableau de pensée, ne traduisant entièrement pas la réalité¹⁴. L'hypothèse postulée était que « ce nouvel entrepreneuriat social désignait non seulement les créations *ex nihilo* de nouvelles organisations, mais pouvait aussi refléter de nouvelles dynamiques à l'œuvre au sein d'organisation existantes, en particulier dans l'économie sociale et solidaire » (Defourny, Nyssens, 2017).

Ainsi, dans le cadre de la définition de l'idéal-type, des caractéristiques tournant autour de trois dimensions, ayant leurs indicateurs respectifs, ont ainsi été retenues. Dans la logique de ce cadre de typologie idéale, il est important de noter que ces caractéristiques ne sont pas toujours entièrement présentes, et ne se retrouvent pas non plus au même degré, d'une organisation à une autre. Le tableau ci-dessous résume alors les caractéristiques identifiées par cette approche.

Tableau 1: grille analytique : aspect organisationnel de l'idéal-type d'entreprise sociale

Dimensions	Indicateurs
Economique (traduisant le caractère économique par privilégiant une perspective entrepreneurial)	Activité continue de production de biens ou de services : l'entreprise sociale a comme (un de ses) principales activités la production de bien ou service, et non pas la défense d'intérêts ou la redistribution de fonds-comme les organisations de type fondations
	Un niveau de prise de risque significatif : afin de s'assurer de la disponibilité des ressources notamment financière, les décideurs au sein des entreprises sociales prennent part totalement ou en grande partie des risques auxquels ils font face. La disponibilité des ressources dépend également des efforts des membres et des travailleurs
	Présence minimum d'emploi rémunéré : une hybridation de ressources et la possibilité de faire appel à des volontaires, tout en garantissant également des emplois salariés
Sociale (traduisant un caractère social privilégiant un ancrage social dans la société)	Objectif explicite de service à la communauté : les entreprises sociales privilégient le service à la communauté ou à un groupe cible comme l'un de ses objectifs majeurs tout en s'assurant d'une logique de continuité à travers la promotion de la responsabilisation sociale au niveau local
	Initiative émanant d'un groupe de citoyen : bien que cela n'exclue pas une logique d'un leadership, les entreprises sociales peuvent aussi voir le

¹⁴ Amougou, T., (2020), qu'est-ce-que la raison développementaliste, Collection Espace Afrique, Academia-L'Harmattan s.a., Grand'Place, 29, B-1348 Louvain-La-Neuve

Dimensions	Indicateurs
civile)	jour suite à une dynamique collective, émanant des besoins de la communauté (suivant une perspective d'approche bottom-up) Limitation de la distribution de bénéfice : suivant qu'elle se rapproche plus des organisations de types associatifs ou coopératives, la distribution des bénéfices aux membres peut être soit entièrement prohibée soit limitée afin d'éviter toute tentative de maximisation de profit
Structure de gouvernance (spécifique à des organisations d'entreprises sociales idéal-typique d'EMES)	Degré élevé d'autonomie : initiative d'un groupe de personnes, les entreprises sociales sont ainsi contrôlées par ses créateurs. Même dans le cas d'une dépendance à un subside public ou une donation privée elles ne sont pas dirigées par d'autres entités et conservent leur droit d'activité ou de cessation d'activité Pouvoir de décision non basée sur la détention du capital : le principe général étant « un membre une voix », ceci revient ainsi à dire que les décisions sont généralement prises en concertations avec les membres Dynamique participative incluant différentes parties concernées par l'activité : la représentation et la participation des bénéficiaires (usagers, clients, salariés) ainsi que toute autre partie prenante, même dans les activités de prise de décision, est caractéristique des entreprises sociales. Une des visions des entreprises sociales étant la promotion d'une dynamique démocratique, juste et égalitaire au niveau de la communauté.

Source : auteur (2021) basé sur les travaux de Defourny, Nyssens (2017)

Section 2- Trajectoires institutionnelles précurseurs d'une typologie d'entreprises sociales

Au regard de ces caractéristiques, Defourny et Nyssens (2020) se sont basés sur les travaux issus du projet ICSEM ou International Comparative of Social Enterprise Model (2013-2020) qui a vu la participation d'organisations de 55 pays, afin de définir les principaux modèles observés. Afin d'en sortir une grille analytique, deux axes ont ainsi été mobilisés, à savoir l'axe « principes d'intérêts » et l'axe « ressources économiques ».

L'axe **principes d'intérêts** permet de déterminer les forces motrices, rouages qui suggèrent les droits de propriété dans toute entreprise. Basée sur les travaux de Gui (1991)¹⁵, l'économie sociale se compose de 2 types d'entités.

- D'une part les « organisations d'intérêt général » (IG) de type « coopératives » ou « associations ». Dans ces types d'organisation, les individus appartiennent généralement à 2 catégories différentes. Il y a d'abord ceux qui forment la « catégorie dominante » i.e. ceux qui forment l'instance décisionnaire – surtout concernant la distribution des bénéfices résiduels. A ceux-là sont notamment attribué les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation. Il y a par la suite la « catégorie bénéficiaire » i.e. celle à qui les bénéfices résiduels sont octroyés. Cette catégorie est au coeur des activités l'organisation. Ceci revient à dire que les membres de l'organisation œuvrent activement dans les activités, au service d'autres personnes (pour le plus grand nombre, le grand public, pour la société, etc) sans tout autant servir un intérêt plus large que celui pris en charge et garanti par l'Etat
- D'autre part, dans les « organisations d'intérêt mutuel » (IM), la catégorie bénéficiaire ne se distingue pas de la catégorie dominante. Les individus appartiennent ainsi concomitamment dans les 2 catégories. Ils sont ainsi à la fois décisionnaires, mais également bénéficiaires des activités de l'organisation.

Suivant une approche purement économique et afin de parfaire la distinction avec des entreprises à but de lucre (EBL), Defourny et Nyssens (2020) ajoutent à ces deux aspects une autre catégorisation orientée profit. Cette prise en compte permet ainsi de situer plus aisément les « organisations d'intérêt capitalistes » (IC).

Ces trois types d'organisations constituent alors les angles respectifs du triangle tel que présenté dans le schéma présenté dans la figure 1.

L'axe **ressources économiques** présente quant à lui les types de ressources mobilisés. Le degré de dépendance de l'organisation vis-à-vis du marché possède ici un rôle central. Dans le schéma présenté en figure 1, proposé par Defourny et Nyssens (2017), ceci se traduit par deux lignes en traits discontinus. Ces traits permettent de poser la frontière entre ressources marchandes (venant du marché) et non-marchandes (dont les subventions publiques, donation privée, volontariat). Ils permettent également la mise en exergue de l'hybridation de ces

¹⁵ Gui, B., (1991) "The Economic Rationale For The Third Sector", Annals Of Public And Cooperative Economics, Vol. 62, N° 4, Pp. 551-572

ressources, parfois nécessaire pour s'assurer de l'équilibre entre la mission sociale et la viabilité financière d'une organisation donnée.

Les angles respectifs des triangles indiquent ainsi les extrêmes que sont ces IG, IM et IC. Dans le côté inférieur gauche du triangle, on retrouve les coopératives traditionnelles et les associations dont les intérêts touchent à la fois la catégorie dominante et la catégorie bénéficiaire de l'organisation. Dans le cas où les bénéfices liés aux activités sont orientés non pas vers le personnel, mais vers celui des individus externes à l'organisation, cette organisation se trouvera plus près du sommet dont l'apothéose est représentée par l'Etat (qui en principe prend en charge et est garant de l'éventail le plus large de l'intérêt général). A noter que les organisations publiques qui sont de fait d'intérêt général appartiennent au secteur public et non dans l'économie social. L'angle de l'IC est occupé par les organisations à but de lucre. La base du triangle constitue alors un mélange intéressant entre le lucre et le non lucre et décrit surtout le rapport des organisations quant à la mobilisation du capital et l'affectation des bénéfices.

De ce fait, des trajectoires institutionnelles peuvent ainsi être observées. Pour les situer, il serait intéressant de mobiliser les différentes distinctions entre les intérêts qui peuvent être divergents et/ou évolutifs. Il apparaît également important de prendre en compte le rapport aux types de ressources auxquelles ont recours les entreprises sociales. Ces différentes trajectoires sont alors présentées suivant la figure ci-dessous.

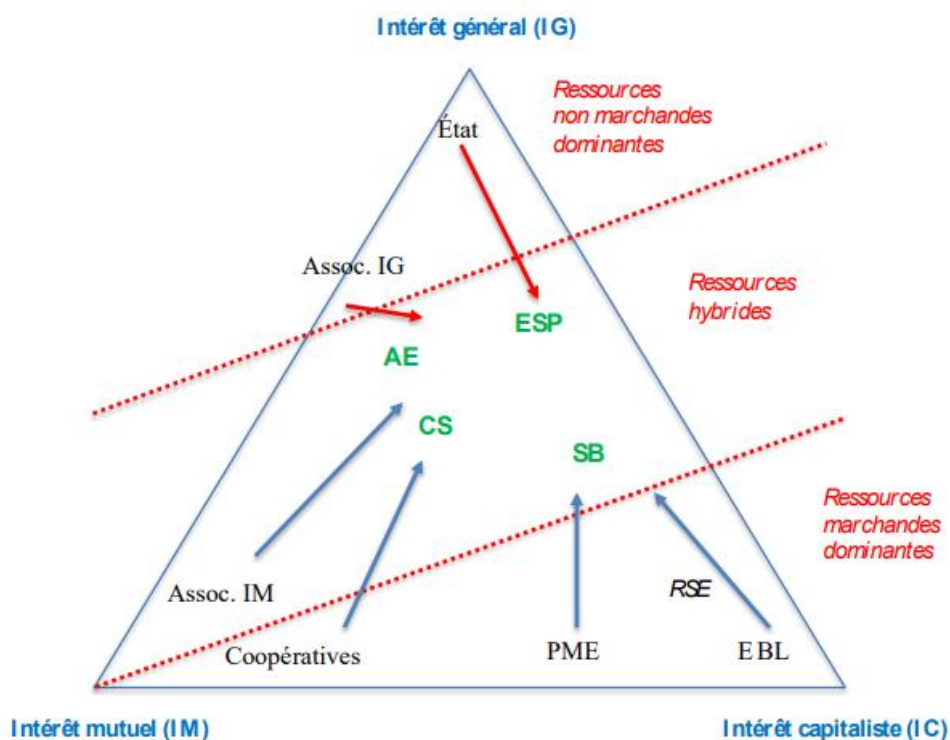


Figure 1: trajectoire institutionnelle et modèles d'entreprises sociales

Source : Defourny, Nyssens (2020)

Un mouvement qui pointe vers le sommet du triangle (présenté ici avec des flèches bleues) indique plutôt une direction prenant de plus en plus en compte l'intérêt général. Tandis qu'un mouvement des organisations-avec un intérêt couvrant un public plus général, se dirigeant vers la base de la figure traduit vers des activités plutôt marchandes et un système économique se rapprochant plus d'une activité commerciale.

Section 3- Modélisation des entreprises sociales

La lecture de la figure ci-dessus peut se faire en 4 temps, suivant que les trajectoires soient ascendantes ou descendantes.

- Le modèle Associatif Entrepreneurial ou AE

Cette typologie est la résultante de 2 trajectoires distinctes. D'abord, une association orientée d'IG qui procède à un système d'hybridation de ses ressources, notamment financière, en mettant en place des activités plutôt commerciales, peut-être la nature de ces activités. Mais elle peut aussi voir le jour à partir des associations qui auparavant ne prenaient en compte que les intérêts de leur membre, mais qui par extension couvrent au fur et à mesure des problématiques et des intérêts plus élargis, et par ce fait plus général.

- Le modèle Coopérative Sociale ou CS

Elle se distingue du modèle de la coopérative proprement dite. Dans le cadre d'une coopérative traditionnelle, les membres de celles-ci sont à la fois copropriétaires de l'organisation et utilisateurs de la finalité de ladite organisation, avec le mode de gouvernance démocratique qui la distingue. Suivant la nouvelle dynamique, et parfois en plus de couvrir les intérêts des membres, le modèle vise la poursuite des intérêts d'un groupe ou d'une communauté plus développée.

La présente trajectoire peut également être observée dans le cas d'une association développant ses activités pour couvrir un besoin spécifique et répondant à une demande plus élargie. Celle-ci, comme dans le cadre du modèle précédent, ouvre une dynamique productive et économique permettant de mettre en œuvre des ressources diversifiées.

- Le modèle Social Business ou SB

Ceci peut-être la résultante de la trajectoire d'une entreprise privée qui élargi ses cibles vers une optique couvrant des intérêts plus généraux. S'ajoute à cela le recours à une hybridation de ressources : « un modèle économique plus hybride, avec une certaine proportion de ressources non marchandes » (Defourny, Nyssens, 2017). Dans le cas où la présente organisation œuvre déjà dans le registre sociétal dans le cadre de ses pratiques commerciales, cette composante IG peut alors être considérée comme « encadrée dans la nature même de la production » (ibid), en d'autres termes, elle fait partie du cœur de mission de ladite entité.

Le présent modèle englobe ainsi toute organisation, sans distinction de statut juridique, considérée comme organisation commerciale à but social, avec une méthode de gestion proche de celle observée dans les entreprises privées (en mettant en avant des pratiques en-dehors même du recours à des ressources marchandes) afin de s'attaquer aux problématiques sociétales.

- Modèle Entreprise Sociale Parapublique ou ESP

On constate ici une reconfiguration ou externalisation des services publics à des organisations d'entreprises. Le maître mot étant le recours à un modèle économique marchand permettant de pallier aux contraintes budgétaires du Gouvernement. Ce modèle garde alors sa caractéristique qui est celle de réaliser les missions sociales, notamment afin de subvenir aux besoins suivant une optique d'intérêt général.

Section 4- Un modèle en discussion avec les entreprises solidaires

Au-delà de décrire une simple trajectoire fixe et rigide, les modèles d'organisations décrites ci-dessus sont surtout évolutifs. L'importance du contexte dans lequel se jouent les jeux d'acteurs possède une influence non négligeable. Certains auteurs avancent ainsi une

ouverture à de nouvelles caractéristiques d'entreprise sociale, qui loin de dénigrer les typologies observées ci-dessous, mettent plutôt en avant la complémentarité de l'organisation et de son environnement, suivant une logique de solidarité.

Ainsi, dans une optique de discussion constante avec leur environnement, il arrive que les organisations s'ouvrent à une participation plus active et plus poussée dans la formulation des problèmes sociaux publique. L'aspect de la gouvernance couvre ainsi une dimension plus large que celle de la gestion interne. Il met également en avant une logique de participation active à la formulation des problèmes sociaux publiques et de proximité avec l'espace publique.

Chapitre 2- Le paysage de la formation et emploi

Dans la continuité des recherches menées par le Réseau EMES, des organisations identifiées comme étant des entreprises sociales œuvrant dans le champ de l'insertion par le travail (également appelé Work Intergration Social Enterprises ou WISE) émergent de plus en plus dans le paysage (Nyssens, 2006¹⁶ ; Gardin et al., 2012¹⁷). Ainsi, suivant 44 structures organisationnelles européennes étudiées par les chercheurs dudit réseau, 4 groupes ont pu être globalement constitués afin de situer les différentes initiatives observées dans le contexte de l'entreprise sociale.

Section 1- WISE offrant une insertion professionnelle soutenue

Ces entités mettent en place un système favorisant l'intégration professionnelle, notamment en faveur des personnes atteintes d'un handicap physique/mental. Leur principal objectif étant de diminuer l'inégalité soufferte par des personnes à mobilités ou à capacité réduite, face à un marché de travail ne prenant pas forcément en compte ces différences. Au vu de cette mission spécifique et tenant compte d'un décalage réel, ces entreprises sont parfois soutenues par une subvention permanente, et ont une reconnaissance réelle auprès du pouvoir public (Defourny, Nyssens, 2017).

Section 2- WISE offrant des « emplois permanents autofinancés »

Ces organisations ciblent plus largement les personnes ayant des difficultés importantes sur le marché du travail. Ces entités peuvent ainsi recevoir dans un premier temps des subventions

¹⁶ Nyssens, M., (2006). Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society. 1st Edition, London, DOI <https://doi.org/10.4324/9780203946909>, ISBN 9780203946909

¹⁷ Gardin, L., & Gianfaldoni, P. (2021). Confrontée A Un État Social Néolibéral, L'ESS Est-Elle En Mesure De Proposer Des Voies Alternatives ? Revue Internationale De L'Economie Sociale Recma, N°359(1), 47–6

publiques, leur permettant de faire face au déficit ou au manque à gagner dans la productivité de leur bénéficiaire. Cette subvention étant généralement en décroissance graduelle, elles se doivent par la suite de payer les travailleurs, en leur fournissant des contrats à durée indéterminée, et parfois suivant leur ressource propre. Il n'est pas rare alors que ces entreprises font appel à des ressources provenant du marché. Dans le cadre de ce modèle, les auteurs s'accordent à dire que la pression sur une contrainte de rentabilité se trouve être plus élevée que dans les autres groupes ou catégories de WISE.

Section 3- WISE offrant la re-sociabilisation des bénéficiaires

A travers une activité productive, ce type d'organisation s'adresse principalement à certaines catégories de personnes « fragilisées ». A travers une activité « semi-informelle » qui ne requiert pas de contrat de travail formel (CDD ou CDI) à proprement parler. Dans ce type de WISE, la bonne marche des activités se base surtout sur du bénévolat, et l'apport en ressources marchandes assez limitées.

Section 4- WISE offrant une « expérience de travail transitoire »

Dans ce dernier groupe, aussi appelé ou encore une formation par le biais du travail la méthode d'insertion peut prendre plusieurs formes. Le système varie suivant une organisation à une autre. Les recherches montrent qu'au niveau quantitatif, ce quatrième groupe est le plus florissant. Bien que la visée reste la même, venir en aide ou soutenir des bénéficiaires ayant un accès restreint au marché du travail, leur mode d'opérationnalisation les distingue des autres groupes mentionnés ci-dessus. Ainsi, cette insertion peut prendre la forme d'un stage dans une entité X, ou à travers une offre de contrat de travail d'une durée moyenne d'un an dans une autre entité. Cette spécificité se distingue également au niveau des ressources mobilisées. Une entreprise peut privilégier des soutiens publics ou des donations privées tandis que d'autres optent pour une indépendance totale vis-à-vis des subventions. Certaines organisations peuvent également faire appel à des volontaires, suivant un degré plus ou moins important suivant les situations.

Malgré des caractéristiques claires permettant de situer une entité dans l'une ou l'autre de ces groupes, les auteurs avancent toutefois qu'au vu de la diversité des organisations, la possibilité de procéder à plusieurs combinaisons n'est pas à écarter et même est observée. Ainsi, pour l'atteinte d'un même objectif, mais pour une cible plus variée, certaines organisations mettent en place de manière simultanée plusieurs systèmes d'insertion, et ont ainsi recours à plusieurs types de ressources.

Conclusion de la partie 1 : positionnement sur le modèle de Social Business œuvrant dans la formation et emploi

Cette première partie nous permet de positionner la présente recherche suivant le concept d'entreprise sociale, et par soucis de précision, de la formation-emploi. L'approche anglo-saxonne met alors en avant 2 écoles de pensées. L'école des ressources marchandes qui rejoint le modèle de Business Social de Yunus (2010)¹⁸ et l'école des innovations sociales mettant en avant la primauté du profil de l'individu et de sa capacité à innover (suivant la perception de l'innovation au sens de Schumpeter, 1934, p 66)¹⁹, sur la mobilisation des ressources marchandes. L'approche Européenne quant à elle se distingue dans la présentation des caractéristiques d'un idéal-type ainsi que par la mise en place d'une modélisation de l'entreprise sociale au vu de trajectoires institutionnelles constatées dans l'environnement de ces entreprises sociales. Le développement des WISE dans cet environnement a permis de distinguer 4 grands groupes permettant d'y classer de manière générale les initiatives observées. Les auteurs avancent que ces caractéristiques soulignent l'ancrage des entreprises sociales au niveau de l'économie sociale et solidaire, et tendent même à la compléter. Ce parallèle permet de situer ces entreprises sociales en tant qu'entité non négligeable du troisième secteur auquel est affiliée l'économie sociale et solidaire.

Cette mise en contexte au préalable nous permet de cadrer et de positionner notre principale préoccupation. Notre recherche tourne surtout autour d'un modèle d'entreprise sociale de type Social Business œuvrant dans le domaine de la formation-emploi. Ainsi, nous nous positionnons suivant un consensus constaté au niveau de l'approche Anglo-saxonne, dont la définition donnée par Yunus (2010), et la modélisation de l'EMES, avec le concept de Social Business. La seconde caractéristique de notre terrain d'étude suit la catégorisation des WISE suivant que les organisations soient des plateformes offrant une expérience de travail transitoire par le biais de la formation, puis suivant un système où l'organisation s'assure personnellement et individuellement d'un débouché, en relation avec la formation donnée.

¹⁸ Bornstein, D., (2005). Comment changer le monde. Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles. Ed. La Découverte

¹⁹ Croitoru, A., (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008): The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.), Transaction Publishers,
https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_US_A_and_London_UK_Transaction_Publishers

Ce second critère d'étude s'est imposé notamment par soucis du suivi sur l'effectivité des actions sociales. En ce sens, il s'agira surtout des organisations qui octroient des formations à des personnes cibles ET par la suite, mettent en place un système leur permettant de fournir une situation, assurant ainsi à leur bénéficiaire un revenu fixe et décent.

PARTIE 2- le cadre institutionnel des entreprises sociales type Social Business à Madagascar : le jeu d'acteurs en présence, de la formation à l'application des lois

Etudier les interactions entre une organisation et son environnement implique de prendre en compte le cadre institutionnel qui régit les activités en place (Nasr, 2020)²⁰. Ce cadre institutionnel présente « l'ensemble de normes établies en différents échelle et registre, légales ou non, qui influent sur les actions et peuvent être influencées par les entreprises sociales » (Laville et al., 2016)²¹. En d'autres termes, il fait référence à des règles exprimant un choix collectif devenant contraignant pour ces organisations tout en ayant une influence sur elles.

Cette partie de notre recherche présente surtout le système de régulation formelle à laquelle l'entreprise sociale se soumet. Notre compréhension du cadre institutionnel rejoint la notion développée par Commons²² qui y lie les institutions formelles. Pour ce faire, cette partie parlera dans un premier temps du processus et des acteurs en présence dans les initiatives de promulgation d'une nouvelle loi. Par la suite, les textes légaux en vigueur qui régissent les organisations de types entreprises sociales sont présentés.

Chapitre 3- Processus législatif à Madagascar : de l'initiative à la promulgation des lois

Avant d'analyser les textes juridiques régissant les organisations sociales, il serait intéressant de voir les acteurs officiellement en présence derrière les lois promulguées. Nous nous sommes ainsi basés sur les documents et processus législatif tel que présenté par l'Assemblée Nationale.²³

Section 1- Gouvernement et Parlement : les acteurs principaux de l'initiative des lois

Les lois peuvent être mises en place suite à l'initiative de deux groupes d'acteurs à savoir le Gouvernement et le Parlement. Si elles sont portées par le Gouvernement elles sont désignées

²⁰ Ben Nasr, B. (2020). Le néo institutionnalisme sociologique: Une perspective d'analyse de la portée de la stratégie collective de la diffusion de la RSE dans les PME. *Gestion* 2000, 37, 87-108.
<https://doi.org/10.3917/g2000.376.0087>

²¹ Laville, J-L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J. L., Adriane Ferrarini, et al. (2016). *Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire*. Interventions Economiques : Papers in Political Economy, Québec: Télé-université, ff10.4000/interventionseconomiques.2771ff. ffird-01447306f

²² Commons, J. R. (1934) *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, new York, macmillan

²³ <https://assemblee-nationale.mg/processus-legislatif/>

sous le terme de « projets de lois ». Si elles sont portées par le Parlement via un parlementaire ou un groupe parlementaire elles sont appelés « propositions de lois ».

Section 2- le dépôt

Ces projets de lois et/ou propositions de lois sont déposés au niveau du Bureau Permanent composé du Président de l'Assemblée Nationale, des vice-présidents et des questeurs. Lorsqu'ils sont jugés recevables, ils sont annoncés en séance publique.

Les propositions de lois avancées par des membres issus de l'Assemblée Nationale sont obligatoirement contenir un exposé des motifs, être formulées par écrit et disposées par articles.

Les projets et les propositions sont renvoyés pour examen à la commission compétente au niveau de l'Assemblée Nationale.

Section 3- inscription à l'ordre du jour et examen des lois proposées

Après l'examen de ladite commission, les projets ou propositions de loi sont discuté en séance plénière. Le rapporteur de la commission, élu parmi leur membre a alors pour rôle de défendre durant cette séance plénière le point de vue et les modifications retenues par la commission. Dans la grande majorité des cas, la première phase est la phase d'examen générale. C'est une discussion en séance plénière sous forme de présentation du texte par les intéressés (Gouvernement, rapporteur de la commission, les parlementaires). Par la suite, la phase d'examen détaillé comprend les discussions et vote des articles et amendements.

Section 4- les allers-retours ou la navette

Avant de passer à la séance de vote sur l'ensemble du texte, l'Assemblée peut décider, sur la base de la demande de l'un de ses membres, de renvoyer le texte modifié à la commission compétente. La commission peut tout aussi bien se saisir du fond préalablement à un deuxième examen des textes, ou réviser sur la forme. La tenue d'une seconde discussion voir d'une troisième fait schéma d'un va-et-vient d'où le terme de « navette ».

Section 5- La promulgation

L'Assemblée Nationale transmet le texte définitif pour signature auprès du Président de la République, le seul qui est habilité pour la promulgation des lois. Celle-ci est rendue obligatoire dès sa publication au Journal Officiel.

Chapitre 4- Les armatures juridiques : divergentes ou complémentaires ?

Section 1- Le cadre institutionnel de l'entreprise sociale à Madagascar

Dans la perspective et dans la continuité de l'aspect théorique, il apparaît intéressant d'introduire le cadre institutionnel de l'entreprise sociale malgache. Toutefois, Madagascar ne possède pas encore une loi cadrant une entreprise sociale proprement dite. En se basant sur une définition croisée de la compréhension d'entreprise sociale, suivant l'approche anglo-saxonne et européenne, présenter le cadre selon l'aspect Social Business passe ainsi par la revue des principales lois régissant les associations, les ONG ainsi que les entreprises commerciales.

Les paragraphes suivants mentionnent plus explicitement les caractéristiques des organisations ainsi que leur régime d'imposition le cas échéant.

- Ordonnance n°60-133 du 3 octobre 1960 portant régime général des associations.
Modifiée par l'ordonnance n°75-017 du 13 août 1975

Une association est définie comme une « Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. » (Article 2)

Le texte autorise un mode de financement par des dons ou legs. L'acquisition de la capacité juridique est effective après déclaration officielle (Article 5) auprès des entités ministérielles compétentes, notamment auprès du Ministère de l'intérieur. L'association peut également être reconnue d'utilité publique, en remplissant un certain nombre de conditions, et la décision est prise suivant un arrêté Ministériel. L'acquisition de cette capacité donne le droit à la réception de subventions Publiques (Article 23).

Dans le cadre de la mise en place d'une association étrangère, des démarches auprès du Ministère des Affaires Etrangères ou MAE sont également nécessaire, une autorisation étant de mise pour la mise en œuvre de leurs activités (Article 14).

- Loi n°96-030 du 14 Aout 1997– portant régime particulier des ONG à Madagascar

Suite à un principe de désengagement de l'Etat et suite à la constatation de la place que prennent les « groupements privés à vocation socio-économique, couramment dénommés Organisation Non Gouvernementales (ONG) », une loi qui régit le statut spécifique de ces organisations a été mise en place afin de venir compléter et renforcer l'Ordonnance relative au statut d'association.

Cette loi a ainsi été constituée afin de mieux réguler les actions, de garantir les droits et de faire appliquer les obligations qui incombent à ces groupements privés.

La loi met en évidence les caractéristiques d'une ONG (Article 2). Ainsi, toute organisation de « Groupement de personnes physiques ou morales, autonomes, privé, structuré » doit passer par une déclaration légale et être agréée par les autorités compétentes. De vocation humanitaire, l'organisation se doit de respecter le principe non lucratif. Ces organisations doivent également exercer de façon professionnelle et permanente des activités à caractère caritatif, socioéconomique, socio-éducatif et culturel sous forme de prestations de services.

La loi avance également l'objectif général de toute ONG qui doit se tourner vers un développement humain durable, prenant également en compte l'auto promotion de la communauté, ainsi que de la protection de l'environnement.

Au niveau du principe de sa gestion en interne, l'ONG exerce ses activités suivant le « principe du bénévolat, avec impartialité, sans discrimination de race, de religion ou d'appartenance politique ». La gestion de ses ressources financières, ainsi que des ressources humaines ou matérielles nécessaire à ses interventions, se fait de manière autonome.

Cette loi relative aux ONG décrit également les dispositions fiscales y afférentes.

Tout employé de l'organisation ayant ce statut est passible au paiement des impôts sur les salaires, appelé IRSA, suivant le système fiscal en vigueur.

Les entités enregistrées sous statut d'ONG ne sont pas tenues au paiement de taxes sur les revenus, dû au fait que leurs activités soient de nature non lucrative. l'Article 19 de la présente loi mentionnant clairement que « L'ONG exerçant des activités non lucratives n'est pas assujettie à la taxe professionnelle ni à l'IBS » (Impôt Synthétique/IS ou Impôt sur le Revenu/IR suivant la dénomination actuelle). Enfin, ces organisations bénéficient des avantages fiscaux, notamment sur les importations. La déduction des taxes sur certains biens matériels au niveau de la Douane, suivant le régime de l'admission temporaire, en est le parfait exemple. Cette déduction est toutefois acquise sous réserve du non détournement des articles importés et de leur utilisation stricte pour la bonne marche de l'activité.

Enfin, la loi autorise la mise en place d'un réseau formel, sous forme de regroupement des ONG. Il est ainsi institué au niveau des régions des Conseils Régionaux des ONG dont l'objectif est de « promouvoir la coopération entre ces organisations, d'entretenir de bonnes relations avec les Institutions étatiques et de défendre les intérêts de ces ONG auprès des organismes concernés ». Il est toutefois à noter qu'au vu d'une décentralisation non encore achevée, certaines régions n'ont pas de conseil opérationnel, permettant d'assurer des liaisons entre les organisations régionales et l'Etat.

- Loi n°2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales

Les sociétés commerciales ont pour fonction principales la fourniture de biens et services (dans n'importe quel secteur, suivant les dispositions de la présente loi) et ont pour objectif principal de faire des revenus et d'en tirer des bénéfices.

La présente loi met alors en évidence les caractéristiques des sociétés commerciales, suivant surtout les typologies pouvant être mise en place à Madagascar. Ces typologies comprennent :

- Les sociétés en nom collectif ou SNC (Article 285) où les dettes sociales sont acquittées de manière solidaire et en totalité par tous les associés. Ces derniers ont le statut de commerçant.
- Les sociétés en commandité simple ou SCS (Article 308). Suivant la présente loi, cette typologie regroupe toute organisation « dans laquelle coexistent un ou plusieurs associés indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales dénommés “ associés commandités ”, avec un ou plusieurs associés responsables des dettes sociales dans la limite de leurs apports dénommés “ associés commanditaires ” ou “ associés en commandite ”, et dont le capital est divisé en parts sociales. »
- Les sociétés à responsabilité limitée ou SARL (Article 325). Dans cette catégorie, les associés représentent l'instance dirigeante de la société. Ces derniers sont ainsi responsables des dettes sociales « à concurrence de leurs apports », et leur droit sur la société est représenté par des parts sociales. Cette forme d'organisation peut être mise en place par et entre une ou plusieurs personnes, physique ou morale.
- Les sociétés anonymes ou SA (Article 407). La loi définit ce type d'organisation comme toute « société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires

sont représentés par des actions. La société anonyme peut ne comprendre qu'un seul actionnaire. »

En ce qui concerne les 2 derniers types de société commerciale, au niveau organisationnel, l'existence d'un Conseil d'Administration ou d'un Administrateur Général pour une SA ou d'un Gérant pour une SARL, représente l'instance décisionnelle. L'étendu du pouvoir décisionnel des organes de gestion, de direction et d'administration est fixé et peut-être limité dans les statuts.

Comme l'objectif implicite de ces sociétés étant de faire du profit, la distribution de bénéfices réalisés, peut alors se faire suivant l'apport en Capital.

Au niveau fiscal, le régime du réel s'applique aux sociétés commerciales. Ceci se traduit par le paiement de l'Impôt sur le Revenu ou de l'Impôt Synthétique suivant le chiffre d'affaire réalisé, et dans les conditions prévues par la loi.

Afin de permettre une lecture plus simplifiée, le tableau suivant donne un résumé des caractéristiques des différents statuts juridique présentés précédemment :

Tableau 2: présentation des statuts juridiques des organisations et leurs spécificités

Cadre légal	Cadre légal	Dispositions générales	Dispositions spécifiques
ONG	Loi N° 96-030 du 14 Aout 1997	Groupement de personnes physiques ou morales, autonomes, privé, structuré Légalement déclaré et agréé A but non lucratif A vocation humanitaire	Se distinguent de l'association par sa définition, règles de constitution, fonctionnement, droit et obligations Bénéficient d'avantages fiscaux et douaniers (admission temporaire tel que mentionné dans l'accord de siège) à la mesure de son engagement et sa contribution au développement du pays Peut procéder à une activité

			commerciale à titre accessoire et non à titre principal. A ce titre : soumis à l'IR, avec taux d'imposition particulier Constitution d'un Conseil Régional en tant que table de discussion entre les parties prenantes, notamment avec les institutions Publiques Dépôt annuel de l'état financier auprès du MFB et du rapport d'activité auprès des Ministères concernés
Associations	Ordonnance n° 6-133 du 03 octobre 1960	Groupement de personnes physiques ou morales, autonomes, privé, structuré Peut-être légalement déclaré et agréé, ou peut-être une structure non déclarée, et non reconnue A but non lucratif A vocation humanitaire	Doivent attendre une période d'activités de 2 ans avant de pouvoir demander de changer en statut d'ONG Peuvent-être reconnues d'utilité publique et bénéficier des subventions de l'Etat, de la Commune ou de la Région
Entreprise commerciale	Loi n°2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés	Constitution d'un Capital social (part social ou action) par les associés (ou actionnaires) Distribution des bénéfices suivant l'apport social	Le pouvoir décisionnel peut-être fixé et redéfini suivant les statuts pour les SA/SARL La rémunération des associées peut être redéfini dans les statuts de l'organisation

	commerciales	Soumis à l'IR ou IS avec dépôts des états financiers auprès du MFB	
--	--------------	--	--

Source : Auteur (2022)

Section 2- Les lois régissant l'aspect financier des organisations

Code Général des Impôts (CGI) – suivant la Loi des Finances 2022

La fiscalité étant un élément important, notamment pour les sociétés commerciales, et dans une certaine mesure pour les associations et les ONG suivant leur type d'activité, il apparaît judicieux de passer en revue les principaux régimes d'imposition applicable suivant le cas.

Impôt sur les revenus (IR) :

Cet impôt s'applique sur toutes les sociétés commerciales dont le revenu est supérieur à 200 000 000 Ariary soit environ 46000 Euros par année d'exercice. Il peut également être appliqué sur demande pour les organisations optant pour le régime du Réel. Ainsi, l'article 01.01.02 avance clairement que cet impôt est applicable pour « tous les revenus de quelque nature qu'ils soient, réalisés à Madagascar par les personnes physiques ou morales y possédant ou non d'établissement stable, non soumises à l'IRSA dont le chiffre d'affaires et/ou revenus est supérieur ou égal à Ar 200 000 000 ou par les entreprises optant pour le régime du réel. ».

Ainsi, pour tous revenus inférieurs au montant apposé, le régime de l'impôt synthétique s'applique au chiffre d'affaire réalisé, avec une méthode de calcul fixée par la législation en vigueur.

Il existe cependant des revenus qui sont exonérés au paiement de cet impôt, suivant l'article 01.01.02 – section II. Cette exonération couvre également les « revenus réalisés par les missions religieuses, églises et les associations cultuelles régulièrement constituées dans les conditions de l'Ordonnance n°62-117 du 1er octobre 1962, par les associations reconnues d'utilité publique par décret, ainsi que par les organismes assimilés »

Toutefois, lorsque le revenu provient des établissements de vente ou de service légalement reconnu et appartenant à ces entités, l'exonération n'est pas appliquée.

L'exonération à l'IR ou à l'IS est également appliquée aux « revenus réalisés par les organismes ou associations sans but lucratif ayant pour objet exclusif la promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ». Des conditions sont observées afin de pouvoir en bénéficier. Entre autres :

- une gestion désintéressée. En ce sens, les bénéfices éventuels réalisés ne sont pas distribués directement ou indirectement entre les membres ;
- une activité non concurrentielle. Ici, le coût des prestations réalisées à titre de recouvrement de coût se doit d'être inférieur à celui pratiqué par le prix du marché, c'est-à-dire par les autres établissements effectuant une même prestation.

L'article 01.01.14 de la présente loi parle explicitement du calcul de l'impôt. Le taux de l'impôt est normalement de 20%, dans le cadre de l'IR pour les organisations dégageant un profit, dans une optique de redistribution.

La réalité faisant que des ONG, des associations ou assimilées mettent en place des dispositifs leur permettant plusieurs sources de revenus, ils dérogent donc au principe faisant de ces organisations des entités non lucratives. Toutefois, ils ne remplissent pas les conditions d'exonération d'IR citées ci-dessus. La loi prévoit alors le taux de l'impôt « pour tout type de revenus qu'ils réalisent mais non expressément exonérés par le présent Code » fixé à 10% (avec un seuil minimal de 320 000 Ariary). En effet, il est ici clairement mentionné que :

« Pour les organismes et associations sans but lucratif qui ne remplissent pas les conditions prévues aux 5° et 6° de l'article 01.01.03, le taux est fixé à 10p. 100 :

- pour les revenus de la location des immeubles bâtis et non bâtis dont ils sont propriétaires ;
- pour les intérêts de placements qu'ils effectuent ;
- pour tous autres types de revenus qu'ils réalisent mais non expressément exonérés par le présent Code. »

Le Code Général des Impôts donne ainsi droit aux organismes sans but lucratif de faire des activités génératrices de revenus et d'avoir un surplus sous réserve de déclaration fiscal et paiement des impôts y afférents, et sous réserve que ces activités ne sont pas les activités principales de l'organisation.

Section 3- Un schéma analytique du cadre institutionnel des principales structures organisationnelles

Les lois développées ci-dessus mettent en avant une polyphonie de cadres juridiques régissant les structures des organisations à Madagascar. Le principe se distingue de manière générale entre les organisations qui sont à but lucratif et celle sans but de lucre (ici considéré comme à vocation principalement humanitaire). Les cadres légaux qui entrent en jeu reflètent ainsi cette distinction. Toutefois, des jeux d'influence entrent en jeu notamment au niveau des dispositions fiscales. Si, pour les organisations de type ONG et association, certaines dispositions légales n'admettent pas la mise en place d'activité lucrative, la loi des finances portée par le Code Général des Impôts, elle, autorise cet aspect dans le respect des dispositifs fiscaux en vigueur. Un système de collaboration (généralement au niveau administratif) est mentionné que ce soit entre les entreprises commerciales ou les organisations à vocation sociétale et environnementale.

La mise en place d'un Conseil Régional voyant la participation des acteurs publics et ceux du secteur œuvrant principalement dans l'humanitaire implique également des pouvoirs d'influence. Partant du principe de désengagement de l'Etat, les ONG prennent de plus en plus part à la vie de la société. De manière implicite elles pourraient être des intermédiaires, pouvant faire remonter les besoins de la communauté vers les instances publiques concernées. Ceci pourrait expliquer le fait que, au-delà d'une simple collaboration administrative (par le dépôt des états financiers ou des rapports d'activité), ces entités ont surtout une relation d'influence les unes par rapport aux autres.

Une entreprise commerciale, sans tenir compte de leur cœur d'activité, se doit de faire des bénéfices. Une organisation à but non lucratif généralement repose entre autres sur des subventions publiques, des donations privées et un système de bénévolat.

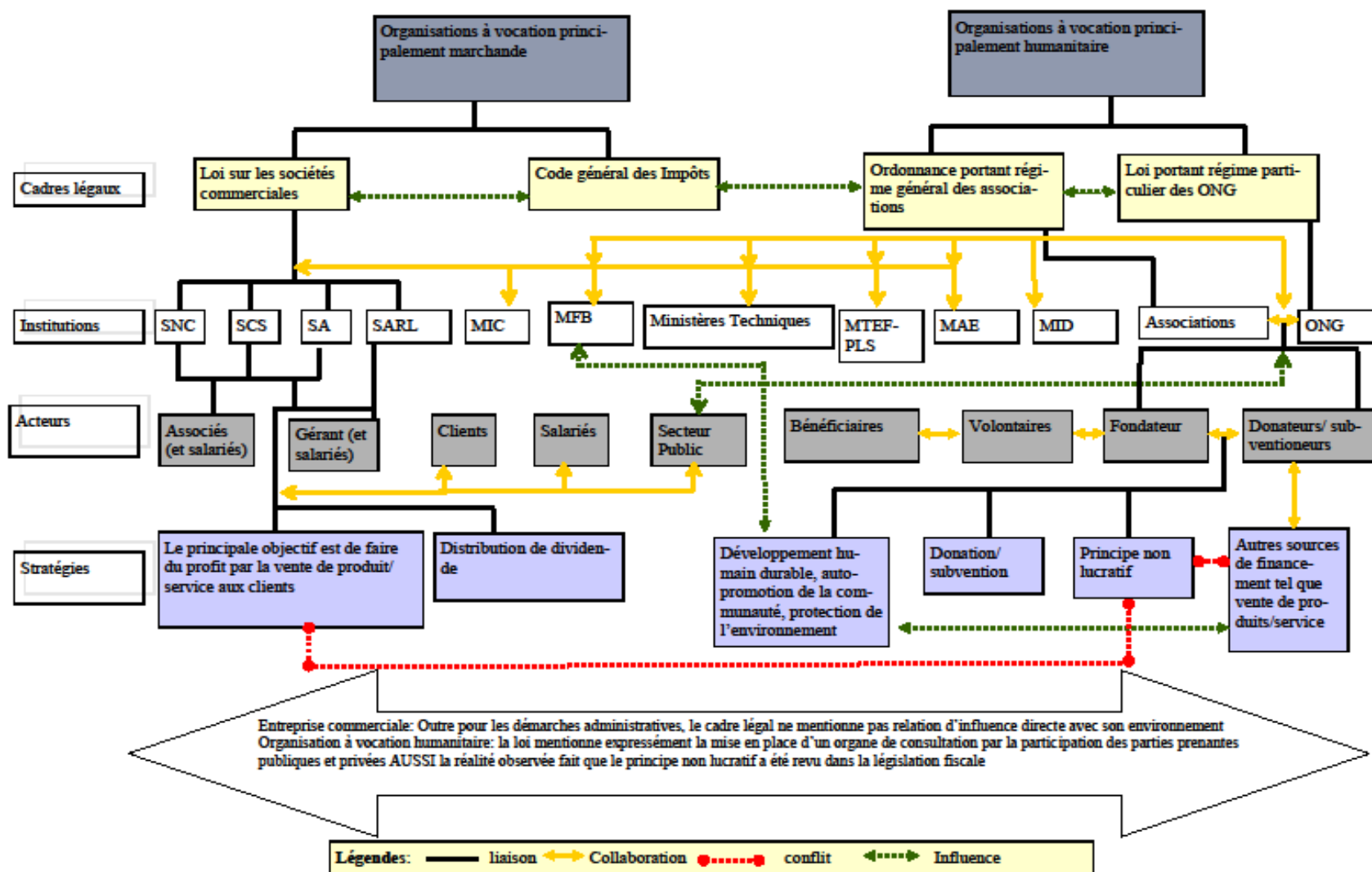


Figure 2: analytique du cadre institutionnel du système organisationnel (public/privé) à Madagascar

Source : Auteur (2022)

Conclusion de la deuxième partie : une mise en bouche du contexte à travers le cadre institutionnel Malgache

En dépassant ce regard organisationnel, notre recherche se rapporte au cadre institutionnel malgache qui traduit la mise en place d'un système représentant les règles auxquelles les acteurs se soumettent.

La seconde partie de notre recherche nous permet ainsi de voir le cadre institutionnel Malgache d'abord à travers son processus législatif. Ceci nous a permis de voir que les lois sont à l'initiative du Gouvernement, mais également des représentants élus du peuple à l'instar des députés. Les cadres légaux pouvant influencer les organisations de type Social Business sont également explicités ici. Au-delà de traduire un simple processus de coordination, ces éléments se positionnent comme étant des repères, permettant de servir de guide dans les actions organisationnelles. Ainsi, ces lois sont mises à dispositions en tant qu'outil déterminant les principes de conduites et les caractéristiques de chaque organisation.

La présentation des différentes armatures juridiques permet alors de déterminer les dispositions générales et relatives à chaque statut d'organisation (commerciale, association ou ONG) et leur principe fiscal. Le schéma analytique présenté nous montre en théorie des rapports d'influences, de collaboration et de conflits.

L'étape qui suit présente ainsi la réalité telle que vécue par les acteurs au sein des entreprises sociales, tant dans leur gestion interne qu'au niveau de leur rapport avec l'environnement externe dont les cadres normatifs qui les régulent. Déterminer les jeux d'acteurs (formel et/ou informel) en présence, ainsi que la perception de ces cadres par ces organisations, apparaît alors central pour notre recherche.

PARTIE 3 – De l’empirie : réalité perçue et réalité vécue

Après la définition et la délimitation du cadre conceptuel de notre recherche, cette partie traitera des travaux empiriques effectués afin de répondre à notre question de recherche. Cette dernière est, rappelons-le, la suivante : **Comment les entreprises sociales de formation et emploi à Madagascar perçoivent-ils leur paysage mutli-scalaire?** Pour atteindre cet objectif, le troisième chapitre développe l’approche méthodologique de la recherche. Le quatrième chapitre traite par la suite des interprétations et discussions des résultats concernant les études sur terrain.

Chapitre 5- La démarche d’approche des acteurs des organisations sociales

Section 1 – l’approche méthodologique

Ce chapitre répond à la question : comment est observée l’approche des acteurs sur le terrain ? En premier lieu sera ainsi développé la démarche méthodologique retenue qui est celle des études de cas. Par la suite, le système d’échantillonnage et de sélection des cas sera présenté.

La démarche qualitative, l’approche inductive et les études de cas

Deux grands pôles de méthodes de recherche se distinguent parmi tous : l’approche qualitative et l’approche quantitative. De manière générale, la recherche quantitative fait appel à des procédures et techniques codifiées et fixes. La mise en œuvre d’un processus de recherche qualitatif quant à elle implique avant tout la compréhension du « pourquoi » et du « comment » des évènements dans des situations concrètes et tangibles.

- La démarche qualitative

Une forte attention sera portée au contexte. L’environnement est important car il peut influencer l’organisation interne ainsi que les relations avec les diverses parties prenantes (Welch et al. (2011)²⁴. De même, une forte attention est portée à l’explication causale. Les variables qui pourraient amener les responsables des organisations sociales à se positionner sur les perspectives d’institutionnalisation seront identifiées et analysées. La méthodologie qualitative est ici mobilisée en positionnant la recherche dans celle à vocation explicative et

²⁴ Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research, *Journal of International Business Studies*, DOI:10.1057/jibs.2010.55

contextualisée. Nous sommes d'avis que la recherche explicative vise à comprendre, proposer des modèles explicatifs et des cadres conceptuels qui déterminent les causes des pratiques, des méthodes et de l'évolution des sciences sociales (ibid).

- L'approche inductive

D'une manière globale, une démarche déductive va du général au particulier tandis que le raisonnement inductif est perçu comme le désir de partir du particulier au général. L'induction consistant à la généralisation en passant du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes (Campenhoudt, 2017)²⁵.

Notre recherche aura donc la forme soit d'un ou plusieurs concepts nouveaux, soit d'un ou plusieurs hypothèses, soit d'un modèle, soit d'une théorie. Par ailleurs, dans une démarche d'étude comme la nôtre, ces objets peuvent constituer le matériau de départ lequel servira à apporter les réponses à la problématique de recherche initialement soulevée.

- Choix de la méthode des études de cas

La méthode des études de cas est retenue dans le cadre de ce travail. Selon Yin (2009) cité par Ebneyamini et Moghadam (2018),²⁶ « A case study is an empirical study that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ». Si l'on traduit cette pensée de Yin, une étude de cas est ainsi une enquête empirique étudiant un phénomène d'actualité dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes.

Plusieurs raisons motivent notre choix de la méthode des études de cas. Parmi elles, la formulation de la problématique, l'approche qualitative /explicative de notre travail, la finesse des variables de l'étude et l'importance attribuée au contexte. Puisque notre problématique de recherche consiste à répondre à la question « **Comment les entreprises sociales de formation et emploi à Madagascar perçoivent-ils leur paysage mutli-scalaire?** » les

²⁵ Campenhoudt, L. C., Marquet, J., Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. Dunod, 11 rue Paul Bert – 92240 Malakoff ISBN 978-2-10-076541-6

²⁶ Ebneyamini, S., Moghadam, M. R. S. (2018). Toward Developing a Framework for Conducting Case Study Research. International Journal of Qualitative Methods, Volume 17: 1–11, DOI: 10.1177/1609406918817954 journals.sagepub.com/home/ijq

études de cas semblent être la méthode de recherche la plus appropriée. Les détails de la démarche adoptée, dont les dispositions pour pallier ces limites sont présentées dans le paragraphe suivant.

- Déroulement des études de cas

Ce paragraphe présente en détails le déroulement des études empiriques effectuées en vue de résoudre notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous exposerons tout d'abord dans un premier point pourquoi et comment les cas étudiés ont été retenus. Le moyen de collecte des données auprès des organisations ainsi que les méthodes d'analyse des données recueillies seront présentées respectivement en deuxième et troisième point.

- Le choix des cas étudiés

Les échantillons d'une étude qualitative tendent à être orientées, mais non pas prises au gré du hasard (Ebneyamini et Moghadam, 2018). Les cas étudiés dans le cadre d'une analyse qualitative ne sont habituellement pas tout de suite prédéterminés, ils peuvent également évoluer au fur et à mesure de l'avancement du travail de recherche (Campenhoudt, Marquet, Quivy, 2017). Le choix des cas et les paramètres d'échantillonnage ont ici été fixé à partir du cadre conceptuel et de la question de recherche. Les fondements conceptuels se basant sur la littérature de l'entreprise sociale et la notion de cadre institutionnel ont été pris en compte dans notre étude. Ainsi les cadres théoriques mobilisées nous ont aidés à sortir le cadre d'échantillonnage suivant :

Tableau 3: cadre d'échantillonnage

Paramètre d'échantillonnage	Choix possibles
Milieux	Organisation sociale : champs du Social Business suivant ICSEM - modèle en discussion avec les approches Nord-Américaine et Européenne (Organisation à but de lucre ou non, modèle économique hybrides, public ciblé, mode de gestion proche d'une entreprise commerciale)

Acteurs	Fondateurs de ces organisations
Evènement	Œuvrant dans la formation ET emploi (assurer un revenu fixe à travers un emploi décent)
Processus	Dimension économique, sociale et gouvernance

Source : Auteur (2022)

L'échantillonnage est important car il décide non seulement des personnes que l'on va interviewer et observer, mais aussi les milieux, évènements, processus sociaux. Les études de cas multiples exigent également que l'on soit explicite sur le choix des sites à étudier. A terme, nous avons pris en compte tous ces paramètres pour répondre à la question de recherche.

Pour baliser notre étude, nous avons tenu compte des quatre critères de validité de l'échantillonnage qui sont i) la cohérence avec le cadre conceptuel et ii) la cohérence avec la question de recherche (Campenhoudt, Marquet, Quivy, 2017). Nous pouvons constater cela par la mobilisation des organisations de type Social Business et œuvrant dans la formation Et emploi, qui assurent de positionner les bénéficiaires dans un emploi décent, gagnant au minimum le SME malgache. iii) La mise à jour des phénomènes étudiés et iv) le plan d'échantillonnage constituent également des éléments à prendre en compte afin de procéder à l'échantillonnage. Ce dernier favorisant le caractère généralisable des résultats. Nous pouvons le voir par le fait que l'on a tenu compte des différents secteurs d'activité des entreprises (entreprise de service et de produit), tout en s'assurant de pouvoir les comparer (au niveau de la taille de l'organisation, elles entrent dans la catégorie des PME). Le critère du plan d'échantillonnage se doit aussi d'être réalisable en termes de temps, d'argent, d'accès aux sources d'informations. Pour finir, le plan d'échantillonnage est éthique en termes d'accord consenti, de risques encourus et des relations avec les informateurs : nous avons tenu compte du critère d'anonymat afin de respecter la demande de certains acteurs.

Une première approche du terrain a alors été faite le mois de mars 2022 à partir d'une étude établie par FTHM (2015)²⁷. Cette première approche a été faite afin de déterminer quelles

²⁷Notes techniques et rapport interne du Cabinet FTHM - Etude sur le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar

entreprises seraient intéressantes à étudier. Une recherche internet et l'utilisation des médias sociaux pour contacter les responsables des organisations identifiées, mentionnés par le cabinet, a par la suite été mobilisée. Ceci a débouché sur le fait que sur les 5 organisations qui à première vue répondaient à nos exigences, seul 2 étaient actuellement opérationnels. Toujours dans une optique de choix raisonné, une veille sur internet a été faite, ce qui a permis de prime abord d'identifier des organisations potentielles. Prendre contact avec leurs fondateurs ont alors permis d'étoffer nos cas à partir d'un effet boule de neige. Au total, 19 organisations ont été contactées, mais par manque de disponibilité, seulement 12 d'entre elles ont pu nous accorder des interviews. Ainsi, la conduite des entretiens s'est globalement faite durant le mois d'avril – juin 2022, suivant la disponibilité des acteurs.

Section 2 : collecte et traitement des données

Dans ce travail, la collecte des données a été essentiellement effectuée à partir des entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs-surtout les fondateurs- au sein des organisations sociales. Cela n'a pas empêché le recours à d'autres méthodes telles que la veille sur les Internet dont les médias sociaux. L'entretien semi-directif semble être le mieux adapté à notre recherche. Cette dernière est, rappelons-le, qualitative, adéquate pour l'interprétation d'un phénomène et centrée sur une catégorie : les organisations sociales. Par ailleurs, l'entretien semi-directif laisse une grande part à l'écoute du locuteur « l'activité d'écoute (...) est productrice de signification » (Blanchet et Gotman, 2005)²⁸. Cette méthode permet ainsi d'asseoir la validité de notre recherche en respectant par exemple le principe de l'interaction entre le chercheur et les acteurs. Les étapes suivantes ont été dès lors suivies lors de cette phase de collecte de données.

La préparation de la collecte des données

Notre préparation de la collecte des données passe avant tout par la construction d'un guide d'entretien tenant compte de la revue de la littérature, dont les concepts et théories mobilisées. Le guide type d'entretien, que nous retrouvons dans l'annexe 1, ainsi été construit à partir des indicateurs déterminés par la revue de la littérature et par le cadre conceptuel. Le fait que ces

²⁸ Blanchet, A., Gotman, A. (2005). L'enquête et ses méthodes-l'entretien. Ed Armand Colin, Collection Sociologie 128, numéro 19, ISBN 2200342349

indicateurs soient relevés dans la littérature peut constituer une assurance de leur fiabilité, de leur validité et de leur faisabilité opérationnelle.

En somme, le guide d'entretien que nous avons présenté en annexe du présent travail se base sur le cadre conceptuel développé dans la première partie. Le cadre institutionnel tel que décrit dans la seconde partie a également été questionné. En sus, la dimension politique dans le sens de la relation entre les organisations et son environnement a été prise en compte. Ceci permet de questionner la réalité des interactions entre le secteur public et la société dans son ensemble ainsi que l'influence des organisations sociales sur le cadre institutionnel.

Au final, les questions ont été réparties dans 2 grandes catégories, permettant de procéder à une analyse multi-scalaire. Au niveau de l'environnement interne, les aspects sociaux, économique et mode de gestion en interne sont pris en compte. Au niveau de l'environnement externe, la relation avec la communauté, la relation avec les autres organisations ayant des missions sociales de formation ET emploi, la relation avec les organes gouvernementaux et la perception des cadres légaux sont passées en revue.

Le déroulement de la phase de la collecte des données

Comme nous l'avons mentionné précédemment, à la demande de certains responsables qui hésitaient à partager des informations confidentielles concernant leur organisation, des mesures sont prises afin de garantir leur anonymat. Ainsi, les noms propres seront remplacés et les noms des organisations seront donnés en usant de l'alphabet aéronautique. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes et ont été dans la mesure du possible avec l'autorisation de l'interviewé. Les sessions d'entretiens peuvent être divisées en plusieurs phases. Les interviews commencent à peu près de la même façon, le chercheur se présente et annonce la méthode d'approche et de mise en contact avec l'intéressé. Ensuite vient l'exposé bref de la façon dont l'entretien va se dérouler. Les questions d'introduction sont aussi posées et concernent la position en entreprise de l'interviewé et une ébauche de son portrait. Les questions principales de l'entretien ressortent par la suite et les points importants sont résumés petit à petit et vers la fin de l'entretien afin d'éviter toute confusion. La présentation des objectifs de l'entretien de l'étude de cas ainsi que le domaine de la recherche a été présentée en dernier afin de ne pas biaiser le point de vu des acteurs. Afin que le discours puisse être le plus complet possible, il n'est pas prévu beaucoup de questions directes lors de l'entretien. De même, malgré l'utilisation du guide d'entretien semi-structuré, quelques questions ont dues

être reformulées afin d'être le plus compréhensible possible pour les acteurs. Des relances ont été effectuées pour inciter l'interviewé à définir plus amplement sa pensée, en favorisant une rétroaction sur son propre discours.

Il est à noter que les entretiens ont pu se faire à distance grâce à la connaissance de la structure socio-économique et politique du pays, ainsi qu'une forte mobilisation du « networking » à travers des relations issues du milieu professionnel.

L'analyse des données

Après avoir présenté la méthode de collecte de données, la phase suivante consiste à analyser les données recueillies. De nombreuses méthodes de technique d'analyse des données qualitatives existent dans la littérature. La conception d'ensemble de l'analyse des données qualitative de Miles et Huberman (2003)²⁹ semble être la mieux adaptée. Cette conception envisage que l'analyse des données se compose de trois flux concourant d'activités à savoir la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions. Il est intéressant d'inscrire notre démarche d'analyse dans ces trois flux.

La condensation des données

Elle débute ici par la rédaction des cas à partir des données recueillies sur le terrain et se termine par la comparaison de ces cas en vue de générer des conclusions analytiques sur le phénomène étudié. Le travail d'abstraction effectué à l'issue de la retranscription des discours est le codage. L'objectif du codage est de pouvoir organiser les données par thèmes. Les codes permettent donc de regrouper toutes les parties de discours abordant un thème identique. Les informations collectées sont ainsi transformées en données qualitatives par repérage thématique. Miles et Huberman (2003) recommandent l'élaboration d'une liste de départ de codes avant les descentes sur terrains. Cette liste est établie à partir du cadre conceptuel, des questions de recherche, des hypothèses et zones problématiques ainsi que des variables clés introduits dans l'étude. Toutefois, cette idée de pré codification ne cadre pas entièrement avec notre démarche. Il serait alors intéressant de combiner avec les idées de Glaser et Strauss (1967)³⁰. Ces derniers proposent la retranscription et l'examen des données

²⁹ Miles, M. B, Huberman, M. (2003). Analyse des données qualitative. De Boeck Supérieur

³⁰ Glaser, B. J, Strauss A. R. (1967). The Discovery of Grounded Theory. Ed Armand Colin, 2010, ISBN 2200351178, 9782200351175

initialement recueillies afin d'en tirer des catégories ou des étiquettes pour générer une liste au fur et à mesure.

La codification thématique est ainsi mobilisée. Dans le cadre d'une analyse qualitative, la codification thématique permet de réduire de grande quantité de données en une structure plus restreinte d'unités analytiques. Cette technique amène aussi le chercheur à une analyse continue durant le recueil de données, permettant la collecte a posteriori de données plus centrées. La mise en situation, la visualisation du contexte et la compréhension de la perception des acteurs peuvent amener à revoir les codes initiaux en fonction de la découverte d'interaction entre les variables. Nous pouvons voir en annexe 2 la grille de codification finale.

Présentation des données

Pour ce faire, les cas seront décrits de manière uniforme, faisant en sorte de faciliter la comparaison entre plusieurs entités. Pour chaque cas, nous décrirons dans un premier temps les caractéristiques générales de l'organisation suivant les aspects économiques, sociales et gestion interne. Cette description sera faite à partir de notre compréhension des cas, basée sur les entretiens. Elle sera appuyée par des citations des interviewés focalisées sur la pratique. La seconde étape consiste à organiser et présenter les données dans des matrices pour le repérage des liens entre les variables. Pour rappel, notre objectif n'est pas ici de parvenir à une généralisation statistique, mais de procéder à une compréhension contextuelle, issue des explications qualitatives. L'opposition permet de repérer les similitudes et les différences entre les cas et facilite la génération de propositions valides sur le phénomène étudié.

Elaboration/vérification des conclusions

L'élaboration et la vérification des conclusions forment le troisième pilier de l'activité analytique selon Miles et Huberman (2003). Les conclusions « finales » n'apparaissent souvent qu'une fois la collecte de données terminée, et cela en fonction du volume des notes de terrains et de la méthode de codification utilisée. Mais elles peuvent aussi être « pressenties » depuis le début, malgré la démarche purement inductive du chercheur. Néanmoins, il n'est pas suffisant de tout simplement établir des conclusions. Leur validité doit être testée. Comme mentionné dans la phase de condensation des données, la technique d'analyse retenue dans le cadre du présent travail réside dans la recherche de lien entre les variables. Le but étant

d'extraire des études de cas les séries de propositions entre les situations observées. Afin d'expliquer les conclusions, il serait pertinent tout d'abord de définir et identifier ce qu'est finalement une structure d'organisation sociale de type Social Business. Par la suite leur rapport à l'environnement est expliqué et analysé. Les finalités de cette pratique seront par la suite vues dans une vision d'ensemble. L'étape analytique et l'activité même de collecte de données forment un processus cyclique et itératif. Le chercheur se déplaçant constamment entre « quatre pôles » qui sont la collecte de données, la condensation des données, leur présentation et l'élaboration/vérification de conclusions.

Chapitre 6- Analyse et discussion des perspectives d'institutionnalisation suivant une dimension multi-scalaire

Le processus de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les sujets d'étude. Le chercheur développe alors une démarche devant prendre en compte les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs portant moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1988).

Ainsi, après la présentation du cadre méthodologique permettant de baliser notre recherche et orienter nos travaux empiriques, ce dernier chapitre consiste à présenter les résultats de ces travaux, mais aussi leurs interprétations et les discussions y afférentes. Ce dernier chapitre verra donc une analyse suivant 2 échelles dimensionnelles qui sont : la structure et la méthode de gestion interne dans l'organisation d'une part, et le contexte externe avec lequel l'organisation interagi d'autre part.

Section 1- Dimension de l'environnement interne à l'organisation d'entreprise sociale

Les présentations suivantes se basent essentiellement sur les entretiens effectués auprès des responsables des organisations sociales sur les problématiques relevant des questions de gestion et de structure organisationnelle. Ces présentations seront faites, dans un premier abord, au cas par cas. Dans cette logique, nous décrirons pour chaque site les caractéristiques de l'entité en terme économique, sociale et gouvernance interne. Elles seront en parallèle également suivies de l'interprétation de ces résultats pour chacun de ces cas. Des verbatim seront également présentés dans des cadres pour étayer cette présentation et ces interprétations.

Par la suite une analyse transversale des caractéristiques sera avancée, afin de synthétiser la présente section. Notons que la méthode de synthétisation peut permettre d'identifier les similitudes et les différences entre les cas, ce qui contribue à générer des propositions valides

sur le phénomène étudié. Il est à rappeler que la notion d'entreprise sociale n'a été présentée que vers la fin des sessions de questionnaire, afin de ne pas biaiser le point de vue de l'intéressé.

Alpha

- Dimension économique

L'entreprise Alpha est une organisation de type SARL, actif surtout en milieu urbain. Elle est à son 3^{ème} année d'activité et compte 45 collaborateurs, dont 38 sont des bénéficiaires. Elle œuvre surtout dans la formation de développeurs IT pouvant assurer des services de micro-tasking informatiques suivant plusieurs langages (HTML, Python, Java, CSS, React, etc). Elle a adapté ses ressources et leurs origines (notamment financière) suivant son Business Model. Ainsi, entre 2019-2021, elle a surtout fait appel à la mobilisation de ressources non marchandes (donation et apport en ressource pécuniaires, matériels ou appui au renforcement de capacité). Les ressources de départ provenaient des fonds propres de la gérante, ainsi que des subventions privées suivant le Business Model de l'entreprise. L'entreprise était aussi en partenariat avec des entreprises locales pour faire assumer une partie du coût de la formation par le futur employeur. Durant cette période, l'entreprise a opté pour un modèle alliant subventions provenant des sociétés d'investissement à impact et auprès des subventions venant de grandes entreprises à Madagascar et à l'international.

Depuis début 2022 son système de financement provient des ventes effectuées par la mise à disposition de ses services de micro-tasking.

« Le changement de model d'entreprise assure un financement des activités par le biais des micro-task IT en collaboration avec des entreprises internationales. Les task étant effectués par les étudiants formés. »
--

- Dimension Sociale

Le cœur d'activité de l'entreprise est de former des jeunes dans les différents langages de l'informatique (front-end, back-end ou full-stack) et de s'assurer que leur talent soit mis en valeur, soit en tant que salarié de l'organisation, soit en travaillant dans la free-lance en tant qu'externe.

Certains jeunes ont déjà eu une expérience du marché du travail (data entry ou téléopérateur) avant la formation. Certains ont même déjà travaillé en tant que développeur. Avec une formation intensive qui dure à peu près 6 mois, l'organisation priorise des étudiants ou des jeunes qui ont déjà quelque bagage informatiques (soit autodidactes soit de formation

universitaire). Le surplus tiré des activités de micro-tasking était auparavant utilisé dans sa totalité pour la bonne marche des activités de l'organisation. Depuis 2022, l'entreprise distribue une partie de ses dividendes pour la rémunération des gérants.

- Dimension gouvernance interne

Lors de l'octroi de subventions auprès des sociétés d'investissement, l'entreprise devait tenir compte de leurs remarques dans certaines décisions (adapter les activités, orientation du profil des bénéficiaires). Depuis fin 2021, elle est autonome dans toutes les décisions relatives à la réalisation de sa mission.

La fondatrice a utilisé le terme d'entreprise sociale, avec une gestion s'apparentant à une entreprise commerciale en présentant son organisation. Lorsque le cadre de l'étude a été présenté, la fondatrice a identifié des caractéristiques de son organisation auprès de certains critères présents dans l'idéal-type d'EMES, surtout en tenant compte de la distribution limitée du surplus généré par les missions de micro-tasking de ses activités. Les cibles identifiées correspondent surtout à des jeunes qui ont plus d'opportunités s'offrant à eux, de par leur bagage académique, qui sont donc mieux lotis que les autres jeunes dans le contexte Malgache en général. Ceci est toutefois

Bravo

- Dimension économique

Bravo est une ONG située dans une zone urbaine et qui compte 17 personnes faisant parties de l'organisation, dont 12 sont des actuels bénéficiaires. La mission principale de l'organisation est de former des étudiantes dans le domaine de la programmation, essentiellement front-end développeur, et de leur assurer à 100% un revenu stable par l'acquisition d'un contrat de travail. Ce contrat se fait auprès d'une entreprise ou une autre entité, et leur assure également un travail à la fin de la formation (qui dure une année). L'organisation qui est une filiale d'une ONG étrangère reçoit surtout des subventions du siège ainsi que des donations individuelles. L'organisation utilise alors de manière générale des ressources financières issues de subventions privées et de donations. La structure compte assez peu d'employés salariés. La plupart des personnes qui y travaillent sont surtout des volontaires (dont les formateurs), mis à part ceux qui ont le statut de bénéficiaires.

- Dimension Sociale

De manière générale, l'organisation cible chaque année des jeunes femmes ayant le diplôme d'étude secondaire ou ayant au moins un niveau d'étude secondaire, avec des résultats satisfaisants (une bonne compréhension de la langue française, une notion en anglais comme atout et une note de mathématique supérieure à 14/20 en moyenne). Elles habitent surtout dans la capitale, y ayant effectué leurs études, la plupart avec la famille éloignée. La majorité des parents— si toujours en vie— étant resté à la campagne ou en périphérie de la capitale. Ces jeunes filles travaillent parfois pour aider à subvenir au besoin de leur famille d'accueil, en échange de toit et de repas. Le profil des métiers étant varié, allant d'aide-ménagère à téléopérateur. L'ONG identifie surtout celles n'ayant plus la possibilité de continuer leurs études (à l'aide d'un justificatif de revenu des parents ou de la situation du tuteur, à l'aide d'enquête auprès de l'entourage du lieu d'habitation). Les descentes sur place et des visites individuelles du foyer de chaque étudiante permettent généralement de s'assurer de leur adéquation au profil choisi.

- Dimension gouvernance interne

Au vu de la situation de l'ONG qui est une filiale implantée à Madagascar, les décisions (dont l'allocation du budget, le management des ressources humaines tel que le nombre de formateur affecté, ainsi que les orientations sur le profil des cibles) sont surtout prises par les responsables auprès du siège. Certaines approches sont toutefois adaptées au contexte locale (comme la formalité des visites individuelles, le profil des formateurs, la discussion au préalable avec la famille d'accueil des bénéficiaires le cas échéant).

Au vu de la présentation de ces caractéristiques, l'organisation n'intervient que dans la formation et s'assure par la suite que les bénéficiaires formées soient actives dans le marché du travail. L'organisation ne « profite » ainsi pas des compétences acquises par leurs bénéficiaires dans le sens où elle ne fait pas appel à une vente de biens ou de services à l'issue de la formation.

Le responsable identifie son organisation simplement comme une ONG, même après la présentation des caractéristiques d'une entreprise sociale dans le cadre de l'étude.

Charly

- Dimension économique

Charly est une ONG située dans une zone rurale et qui œuvre depuis 7 ans. Comptant 35 collaborateurs, dont 22 sont des bénéficiaires. L'organisation distingue 2 principaux cœurs d'activité : l'octroi de formation ET la mise à disposition de contrat de travail à l'issue de la formation. Elle œuvre ainsi dans la vente de service en mettant à disposition les compétences acquises par ses talents nouvellement formés.

L'ONG a été, pendant presque 5 ans, « dépendant des donations privées et individuelles suivant un système de crowd-funding, ainsi que des fonds propres (du fondateur) » suivant les termes de ce dernier. Depuis à peu près 2 ans, elle fonctionne également grâce aux ressources provenant du marché, par l'intermédiaire de ses activités de mise à disposition de talents de développeurs.

« Nos “pionniers” sont de la première vague d'étudiants formés devenu des développeurs full-stack »

L'organisation comprend aussi bien des salariés ou des employés, ainsi que des volontaires (notamment les formateurs et auparavant le fondateur) et des externes (réalisant des tâches opérationnelles ponctuelles telles que la cuisine, le jardinage ou le gardiennage).

- Dimension Sociale

Le cœur de mission de l'ONG est de donner une formation en IT et de fournir par la suite un emploi aux bénéficiaires de la formation, en tant que salarié de l'organisation. C'est une formation intensive en programmation IT et en langue anglaise qui dure 2 ans. Elle est d'autant plus intensive que le profil des cibles comprend des jeunes issus des villages reculés.

« Une des principales difficultés étaient de les joindre, vu leur situation géographique reculé, l'état des routes et des infrastructures de communication. Nous avons dû faire porter des messages aux chefs de régions, tentés les radios locales. La plupart n'avait pas d'électricité et ne pouvait être joints par la poste, ce qui augmentait la difficulté ».

Ces jeunes ont tout au plus un niveau secondaire, suivant une éducation qui s'est fait dans des lycées publiques, dans des campagnes reculées ou dans la brousse. Le principal gage de leur aptitude étant leur note de mathématiques, dont les notes obtenues aux examens nationales, ainsi que le résultat des tests mises en place par l'ONG suivant une sélection rigoureuse

« Nous avons eu un pool de 250000 jeunes, pour n'en retenir au final de les 22 pionniers que nous avons actuellement »

Le surplus généré par les activités d'outsourcing est reversé entièrement dans l'organisation pour la bonne marche des activités (une partie rémunération des salariés dont les développeurs et une autre partie sera utilisée pour former plus de jeunes ayant toujours le même profil)

« Notre objectif est de commencer à former près de 90 jeunes dès 2023 »

L'organisation encourage ses bénéficiaires à trouver de meilleures opportunités, mais elle les encourage également à rester. La continuité de la mission dépendant de leur implication. Former les bénéficiaires est ici considéré comme un investissement. Plus longtemps ils resteront dans l'organisation, plus l'organisation peut procéder à des missions d'externalisation IT et auront du surplus leur permettant de cibler de nouveaux bénéficiaires.

- Dimension gouvernance interne

Lors de l'octroi de subventions auprès des sociétés d'investissement, l'entreprise devait tenir compte de leurs remarques dans certaines décisions (adapter les activités, orientation du profil des bénéficiaires). Depuis fin 2021, elle est autonome dans toutes les décisions relatives à la réalisation de sa mission.

Les notes et les tests sont ainsi les seuls gages des aptitudes des bénéficiaires. Leur méthode de travail dans une organisation est le fruit d'un apprentissage à long terme. Le niveau d'éducation, ainsi que l'environnement dans lequel les bénéficiaires ont grandi y contribue beaucoup. Beaucoup sont issus de famille de paysans. Ils sont les premiers à avoir un contrat de formation et encore moins un contrat de travail formel. L'organisation s'est de suite présentée comme une entreprise sociale, le statut d'ONG n'étant qu'une formalité administrative, à défaut de meilleur choix. Confronté avec les idéals-types d'EMES, le fondateur y retrouve des caractéristiques de son organisation.

Delta

- Dimension économique

Delta est une ONG qui compte environ 4 ans d'activité. Située en zone urbaine, on y voit 28 collaborateurs, dont 24 sont des bénéficiaires.

Delta produit des objets d'art et des articles de décoration issus de la transformation du fer en tant que matière première. L'organisation les exporte par la suite pour les vendre, en mettant

en avant le profil des artisans qui les ont réalisés. Le surplus réalisé par l'activité de production et de vente est renversé entièrement dans l'activité.

Les ressources comprennent des fonds propres du fondateur et des donations, et ceci aussi bien au démarrage de l'activité qu'au cours de son exécution ces dernières années. Les donations sont octroyées de la part du cercle personnel du fondateur (famille, amis et même connaissances professionnelles).

Au niveau de ses ressources humaines, l'organisation comprends des salariés et des volontaires, dont le fondateur.

- Dimension Sociale

L'ONG forme des jeunes, ayant un niveau d'éducation secondaire tout au plus. Presque tous n'ont même pas le brevet étude du premier cycle. La formation est orientée ferronnerie d'art et dure 3 mois. Par la suite, l'organisation les embauche suivant un contrat à durée déterminée. L'objectif étant de donner à une dizaine de jeune par an une opportunité de se former pour un travail décent.

« Nous faisons en sorte que les jeunes formés aient un travail où ils peuvent au minimum gagner le salaire minimum d'embauche fixé par la loi, qui a été revu il n'y a pas longtemps et qui est passé de 200.000 Ariary par mois à 250.000 Ariary³¹ »

La majorité de ces jeunes n'ont pas de bagage académique ou professionnel particulier. Ils ne pouvaient continuer leurs études et l'un des moyens pour eux de trouver du travail était d'espérer que quelqu'un les repère dans la rue pour quelques commissions (tirer une charrette, porter des marchandises, etc). La plupart rentraient bredouille à la fin de la journée.

D'un autre côté, l'organisation ne promeut pas la dépendance de ses bénéficiaires et comprend leur demande d'autonomie une fois la formation et l'expérience acquise.

« Nous ne sommes pas là pour forcer les jeunes à rester avec nous. Certains décident de se mettre à leur compte ou d'aller vers une autre entreprise pour telle ou telle raison, généralement parce-que le salaire y est plus attractif. Ce qui est parfaitement normal »

- Dimension gouvernance interne

³¹ 250000 Ariary est à peu près équivalent à 60 euros/mois

L'ONG qui auparavant était une association est autonome dans sa gestion. Ses décideurs et ses collaborateurs proches en sont les premiers responsables, et les décisions sont toutes prises à leur niveau.

L'organisation ne s'est pas automatiquement identifiée comme une entreprise sociale, mais se projette dans les caractéristiques une fois les critères idéal-type explicités. Dans sa démarche pour chercher des pistes où écouler ses produits, elle met en avant le côté social. En mettant à l'honneur le profil de l'artisan durant la vente des produits exportés, elle plus facilement le produit sur le marché (auprès des particuliers comme auprès des entreprises qui procèdent déjà à des commandes fixes annuelles). Mais cela aide également à attirer de nouveaux clients, surtout ceux qui cherchent à travailler avec une organisation qui a un modèle durable.

Echo

- Dimension économique

Echo est une association implantée dans une zone rurale et créée il y a à peu près 2 ans. Elle compte 16 collaborateurs dont 12 bénéficiaires. L'organisation tire au début ses ressources, notamment financière, depuis les fonds propres de sa fondatrice ainsi que des donations privées.

Après la première phase d'opérationnalisation officielle, elle fait appel actuellement et entièrement à des ressources tirées du marché à travers la vente et l'écoulement de ses produits artisanaux.

L'association comprend aussi bien des volontaires, dont la fondatrice ainsi que d'autres personnes qui y restent plus ou moins longtemps, et des salariés.

- Dimension Sociale

L'association octroie une formation de 1,5 mois gratuite à la confection de sacs et tapis. Par après, à travers un contrat de production entre l'organisation et les personnes formées elle assure un revenu fixe à ses bénéficiaires. Les bénéficiaires ont ainsi un statut d'externe à l'organisation. Ce contrat est assuré à 100% c'est-à-dire qu'il n'est mis à terme que par décision du bénéficiaire. Dans les cas rares, il n'est rompu qu'en cas de force majeure.

L'association procède à la vente de ses produits sur le marché locaux, dans un système de partenariat avec une entreprise locale.

La cible est ici identifiée au niveau de la communauté locale d'implantation, qui est également la communauté d'origine de la fondatrice. Les jeunes femmes ont à peu près le même profil. Elles sont également originaires du lieu d'implantation. Une des autres caractéristiques de leur profil est qu'elles ont des enfants à charge et n'ont presque pas de bagage académique.

La grande majorité n'ont pas fini les études primaires. La plupart se retrouvent sans famille pouvant les aider à subvenir à leur besoin. La sélection se fait par la suite sur entretien de motivation afin de déterminer qui est dans la situation la plus précaire. L'organisation vise à former et engager par la suite prêt de 5 personnes/an. Elle encourage l'autonomie et respecte les décisions de rupture de contrat surtout si la rupture se fait par la suite d'une meilleure opportunité.

- Dimension gouvernance interne

L'association, sous la direction de la fondatrice, est autonome dans la prise de toutes ses décisions.

Lors de la séance d'entretien, l'organisation n'a pas fait référence au concept d'entreprise sociale. Toutefois, après présentation des modèles existants, elle se retrouve dans les caractéristiques, sans toutefois revendiquer encore d'en faire partie, argumentant notamment au niveau de sa taille, ainsi que de l'évolution de son organisation qui ne vise pas un développement exponentiel se targuant de pouvoir couvrir les intérêts de la société.

Foxtrot

- Dimension économique

Foxtrot est une SARL qui est active, dans une zone rurale, depuis plus de 7 ans. Elle emploie 73 personnes dont 62 en sont les bénéficiaires.

Elle fait appel aussi bien à des ressources propres de la fondatrice qu'à des donations privées, de la part surtout du cercle intime de cette dernière. Mais l'entreprise tire surtout son financement de par la vente de ses produits- composés de sacs et articles vestimentaires, ainsi que d'articles de décoration en raphia- sur le marché international. Les produits sont notamment écoulés en Italie qui est le pays d'origine de la fondatrice.

Les personnes qui travaillent au sein de l'entreprise sont tous des salariés, ou ont un contrat de production, ayant ainsi le statut d'externe. Ce dernier leur assure un revenu fixe. Seule la

fondatrice ainsi que quelques autres volontaires ne perçoivent aucune indemnité. Le surplus est reversé dans l'entreprise et non distribué au membre ou aux responsables.

- Dimension Sociale

De manière générale, l'entreprise emploie des jeunes femmes ayant tout au plus un background académique de niveau primaire.

De par leur environnement et leur manque de formation, elles sont entièrement dépendantes d'une tierce personne (généralement le compagnon ou la famille) et n'ont pas de revenu fixe et suffisant pour assurer un meilleur avenir, pour elles et leurs enfants. La sélection se fait suivant ce profil et suivant un entretien de motivation, afin de déterminer la situation la plus urgente qui nécessite une intervention via l'octroi de la formation.

L'entreprise forme alors ces jeunes femmes à la confection de sacs et articles vestimentaire ainsi que des articles de décoration en raphia. La formation qui est gratuite, se fait par vague successive d'une durée d'environ 3 mois.

Par après, ces dernières sont liées à un contrat de production, suivant des procédures administratives formelles, ce qui leur assure un revenu fixe suivant une base de rémunération leur assurant une vie décente.

L'entreprise accompagne individuellement ces jeunes femmes dans l'établissement des documents nécessaires pour travailler à leur propre compte.

L'entreprise forme environ 10 nouvelles personnes chaque année, parfois plus lorsqu'une contractante décide d'interrompre son contrat de production. Ce schéma, loin d'être interdit par l'entreprise est encouragé, si le départ est motivé par une meilleure opportunité assurant un meilleur revenu. Ce qui n'est pas souvent le cas.

« Nous aidons les jeunes femmes à trouver de par elle-même de meilleures opportunités qui pourraient leur rapporter plus, compte tenu de leur compétence. Toutefois, leur départ est surtout motivé par des raisons familiales, notamment la pression de leur conjoint. Une femme qui travaille fait encore peur à la société dans ces environs »

- Dimension gouvernance interne

Toutes les décisions, des quelques natures qu'elles soient, sont surtout prises au niveau des responsables de l'organisation. La fondatrice qui est volontaire et qui ne peut s'investir à 100%, se consulte avec ses proches collaborateurs suivant leur responsabilité respective.

Golf

- Dimension économique

ONG située dans la zone urbaine, Golf comprend 34 collaborateurs dont 29 sont des bénéficiaires de l'organisation.

Elle met en avant le savoir-faire de ses salariés dans le cadre de prestation de service auprès de particuliers ou d'entreprise dans le domaine de la maçonnerie et de la construction spécialisée.

L'organisation utilise les fonds propres du fondateur au besoin et durant sa phase de lancement. Par après, elle compte surtout sur des ressources financières venant du marché. Le fondateur y est auparavant volontaire. Il gagne actuellement une indemnité, sans pour autant souscrire à la distribution du surplus généré par les activités de prestations de service.

- Dimension Sociale

La dimension sociale de Golf se constate surtout au niveau du profil de ses cibles. Celle-ci est identifiée après des descentes dans des zones identifiées comme étant des "bas quartiers" et des "bidonvilles". Dans le contexte local, ces zones sont généralement considérées comme étant des repères de bandits, ou de malfrats. La population qui s'y trouve ayant reçu peu, ou pas du tout, d'éducation, elle subvient à ses besoins de plusieurs manières, dont les vols à la sauvette.

« Nous avons surtout à cœur d'aider ceux qui sont considérés comme étant négligés par la société. C'est pour cela que, au départ de notre activité, nous sommes descendus dans des quartiers où peu de gens osent s'y aventurer. C'est là que se concentre le plus de gens qui ont besoin d'un coup de pouce pour survivre. Certains sont même d'anciens délinquants »

Des entretiens sont par la suite effectués afin d'identifier leur motivation. Au vu de l'environnement dans lequel la cible est habituée, ces entretiens permettent aussi de s'assurer de leur intégrité et de leur désir de gagner leur vie de façon honnête.

- Dimension gouvernance interne

L'instance décisionnelle est surtout composée du fondateur, ainsi que certains de ses proches collaborateurs, suivant les situations.

L'organisation s'est présentée comme une ONG, qui est son statut juridique officiel. Lors de la présentation de l'objet de l'étude comme une entreprise sociale, elle ne s'est pas de suite identifiée comme telle. Le fondateur définit une entreprise sociale suivant un concept qui se rapproche plus de la RSE.

Hotel

- Dimension économique

Hôtel est une entreprise créée il y a environ 4 ans et dont le statut juridique est une SARL. Elle est située dans une zone rurale et compte à son insu 26 collaborateurs, dont 23 font partie des bénéficiaires.

Elle œuvre dans la vente de produits venant de l'atelier de confection.

L'entreprise a démarré avec les fonds propres de la fondatrice, mais aussi des dons de la part des membres de sa famille, de ses amis, ainsi que de son réseau. Une cagnotte en ligne sous forme de crowd-funding a également été mise en place. Par la suite, l'entreprise fonctionne grâce au surplus tiré de ses activités de vente. Elle fait ainsi appel, via ce système, à des ressources venant du marché.

La fondatrice est ici volontaire, elle ne perçoit pas d'indemnisation dans la réalisation de son travail.

« C'est quelque chose que je fais volontairement. Mais cela n'empêche pas que je m'investisse à 100% J'ai mon propre travail en parallèle, mais mon métier me permet une grande flexibilité. Ce que je fais surtout avec Hotel c'est une passion et un grand désir de donner une opportunité aux autres, comme moi je l'ai reçue ».

L'organisation admet également la présence d'autres volontaires ponctuels, notamment pour l'aspect communication afin d'attirer des pistes où vendre les produits.

- Dimension Sociale

Hotel cible surtout les jeunes femmes n'ayant pas fini leurs études primaires. Cette identification s'est faite au début en partenariat avec une église de la communauté d'implantation et avec l'aide d'un chef communautaire.

« Nous ne connaissons pas grand-chose concernant la vie réelle des habitants de la

communauté, à part une forte adhésion à la vie religieuse. Nous avons donc pris contacts avec des leaders religieux, qui ont assez vite compris le concept de notre organisation et qui nous ont introduits auprès de la communauté »

Ces leaders connaissent généralement bien l'environnement local. Ceci permet d'identifier les ménages les plus vulnérables économiquement. Par la suite, des entretiens de motivation ont été effectués avant de confirmer l'octroi de la formation.

Cette dimension sociale est également mise en évidence du fait que le surplus tiré des activités de vente est en totalité renversé pour la bonne marche des activités

- Dimension gouvernance interne

La fondatrice et ses proches collaborateurs prennent les décisions en concertations. Mais la fondatrice a la plupart du temps le dernier mot en cas de désaccord.

La fondatrice a de prime abord présenté son organisation comme étant une entreprise sociale. Lorsque les caractéristiques d'EMES ont par la suite été explicitées, elle a adhéré sur les points, notamment de non distribution de surplus.

India

- Dimension économique

India est une entreprise de statut juridique SARL, active depuis à peu près 3 ans. Elle est située dans un milieu rural. L'organisation vend des produits décoratifs comprenant de la poterie, des articles venant de la menuiserie (décorative) et de la tannerie.

A l'origine, elle a utilisé les fonds propres de la fondatrice dans ses ressources, et a également fait appel à des donations privées. Par la suite, le surplus tiré des activités de vente constitue ses principales ressources financières.

La fondatrice a ici un statut de volontaire et ne perçoit aucune indemnité.

- Dimension Sociale

L'entreprise identifie ses cibles, qui sont des jeunes hommes et femmes n'ayant pas de revenu. Elles ont toute une famille à charge et font partie de la communauté dans laquelle se trouve le village natal de la fondatrice. Elle a ainsi implanté l'organisation dans cette zone. Un des critères de sélection est également que les personnes n'aient pas fini le niveau primaire.

« Nous ciblons surtout des jeunes qui n'ont pas eu l'opportunité de finir leur éducation. La grande majorité n'a même pas pu finir le niveau primaire. Cela ne leur laisse pas beaucoup d'opportunité de travail »

Cette sélection se fait en dernière étape par un entretien de motivation, d'après des échanges individuels.

- Dimension gouvernance interne

Toutes les décisions se font au niveau de la fondatrice et de ses collaborateurs.

Durant les sessions de questions-réponses, l'entreprise s'est d'office présentée comme une entreprise sociale, sans que la mention de la notion ne soit dite nulle part. Ainsi, à l'issue de la session, lors de la présentation des caractéristiques d'une entreprise sociale, elle s'est identifiée avec les critères présentés par EMES.

Juliet

- Dimension économique

Juliet est une structure de type SARL ayant 3 environ ans d'activité. Elle est située en zone rurale. On peut y trouver 21 collaborateurs, dont 17 ont bénéficiés de l'activité de formation octroyée par l'organisation.

Elle œuvre dans vente des produits faits à partir de raphia, ainsi que des articles vestimentaires, confectionnés par les bénéficiaires, qui ont ici le statut d'externe.

A part les fonds propres de la fondatrice, l'organisation a également fait appel à des dons venant de sa famille ou de ses amis proches. Peu après le lancement des activités de vente, l'organisation compte aussi sur les ressources venant du marché pour faire avancer ses activités. L'entreprise emploie aussi bien des salariés, que des externes. Mais la fondatrice est la seule à avoir un statut de volontariat.

- Dimension Sociale

Les activités consistent à une formation gratuite sur la confection de sacs et d'articles vestimentaire, ainsi que sur la fabrication d'articles de décoration à partir du raphia. Par la suite, l'organisation engage les personnes formées suivant un contrat de prestation de service (à travers l'activité de production). La personne est ainsi placée en tant qu'externe.

Les produits sont vendus sur le marché local, en particulier via des partenariats avec des entreprises, notamment celle travaillant dans le domaine de l'hôtellerie. Le surplus tiré de cette activité de vente est versé totalement pour permettre à l'entreprise de continuer dans sa mission.

L'organisation cible surtout des jeunes femmes ayant au maximum un niveau primaire. La cible a été identifiée avec l'appui de la mission catholique locale, qui était déjà implémentée dans la région.

« ne connaissant pas vraiment la communauté locale, nous avons fait appel à des leaders religieux notamment les missionnaires catholiques qui ont un rapport très proche avec les habitants de la région »

La sélection s'est par la suite effectuée sur base d'entretien de motivation. Dans les années suivantes, trouver les cibles s'est fait suivant un système de bouche-à-oreille (les personnes viennent d'elles-mêmes frapper à la porte de l'organisation) et sur proposition même des bénéficiaires.

L'objectif de l'organisation est d'enrôler environ 8 à 10 nouvelles personnes/an à partir de Juin 2022.

- Dimension gouvernance interne

Les décisions sont prises par la fondatrice avec l'appui de ses collaborateurs. La fondatrice étant surtout volontaire et avec un engagement qui n'est pas à temps plein, elle fait surtout confiance aux personnes nommées pour être responsable des domaines tels que la finance ou la logistique.

Les bénéficiaires peuvent également être consultés lors de la phase d'identification de nouvelles personnes à former, sans avoir toutefois le dernier mot dessus.

L'organisation s'est d'office identifiée comme une entreprise de type sociale, la fondatrice se définissant comme un entrepreneur social. Notamment par le principe de non distribution de bénéfice et par le profil de ses cibles. L'entreprise s'est par la suite retrouvée dans les caractéristiques de l'idéal-type d'EMES.

Kilo

- Dimension économique

Kilo est une SARL, ayant été créée il y a environ 4 ans et située dans une zone rurale. Elle compte 39 collaborateurs dont 33 sont des bénéficiaires. L'organisation vend des produits tels que des sacs ou des articles vestimentaires issus de la confection et du travail de matière première locale. Ces produits sont écoulés par la suite auprès de marché national. Les ressources financières utilisées sont auparavant issues du fond propre des fondateurs. Ces derniers ont également fait appel à des donations privées de la part de leur famille et de leurs amis proches. Par la suite, après le lancement de la vente, l'organisation utilise le surplus tirés de cette activité.

Il n'y a pas de volontaire au sein de l'organisation, toutefois il n'y a pas de distribution de dividende.

- Dimension Sociale

L'organisation cible des jeunes femmes ayant au maximum un niveau primaire, identifiée au niveau de la communauté d'origine de la fondatrice. Ces jeunes femmes sont par la suite formées sur une durée d'à peu près 2 mois à la confection, puis elles sont liées avec l'organisation par un contrat de production.

L'organisation forme et donne du travail pour à peu près 7 à 10 nouvelles personnes chaque année depuis 3 ans.

Dans sa mission, l'organisation appui également ses bénéficiaires dans les démarches administratives liées à leur statut d'externe, et encourage la recherche de meilleure opportunité.

« Nous ne visons pas la dépendance des personnes formées à notre établissement. Nous les encourageons à chercher des opportunités qui seraient meilleures que celle dont nous leur offrons. Mais cela n'est pas toujours un réflexe pour elles ».

- Dimension gouvernance interne

Les décisions sont surtout prises par les fondateurs et les responsables suivant leur domaine de travail respectif.

Durant la phase de question-réponse, l'organisation ne s'est pas d'office identifiée comme une entreprise sociale, mais plutôt comme une simple entreprise commerciale, avec toutefois une mission sociale définie.

« Certaines personnes nous demandent pourquoi nous ne changeons pas en statut de Zone Franche, ce qui nous permettra également d'écouler les produits sur un marché extérieur. Mais notre principale mission ce n'est pas tant de vendre, mais de s'assurer que nos bénéficiaires aient un travail avec lequel ils puissent vivre décemment. »

Par la suite, lors de l'explication du cadre de la recherche, elle se reconnaît dans les caractéristiques de l'idéal-type d'EMES après présentation de celle-ci.

Lima

- Dimension économique

Lima est une ONG créée il y a à peu près 2 ans, en milieu urbain. 25 personnes y travaillent, dont 21 sont des bénéficiaires de l'organisation.

Au début, l'organisation a utilisé les fonds propres de ses fondateurs ainsi que des donations privées, notamment des dons individuels. Par la suite, le surplus tiré de ses activités de vente a permis de faire tourner les rouages de l'ONG.

Les fondateurs sont des volontaires, mais il y a également la présence ponctuelle de certains autres volontaires qui viennent appuyer l'équipe. Ces volontaires prennent part parfois pour donner des formations surtout de type transversal aux bénéficiaires

- Dimension Sociale

L'organisation cible des jeunes d'au moins 18 ans, qui ont un niveau d'éducation de niveau primaire tout au plus. Généralement, ils ont le CEPE qui est le premier diplôme national, mais n'ont pas pu aller plus loin. La majorité a été approchée dans la rue, faisant la manche ou surtout faisant un travail pénible.

« Lors de la première phase de sélection, nous avons approchés des personnes dans la rue au hasard. Surtout des dockers, des tireurs de charrette ou encore des lavandières »

L'ONG offre des vagues de formation gratuite de 3 mois par an. Cette formation concerne l'art de la ferronnerie. Les personnes formées sont par la suite embauchées au sein de l'organisation.

Ces bénéficiaires produisent ainsi des articles et des objets d'art décoratifs que l'organisation met en vente auprès de clients nationaux ou exporte à l'étranger.

L'objectif de l'ONG est ainsi d'octroyer des formations et puis embaucher au moins 10 nouvelles personnes/an à partir de 2023. Le surplus tiré des activités de vente sont tous utilisés pour la bonne marche de l'organisation, sans distribution individuelle.

- Dimension gouvernance interne

Les décisions sont surtout prises par l'instance dirigeante de l'organisation, à savoir les fondateurs et leurs proches collaborateurs.

L'organisation ne s'est pas définie comme une entreprise sociale tout au long de la séance d'entretien. Après présentation du cadre de l'étude et du concept d'entreprise sociale, notre interlocuteur s'est même étonné d'avoir été pris comme échantillon. Après avoir discuté sur les caractéristiques d'idéal-type d'EMES, le responsable a identifié certaines caractéristiques qui s'appliquaient également à son organisation, en émettant toutefois des réserves car le terme « entreprise » selon lui porte à confusion.

Analyse et discussion des résultats

A l'issu de ce qui a été présenté dans la phase de la restitution des résultats et de leur interprétation, nous pouvons synthétiser la perception que les organisations donnent à une entreprise sociale de type Social Business, dans le cadre de notre étude.

Le terme « d'entreprise » porte parfois à confusion, notamment pour les entités dont le statut juridique est une ONG. Les problématiques sociales étant considérées comme de leur essor, il ne vient pas facilement à l'idée que le concept puisse prendre des organisations et des statuts juridiques variés. Pourtant, de nombreuses entreprises de type SARL se sont vite identifiées à cette notion.

- Au niveau de la dimension économique

La majorité des organisations avancent la prise en compte d'une activité génératrice de revenu, leur permettant ainsi d'avoir recours à diverses sources financières (dons, subventions, et ressources tirées du marché).

Le recours au bénévolat, que ce soit une organisation de type ONG/Association ou une SARL, est également ici constaté.

- Pour ce qui est de la dimension Sociale

Les organisations se prêtent toutes à une mission exclusivement sociale. Dans le cadre de notre étude, le domaine étant la formation et l'emploi, toutes les organisations identifiées procèdent à la mise à disposition de renforcement de capacité suivant une période plus ou moins longue, suivi de la mise en relation avec une opportunité de travail (généralement en tant que salariés ou externes à l'organisation).

La différence réside ici sur le profil de la cible, dont certaine provient d'un milieu plus défavorisé que d'autre (le bagage académique est considéré comme un des points de référence).

- Concernant la dimension gouvernance interne

Les organisations sont majoritairement autonomes dans la prise de leur décision. Le maître mot étant que les fondateurs décident eux-mêmes, avec le concours de leurs proches collaborateurs suivant le cas, de la direction à prendre.

Le premier résultat de cette étude porte ainsi sur l'adéquation de la notion d'entreprise sociale, notamment suivant le modèle de Social Business, telle que présentée dans notre cadre théorique, avec la situation constatée sur le terrain. Cette situation donne alors une image de la compréhension de la réalité que donnent les acteurs, surtout ceux qui en sont les premiers concernés.

Cette situation permet également de faire un parallèle avec la grille de codification préétablie, dont les éléments comprennent l'interprétation que le chercheur a du concept, à partir des données reçues de l'empire. Le paragraphe suivant met alors en avant la proposition de caractéristiques d'une entreprise sociale suivant un modèle de Social Business, œuvrant dans la formation et emploi.

- Pour ce qui est de la dimension économique

La diversité des ressources est observée. Au niveau financier, ces ressources peuvent provenir de donations ou de subventions ou encore du marché. Ceci pourrait ainsi traduire un système d'hybridation des ressources. La présence de volontaire pour une durée plus ou moins longue est également constaté peu importe la structure juridique.

Les activités mises en place peuvent consister en la vente de produits/services. Toutefois, l'organisation peut bénéficier d'une image sociale positive grâce à son modèle organisationnelle, mettant leur cible au centre de ses préoccupations. La distribution de

surplus n'est pas effectuée. Ce surplus est entièrement reversé pour la bonne marche de l'organisation.

- Sur la dimension sociale

L'activité est centrée sur les bénéficiaires. L'organisation ne vise pas forcément un développement exponentiel ni à grande échelle.

Dans ce cadre de Formation et Emploi, la formation est mise à disposition gratuitement ou à moindre coût, et à l'issue de cette formation, un emploi (qui peut se présenter sous différentes formes) doit être mis à disposition afin d'assurer un revenu fixe et décent. Dans le contexte Malgache et suivant nos cas, le revenu stable est équivalent au SME mensuel, dans des conditions de travail adéquat (horaire, environnement de travail). Toujours dans le contexte Malgache et la grande majorité des cas, l'aspect social touche surtout la couche la plus défavorisée de la population (généralement ayant un niveau académique secondaire tout au plus). L'organisation devrait aussi dans l'idéal ne pas favoriser un système de dépendance de ses bénéficiaires.

Dans le présent contexte, la prise de risque (surtout le fait de se mettre à leur compte après la formation et l'acquisition d'expérience) est encouragée. Toutefois il est à noter que le niveau d'éducation, mais surtout l'influence du milieu y fait que les bénéficiaires soient plus sensibles aux opportunités qu'ils trouvent.

- Concernant la gouvernance interne

L'autonomie de gestion, peu importe la source financière, est ici préconisée.

L'instance décisionnelle peut dépendre des initiatives à prendre, mais le fondateur ou le principal responsable peut dans la plupart des cas être le décisionnaire principal. Il peut travailler avec ses proches collaborateurs sur certaines questions et, dans une moindre mesure, y faire participer les bénéficiaires.

L'initiative de la mission ne vient pas forcément de la communauté, mais elle traduit un besoin local. La communauté, dont la cible, s'identifie généralement avec l'organisation et sa mission.

Section 2- Dimension de l'environnement externe à l'organisation

La première phase de cette section, tout comme celle de la précédente, présente les résultats des entretiens effectués auprès des 12 organisations identifiées. A cela s'accompagne également parfois des verbatim et en parallèle une interprétation des réponses reçues durant les interviews réalisées. La seconde phase quant à elle comprend une analyse de la dimension liée à l'environnement externe, suivant les cadres de références identifiés qui sont le rapport à la communauté et avec les autres organisations (dont les organisations de type sociale) ; mais également les relations avec les institutions publiques et le cadre institutionnel.

Alpha

- Rapport avec la communauté locale

L'idée est venue non pas suivant une demande sociale constatée, mais plutôt suivant le profil des jeunes (présence de talent, mais manque d'opportunité). La cible étant surtout issu d'un milieu plus favorisé (niveau universitaire, connaissance en informatique au préalable) l'entreprise n'a pas eu trop de mal à percer et à se faire connaître par elle.

L'organisation n'a pas d'accroche particulière auprès de la communauté dans laquelle elle est installée.

De par le profil des bénéficiaires, ces derniers ne s'engagent pas pour une longue durée auprès de l'organisation. Ils cherchent et trouvent facilement des opportunités après avoir effectué la formation et acquis des expériences à mettre dans leur portfolio à travers le micro-tasking.

« Nos jeunes ont déjà leur propre bagage académique dans le monde de l'informatique. Leur passage chez nous est surtout vu comme un tremplin. Par la suite ils cherchent des opportunités ailleurs »
--

L'on peut dire ainsi que l'engagement est très fort au début, puis les bénéficiaires deviennent autonomes et ne dépendent plus des opportunités offertes par l'entreprise.

- Réseau entrepreneurial

L'entreprise a fait surtout du networking ou des partenariats auprès des organisations commerciales qui ont une forte demande en tâches IT. Elle a également collaboré avec des organisations internationales et des entreprises nationales, notamment en matière d'accompagnement (partenariat dans le renforcement de capacité, octroi de ressources matérielles ou financières).

L'organisation profite également de ses réseaux afin de contacter des décideurs auprès d'institutions publiques afin de se faire connaître pour une possibilité de partenariat.

« Nous avons pu avoir plusieurs contacts lors de salon et de rendez-vous d'entrepreneurs. Certains avaient de très bonne relation avec des décideurs politiques. Nous avons profité pour nous présenter à eux, ils ont vraiment apprécié notre mission et nous ont introduits auprès de certains de leur cercle, dont le Président lui-même. »

Cet intérêt peut être expliqué par le profil de la fondatrice, qui est encore assez jeune. Sa méthode de communication notamment sur les activités de son organisation influence également grandement ses relations avec les autres entreprises.

- Pouvoir public

La fondatrice et ses proches collaborateurs utilisent surtout leur propre réseau pour atteindre les décideurs politiques et forment ainsi un partenariat plus formel avec l'institution publique qu'ils représentent. L'objectif est surtout de visibiliser l'entreprise et ses missions (notamment à l'international) et d'assurer leur légitimité en étant affiliée à une organisation d'Etat. Au niveau de l'institution publique, être affiliée à une entreprise suivant le modèle d'Alpha contribue à améliorer leur image.

« En se mettant en collaboration avec des institutions étatiques, nous avons plus de légitimité auprès des entreprises internationales avec lesquelles nous voulons collaborer dans nos missions IT. C'est un processus gagnant-gagnant. Le pouvoir public renforce leur image en nous apportant une crédibilité. »

- Cadre légal

L'entreprise Alpha ne voit aucune nécessité de changer le cadre légal actuel.

Bravo

- Rapport avec la communauté locale

L'aspect "filiale" de l'organisation ne lui permet pas trop de faire une approche réellement bottom-up. La formation est octroyée suivant un planning déjà défini par le siège.

La plupart des cibles ont déjà une expérience professionnelle, même minime, malgré leur niveau d'éducation. Elles arrivent à saisir assez rapidement le concept de l'ONG, ce qui fait

que la renommée s'est faite assez rapidement notamment dans l'entourage des jeunes filles, instaurant ainsi une atmosphère de confiance.

« Nous nous sommes fait connaître rapidement, je pense au bout de quelques mois »

Le background des cibles assure également à l'ONG une certaine stabilité car le profil possède un certain degré de talent et parfois connaissent déjà de manière globale les rouages du monde professionnel.

- Réseau entrepreneurial

L'organisation ne garde pas de lien étroit avec les autres entités œuvrant dans le secteur. Le réseautage est toutefois présent avec des ONG, notamment au niveau des responsables/managers locaux. Les liens sont plus informels. La prise de contact s'est fait par exemple avant le lancement officiel des activités, entre autre pour demander des conseils sur des prestataires de services (dont des offres Internet sur mesure) et sur certaines démarches administratives.

« Nous sollicitons parfois nos ONG compatriotes, surtout celle qui ont déjà acquise une renommée, d'intervenir en notre faveur au niveau des Ministères. Par exemple, lorsque nos documents administratifs, surtout la délivrance de visa, sont gelés. Les cas de grève sont fréquents. De plus le Ministère requiert le dépôt physique des documents, mais il n'y a pas de possibilité de les faire en ligne »

- Pouvoir public

La seule collaboration entre l'organisation et le pouvoir public reste de nature administrative

- Cadre légal

L'organisation est régie notamment par la loi sur les ONG. Les procédures y sont bien explicitées, mais recouper les informations suivant les cas restent difficiles. Certaines informations ne sont pas disponibles en ligne, ou ne sont pas mises à jour. Ce qui constitue la principale préoccupation de l'ONG en matière de cadre juridique.

Charly

- Rapport avec la communauté locale

Malgré le fait que l'ONG ne soit pas issue directement d'une demande locale, la connaissance élargie du contexte malgache par le fondateur (après une totale immersion de 2 ans dans la campagne), notamment la brousse et la zone rurale, a permis un model se fondant dans le paysage culturel malgache.

Toutefois, la reconnaissance de l'ONG et de sa mission, notamment en termes de légitimité- le fondateur étant en sus étranger, a pris du temps au niveau de sa zone d'intervention et d'implantation.

« Les ONG sont parfois perçues dans les zones reculées comme des bailleurs de fond qui distribuent seulement de l'argent. Il est parfois difficile pour la communauté de comprendre notre modèle. Leur niveau académique et leur environnement n'aidant pas à saisir d'office notre mission. »

Cette légitimité a été acquise dans une certaine mesure en restant en étroite relation avec les leaders culturels, avec qui la communauté est très proche.

« Nous avons des besoins en personnel local comme des cuisinières, gardien pour la sécurité. Nos responsables ont des liens étroits avec les églises dans la région. Nous les approchons donc pour lancer notre recherche sur des profils similaires. Ce qui nous garantit une personne de confiance, dans une certaine mesure. Être recommandé par l'église est un gage de confiance pour les habitants de la région »

L'implication de la communauté vient également de l'impression que donnent les pionniers. Leur niveau de vie a drastiquement changé, ce qui reflète l'objectif de l'organisation et conduit à la confiance de la communauté envers l'ONG.

- Réseau entrepreneurial

Le réseautage avec d'autres ONG ou associations ayant à peu près la même structure, et surtout la même taille/le même âge est constaté. Les contacts se font de façon informelle.

« Des ONG, surtout celles en phase de lancement, nous contactent parfois pour demander des renseignements ou des conseils sur les démarches à suivre dans la constitution de leur dossier. »

Des liens sont également initiés en général à partir de relation préexistante entre un responsable au niveau de l'ONG et des responsables/ managers locaux.

Ce réseautage est mobilisé entre autres lors de la recherche de prestataire et de collaborateurs locaux, pour des postes de management. Les approches sont la plupart du temps moins formelles.

« Jusque-là nous avons trouvé du personnel- pour compléter notre équipe management- à travers une approche directe et individuelle, parfois auprès des amis de nos collaborateurs, parfois des connaissances de ces amis-là »

- Pouvoir public

L'ONG a un partenariat officiel avec une institution publique qui lui fournit certaines données utiles pour trouver les étudiants. Durant l'implantation de l'organisation dans sa communauté, se présenter officiellement en utilisant le partenariat aider les gens à être plus en confiance.

« Sachant que nous sommes liés à l'Etat en tant que partenaire, cela aide les gens à être plus rassuré vis-à-vis de notre organisation »

Mais en général, les échanges formels sont limités à des démarches administratives, notamment au niveau fiscal, et RH- dont les demandes de visa et de permis de travail pour les étrangers qui se font obligatoirement à la capitale.

Toutefois, le passage régulier dans le centre fiscal de la zone a créé au fil du temps une relation moins formelle.

« Une fois, le dépôt d'un de nos documents s'est presque fait en retard. Comme une de nos collaboratrices s'entend bien avec un des employés du centre, il a ainsi accepté de faire les impressions nécessaires dont l'ONG lui a envoyé sur son email personnel et a déposé les documents par lui-même »

La loi exige la mise en place d'une plateforme officielle d'échange entre les ONG et le pouvoir public, dans les différentes régions. Elle n'est toutefois pas actuellement opérationnelle dans la zone d'activité de l'ONG. Elle n'est pas non plus considérée comme un moyen pour elle de traduire ni ses besoins, ni les besoins de la communauté auprès des instances publiques.

« Le Conseil Régional des ONG n'est même pas opérationnel pour notre région, depuis 2016. Apparemment, il y a des litiges au sein du service Publique qui devrait l'initier »

- Cadre légal

L'organisation est régie notamment par la loi sur les ONG. Les procédures y sont bien explicitées, et elles sont coercitives. Mais recouper les informations ont été difficiles. Certaines informations ne sont pas disponibles en ligne, ou ne sont pas mises à jour. L'organisation a ainsi mobilisé ses réseaux (exemple des anciens camarades juristes) pour demander conseil.

« Nous ne voyons pas trop l'intérêt d'avoir une loi qui régit spécifiquement une entreprise sociale. Cela n'est pas prioritaire dans l'immédiat. De plus, cela peut porter à confusion et la communauté et certaines entités publiques déconcentrées. Déjà avec les lois existantes, certains s'y perdent »

L'organisation voit ainsi qu'il est plus important d'avoir une meilleure visibilité des textes et un accès en ligne des services administratifs

Delta

- Rapport avec la communauté locale

Au vu de l'activité qui se rapproche des micro-entreprises de soudure, présente un peu partout dans les zones urbaines, l'ONG s'est rapidement faite une place et une renommée de par son modèle. La cible vient d'elle-même toquer à la porte pour avoir une formation.

De plus, les responsables de l'organisation se veulent abordables, ce qui encourage la communauté à prendre contact.

« Parfois les personnes ont une appréhension quand il s'agit d'organisation assez formelle, nous tenons à être plus ouvert et plus accessible pour nos cibles ou pour la société si une personne a des questions »

La légitimité de l'organisation est également vite acquise de par le fait que les bénéficiaires ont rapidement pris leur envol ou que leur train de vie s'est nettement amélioré.

« Nos bénéficiaires sont nos meilleurs ambassadeurs, même s'ils quittent notre ONG. La société voit comment leur situation s'est améliorée depuis leur formation alors qu'ils n'ont presque pas de niveau scolaire avancé. Ce qui entraîne la confiance de la communauté dans ce que nous faisons »

- Réseau entrepreneurial

Les échanges se font plus particulièrement avec des micro-entreprises de soudure ou de manipulation du fer comme matière première. Ces dernières travaillent parfois en collaboration avec l'ONG dans le cadre de la réalisation de certaines commandes.

L'ONG prête également parfois, dans la mesure du possible, certains de ses outils à ces micro-entreprises.

- Pouvoir public

La seule collaboration entre l'organisation et le pouvoir public reste de nature administrative.

« Nous ne faisons pas de coup de comm. Même si nous sommes actifs depuis 4 ans et que nos résultats sont là, l'Etat ne connaît sûrement même pas officiellement notre présence. La crise de la Covid19 en est la preuve. Aucune mesure n'a été prise pour soutenir des organisations comme la nôtre. »

L'organisation considère que les institutions publiques sont surtout intéressées par des organisations qui jouent surtout sur leur image.

- Cadre légal

L'organisation est régie par la loi sur les ONG. Les procédures y sont bien explicitées, mais recouper les informations, notamment sur la partie fiscale, a été quelque peu problématique durant la phase de lancement. Certaines informations ne sont pas disponibles en ligne, ou ne sont pas mises à jour.

La mise en place d'un cadre juridique spéciale pour les modèles d'organisations comme Delta n'est pas immédiatement prioritaire, suivant le fondateur.

Echo

- Rapport avec la communauté locale

Au vu de l'activité proposée qui est facilement compréhensible par la cible, ainsi que des conditions de travail et d'octroi de formation, l'association a vite trouvé sa place et sa légitimité au sein de la communauté.

De plus, la fondatrice étant originaire de la zone, l'organisation est devenue un modèle de référence

« C'est assez émouvant de voir et d'entendre à quel point ces jeunes filles me considèrent

comme un modèle de réussite. Elles aimeraient également avoir leur propre petite entreprise, mais n'osent pas se lancer. »

Au-delà de la légitimité, il y a également un attachement fort, individuellement à l'égard de la fondatrice, mais aussi à l'égard de l'association.

« Même si elles veulent se mettre à leur compte, nous n'avons eu que 3 personnes qui ont rompu le contrat de production »

Cet attachement lié à une quasi-absence de départ peut toutefois s'expliquer par le profil de la cible et l'environnement dans lequel elle est habituée. Il n'est généralement pas courant d'y voir ces jeunes femmes, surtout avec leur niveau académique, de pouvoir subvenir à leur besoin de par elle-même. La prise de risque, dont le fait de se mettre à son propre compte reste encore un modèle assez rare (la fondatrice est ainsi un cas exceptionnel pour elles). Même le besoin se fait de plus en plus ressentir suivant la fondatrice. Ainsi, au-delà d'une formation artisanale, l'organisation octroi aussi des formations transversales (gestion financière, leadership) suivant les demandes ressenties de la part des bénéficiaires

- Réseau entrepreneurial

Les réseaux avec les autres entrepreneurs ou organisations de même type (même domaine d'activité, même taille) est surtout acquises grâce à la formation académique et professionnelle de la fondatrice.

« D'ailleurs, je dois penser à un statut juridique qui sied mieux à mon organisation. J'échange parfois avec des amis qui font à peu près la même chose que moi ou du moins qui travaillent pour le bien commun dans une petite structure. Je leur demande leur avis et leur conseil sur la meilleure structure à prendre »

- Pouvoir public

La seule collaboration entre l'organisation et le pouvoir public reste de nature administrative. L'association ne pense pas travailler de quelque manière que ce soit avec des entités publiques, au-delà des paperasses requises. Cette décision étant également soutenue par la perception des institutions étatiques par la collaboratrice et ses collaborateurs, qui ont été personnellement témoins de cas de corruption.

« C'était très dure durant la période Covid19. Les déplacements étaient interdits. Nous avons eu toutes les peines du monde à acheminer légalement nos produits pour exportations et

auprès des entreprises locales. L'Etat et ses représentant n'ont rien voulu savoir pour nos demandes de déplacements. Ils ont été toutefois ouverts à des négociations, moyennant pot de vins.»

- Cadre légal

L'organisation est régie notamment par la loi sur les Associations qui n'autorise pas expressément le recours à des ressources marchandes. Mais le CGI y mentionne une dérogation. L'organisation a ainsi été la première association à déposer un rapport d'activité et des documents fiscaux au niveau du centre fiscal de la zone où elle est implantée. Elle a ainsi dû expliquer sa procédure auprès des employés publics. Ces derniers ont par la suite pris contact avec leurs responsables afin de confirmer. Un renforcement de capacité et la mise à disposition en ligne des cadres juridiques ainsi que leur mise à jour sont alors considérés comme prioritaire par l'association.

Foxtrot

- Rapport avec la communauté locale

La communauté locale est, de par leur savoir-faire, initié à l'art de la vannerie traditionnelle. Bien que l'initiative soit venue de la part de la fondatrice afin de tacler les problèmes de précarité de revenu pour les jeunes femmes de la région, la société s'y est très vite identifiée à l'organisation et son cœur de mission.

- Réseau entrepreneurial

L'organisation entretient surtout des relations avec des entités issues du cercle proche de la fondatrice (qui vient d'une famille Malgache très connue). Ces relations servent de manière générale à élargir le débouché pour l'exportation des produits finis et ainsi assurer la continuité des commandes.

L'organisation ayant déjà quelques années d'expérience, ainsi que des relations assez bien placées, la phase de la période de lancement de l'activité s'est trouvée être facilité. Identifier des collecteurs et des fournisseurs de matières premières ainsi qu'atteindre la cible n'a pas été marqué par des difficultés particulières.

« Nos réseaux personnels nous ont grandement aidé dans les étapes de création de notre

organisation, de la collecte de matière première à l'identification de nos cibles »

- Pouvoir public

Les relations avec le pouvoir public ne sont pas officielles. Outre celles relatives aux démarches administratives.

Le réseau de la fondatrice ici est encore en œuvre. Une connaissance personnelle des responsables publiques et haut placé ont facilité les démarches (notamment au niveau du foncier pour la recherche de terrain où mettre l'atelier de fabrication et de stockage).

- Cadre légal

« Nous nous conformons aux lois existantes, et aux éventuels changements qui pourront être apportés le cas échéant »

Ceci traduit une obéissance aux lois. Aucune doléance n'a été soulevée concernant le cadre légal.

Golf

- Rapport avec la communauté locale

L'adhésion des bénéficiaires et de la communauté dans la mission de l'organisation s'est faite de manière assez rapide, l'activité étant déjà assez présente dans la société.

« Les personnes que nous approchons n'ont pas de formation académique à proprement parlé, ni même des connaissances dans la construction. Elles ont quand même déjà pu voir des personnes à l'œuvre dans la construction. Il n'a pas été difficile de leur expliquer le concept de notre organisation »

Malgré une initiative développée par le fondateur, la perception de l'organisation par la communauté locale, en particulier la communauté où la cible est originaire, est positive.

« Certaines personnes viennent parfois sur les chantier observer leur amis ou même leur donner un coup de main. Parfois ces individus viennent d'eux même par après demander si il y a possibilité de leur donner également une formation »

- Réseau entrepreneurial

Les premiers clients étaient les contacts personnels du fondateur. Par la suite le bouche à oreille sur l'initiative apportée a contribué à la tenue des contrats de prestation.

Des ONG ou Associations ont également contacté le fondateur via cette bouche à oreille ou des connaissances communes pour un partenariat, dans la construction d'infrastructure telles que des ateliers, des petites écoles privées en périphérie.

- Pouvoir public

Outre les démarches administratives, il n'y a pas de lien formalisé ou de collaboration à proprement parlé.

- Cadre légal

« Au vu de la présentation de votre concept d'étude, il serait intéressant d'avoir effectivement une loi qui cadre et régit ce que fait une entreprise sociale. Mais ce n'est pas la priorité. Il faut déjà rendre les lois existantes cohérentes, compréhensible et surtout accessible »

Le fondateur déplore surtout une facilité de consulter le cadre légal. Les informations sont assez disparates, et il est difficile de faire les recoupements.

Hotel

- Rapport avec la communauté locale

L'implication de la communauté a pris du temps. Toutefois une collaboration avec des responsables religieux (déjà implémentés dans la société depuis longtemps et ayant un rapport de confiance avec les locaux) ont grandement facilité les premiers contacts et a permis d'identifier les cibles. Ceci a aussi instauré implicitement l'établissement d'un rapport de confiance mutuel. Avoir été recommandé par un leader religieux implique une confiance de la part de celui-ci et est ici considéré comme étant l'origine d'une plus grande implication au sein de l'organisation.

- Réseau entrepreneurial

L'entreprise se concerte surtout de manière informelle avec un réseau composé parfois d'anciennes connaissances, dont certains sont également d'entrepreneurs.

« Durant la période covid19, nous étions tous confiné dans la région. Or certains documents

administratifs requis pour le visa d'un de nos volontaires ont dû être authentifiés et cela ne peut se faire que dans la capitale, alors que nous étions tous coincés ici. Nous avons donc travaillé avec ces organisations, dont le gérant est également un ancien camarade de classe. Eux connaissent le processus et ils nous ont aidé »

Cette collaboration se passe aussi à travers des échanges de contacts, notamment de responsables publiques.

« Cela fait 4 ans que nous travaillons dans la région. On partage ainsi nos contacts aux nouvelles organisations qui commencent à s'y établir »

- Pouvoir public

La collaboration avec le pouvoir public se limite généralement aux dépôts de documents administratifs tels que précisé par la loi.

Toutefois, il y eu des contacts informels, notamment durant la crise de la Covid19.

« Je pense que les institutions locales étaient encore plus isolées que nous. Nous avions plus de contact avec les institutions centrales qu'eux. Du coup c'étaient nous qui leur mettions à jour sur les mesures, notamment lors des rencontres fortuites. Ils n'ont plus fait que confirmer ce qu'on disait auprès de leur responsable avant de procéder au service »

- Cadre légal

Au niveau du cadre légal, même si l'organisation s'est de prime abord identifié comme une entreprise sociale elle n'a pas mentionné un désir de changement de cadre institutionnelle qui sied au modèle d'entreprise sociale à proprement parlé. Toutefois la digitalisation du cadre légal à travers la mise à jour et la mise à disposition des lois dans les plateformes Internet ont été considérées comme prioritaire.

« J'aimerais surtout qu'à long terme les démarches avec les entités publiques puissent se faire à distance. Mais aussi que les lois applicables soient disponibles en ligne et facile à chercher. La crise de la Covid19 a montré une gestion publique qui laisse à désirer et qui a surtout montré que finalement, nous étions livrés à nous même »

India

- Rapport avec la communauté locale

Malgré que l'activité soit mise sur pieds par la fondatrice, elle a su cerner les besoins de sa communauté d'origine et a ainsi basé l'activité suivant les compétences déjà existantes au sein de la société, notamment la vannerie. Ce qui n'a pas manqué de faciliter l'apprentissage dans la partie formation de la mission de l'organisation.

Le fait que la fondatrice soit ainsi originaire de la région a ainsi facilité l'implication de la communauté.

« Je pense qu'avoir monté l'activité dans la localité où je suis originaire a facilité l'adhésion de la population locale dans la mission de l'organisation. De plus ce que je propose n'est pas une nouvelle activité »

- Réseau entrepreneurial

L'organisation mise surtout sur les réseaux informels, issu de contact via le cercle d'amis ou de connaissance de la fondatrice et de ses proches collaborateurs.

Ces contacts proviennent d'anciens camarades de classe ou encore d'anciens collègues. Cette collaboration informelle s'est surtout mise en place durant la covid19, lors duquel l'organisation avait nécessité des documents à mettre à jour et a utilisé ses contacts afin de discuter avec des décisionnaires au niveau du Ministère.

- Pouvoir public

La collaboration avec le pouvoir public se limite dans les échanges administratifs.

- Cadre légal

Le cadre légal ne pose actuellement pas de soucis pour l'organisation.

Juliet

- Rapport avec la communauté locale

L'appui de la communauté religieuse a permis de rapidement acquérir la confiance que la population locale a de l'entreprise. Le traitement du raphia étant aussi déjà assez connu, il a été facile d'inculquer la formation.

Par la suite, voir l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires a permis à l'organisation d'avoir une perception positive par la communauté.

- Réseau entrepreneurial

L'organisation fait appel à un partenariat avec des entreprises dans l'hôtellerie pour écouler les produits.

L'organisation collabore également, mais de façon moins formelle, avec des entreprises déjà implantées sur la zone afin de confirmer et de s'informer des démarches à suivre au niveau administratif.

Durant la période Covid19, l'organisation s'est vu devoir mobiliser ses réseaux afin d'avoir des contacts auprès de diverses institutions publiques pour continuer à être conforme à la loi, malgré la situation.

- Pouvoir public

La relation avec les institutions publiques, dont celles qui sont implantées dans la zone sont assez limitée. D'une part, suivant la perception au niveau de la compétence des employés, qui suivant l'organisation nécessite une mise à jour. D'autre part, notamment durant la période Covid19, l'organisation était plus à date sur les informations que ces institutions.

Les expériences rencontrées par l'organisation auprès de certaines institutions publiques locales (dont la corruption) n'encouragent également pas une collaboration plus poussée avec ces entités.

- Cadre légal

L'organisation déplore surtout le non mis à jour des informations en ligne-dont la législation en vigueur.

Kilo

- Rapport avec la communauté locale

La fondatrice étant originaire de la région, avec certains membres de sa famille y habitant encore, a grandement facilité l'approche auprès des cibles et l'acceptation de la communauté.

De plus, malgré le niveau d'éducation des bénéficiaires, l'activité étant déjà assez pratiquée il a été facile de les y initier.

« J'avais surtout peur que la population locale, de par leur faible niveau scolaire, ait du mal à assimiler la formation. Mais il s'est avéré qu'elle en connaissait déjà un peu les rouages, l'activité faisant déjà un peu partie de leur ADN. Ce qui a assez facilité cette étape »
--

L'organisation accompagnant également les bénéficiaires dans les démarches administratives requises, la confiance de la communauté fait qu'il a été facile d'expliquer les contrats d'externalisation et de production.

- Réseau entrepreneurial

Le réseautage informel est surtout effectué auprès des cercles d'amis de la fondatrice ainsi que de certains de ses collaborateurs. Cela se traduit par des échanges de contacts des d'autres dirigeants entrepreneurs ou des responsables publiques, mais également des prestataires de différentes sortes (dont ceux s'occupant du transport).

Mais ce réseautage se fait surtout dans un but pour trouver de nouveaux débouchés afin d'écouler la vente des produits sur le marché local.

- Pouvoir public

La relation avec les entités publiques est surtout une relation interpersonnelle, entre les employés des deux institutions. Cette relation s'est instaurée suivant un temps long et donne une impression que l'institution publique est proche des organisations locales.

Toutefois, cela n'affecte pas le fait que des inconsistances sont constatées, notamment au niveau des informations données par les institutions locales et la législation en vigueur. En effet, la fondatrice a soulevé un manque de compétence de la part de certaines institutions.

La relation formelle a également parfois soulevé des questions éthiques, dont des tentatives plus ou moins directes de corruption.

« Parfois, certains employés nous font des insinuations plus ou moins douteuses d'ordre éthique, notamment sur la corruption et des arrangements hors des bureaux officiels. Je pense qu'ils font ça car il y a eu un lien qui s'est développé au fil du temps. Ils n'ont surement pas fait ça quand nous avons démarré »

- Cadre légal

L'organisation n'a pas soulevé la nécessité, sur le long terme, d'une loi cadrant les types d'organisation commerciale avec un but strictement social.

Toutefois, la nécessité de mettre à jour des informations et surtout la nécessité d'augmenter la capacité des institutions publiques afin de pouvoir accompagner efficacement sur les questions légales a été discutée.

Lima

- Rapport avec la communauté locale

Malgré le fait du manque d'éducation académique de la cible et de sa communauté en général, l'environnement dans lequel elle vit fait qu'elle ne soit pas étrangère au concept d'ONG.

Des départs ont aussi déjà été constatés depuis la création de l'activité. Les bénéficiaires qui gravitent dans un environnement où des opportunités sont disponibles à ceux qui ont les compétences nécessaires. Ainsi, après une formation et après avoir acquis des expériences, certains ont fait le choix de partir pour trouver de meilleures conditions.

« Nous avons déjà eu quelques personnes qui se sont mis à leur compte ou qui ont trouvé une opportunité ailleurs. Nous en sommes contents. Cela prouve qu'ils ont plus de choix et ne sont pas dépendants de notre organisation »

Ainsi, on peut dire que le milieu dans lequel vit la cible présente des opportunités qui les amènent à prendre leur avenir en main, en pesant les choix qui s'offrent à eux après la formation.

- Réseau entrepreneurial

Etant encore assez jeune, l'organisation collabore surtout avec des organisations ayant plus ou moins le même modèle pour s'assurer de leur compréhension du cadre légal, ou pour demander les contacts de personnes travaillant dans des institutions publiques.

« Durant la grève au sein d'un des Ministères, nos paperasses urgentes se sont trouvées être bloquées. Nous avons dû demander de l'aide auprès de certaines ONG qui était déjà bien connues. Elles nous ont introduits auprès des responsables institutionnelles afin d'expliquer notre cas et débloquer la situation »

Ces contacts sont dans leur majorité acquis de façon informelle, via des connaissances et des cercles d'amis communs.

- Pouvoir public

Les relations ne sont pas à proprement dites formalisées et se limitent à des démarches administratives.

L'organisation déplore un manque d'intérêt de la part du pouvoir public concernant les ONG surtout celle qui sont encore en phase de lancement et qui ne sont pas « dans la comm.». Ceci a été expliqué comme étant notamment flagrant durant la crise de la covid19.

« La gestion de la crise par les pouvoirs publics nous ont démontré qu'on ne peut finalement compter que sur nous. Nous ne pouvons pas changer le monde, mais nous faisons juste ce que nous pouvons faire. Ce n'était pas la vision de départ, mais vu le contexte actuel, cela nous suffit amplement »

- Cadre légal

Le cadre légal, notamment la partie financière, présente certains flous. Toutefois, un changement législatif n'est pas mentionné comme prioritaire par l'organisation.

Analyse et discussion

Au vu de ces points soulevés dans la seconde section, 2 éléments majeurs semblent apparaître dans le cadre de notre analyse. Ces éléments portent sur la zone d'intervention (milieu urbain ou rural) ainsi que l'âge de l'organisation ou de l'entreprise. Les tableaux qui suivent montrent alors **des propositions qui portent sur des cadres d'analyse montrant des points de convergences et des points de dissidence entre les éléments (zone/ âge).**

- Rapport avec la communauté locale

Tableau 4: proposition de cadre d'analyse du rapport avec la communauté locale

Zone rurale		Zone urbaine	
Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans	Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans
• Au début, perception erronée des ONG (considérées comme des bailleurs de fonds) et des entreprises (identifiés comme des exploitants). • Suspensions vis-	• La légitimité est parfois acquise sur le temps long • Si l'activité de formation proposée fait partie du savoir-faire locale, l'engagement est plus	• La cible est plus expérimentée, la plupart ayant déjà quelques expériences du monde professionnel (avec un niveau et une qualité de l'éducation plus poussée que dans la zone rurale) • La cible, même si elle n'a pas d'expérience professionnelle ni de bagage académique, est plus habituée à voir et à	

Zone rurale		Zone urbaine	
Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans	Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans
à-vis des étrangers • Légitimité vite acquise si collaborations avec des responsables religieux • Confiance vite acquise si partenariat avec des institutions publiques • Si l'activité proposée dans la formation fait partie de l'ADN de la localité, les directives sont facilement comprises (malgré le niveau et la qualité de l'éducation assez bas) • Si le fondateur est originaire de la localité, l'attachement à la personne et à son organisation se fait plus sentir	profond • Les départs sont assez rares car la prise de risque n'est pas assez présente au sein de l'environnement dans lequel les bénéficiaires sont habitués	côtoyer des entreprises ou des ONG dans son environnement • La cible est ainsi moins dépendante de l'organisation avec laquelle elle a reçu la formation. Elle perçoit plus facilement les opportunités qui s'offrent à elle après avoir acquis des compétences	
Les bénéficiaires sont des ambassadeurs de l'organisation, dans le sens où voyant l'amélioration de leur niveau de vie, la communauté locale adhère à la mission de			

Zone rurale		Zone urbaine	
Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans	Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans
l'organisation			

- Réseau entrepreneurial

Tableau 5: proposition de cadre d'analyse du réseau entrepreneurial

Zone rurale		Zone urbaine	
Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans	Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans
L'organisation contact surtout ses réseaux pour des questions liées à des démarches administratives, pour avoir des contacts, ou opérationnelles pour trouver des prestataires	Points de références des organisations plus récentes	L'organisation contact surtout ses réseaux pour des questions liées à des démarches administratives, pour avoir des contacts, ou opérationnelles pour trouver des prestataires	La collaboration se fait de façon plus formelle dans la réalisation des activités (mise en place de partenariat, emprunt de matériel)
• Le réseau est en général constitué de manière informelle. • Le profil du fondateur joue un rôle essentiel dans le sens où il est important qu'il possède de nombreux contacts (acquis notamment durant ses études, ses expériences professionnelles ou grâce à la renommée de son nom)			

- Pouvoir public

Tableau 6: proposition de cadre d'analyse des relations avec les institutions publiques

Zone rurale	Zone urbaine
-------------	--------------

Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans	Activité : inférieure ou égale à 3 ans	Activité : supérieure à 3 ans
Corruption constatée : plus évidente en zone rurale, car moins de supervision	• Une collaboration informelle sur le temps long. L'institution publique en zone rurale semble être plus accessible. • Cette relation informelle entre les employés incite plus les fonctionnaires au niveau des institutions publiques à passer des arrangements	Le partenariat et les relations sont plus formalisées pour un but parfois orienté communication et afin de rehausser les images des deux parties	
• Désillusion sur le rôle de l'Etat • Collaboration surtout au niveau des démarches administratives suivant ce que dit la Loi			

- Cadre légal

Les propositions sur le cadre légal portent surtout sur 2 points. Le premier concerne la satisfaction sur les cadres légaux actuels. La majorité des répondants ne voient pas la mise en place, du moins sur le court et moyen terme, d'une loi qui régirait les entreprises sociales.

La priorité porte surtout sur la mise à jour et la mise à disposition en ligne des législations vigueurs.

Conclusion de la troisième partie : l'importance du contexte local

La troisième partie du présent travail est consacrée à l'empirie. Après la présentation de l'approche méthodologique, dont la démarche qualitative adaptée à notre visée de compréhension d'un contexte donné. La méthode inductive est également ici mobilisée.

Partant du particulier au général, notre recherche se focalise dans l'étude d'un phénomène observé. Nous avons alors procédé à l'étude de cas, afin d'en tirer des conclusions. Les cas sont choisis d'abord suivant un principe d'échantillonnage, en discussion avec les concepts discutés dans la partie théorique, permettant de cadrer la partie empirique de l'étude. La phase exploratoire part ainsi d'une étude portée par le Cabinet FTHM en 2015. Ce qui a permis d'identifier 2 organisations encore actives. Les cas ont été par la suite identifiés suivant un effet boule de neige pour aboutir aux organisations citées dans le chapitre 6 de la présente étude. Ici, nos résultats sont alors présentés suivant une perspective multi-scalaire.

D'une part, la première section présente les dimensions de l'environnement interne de l'organisation, qui porte sur les éléments socio-économiques et gouvernance interne. Cette section a permis de préciser la compréhension de la notion d'entreprise sociale par les acteurs étudiés. Nous avons également pu en tirer notre propre conclusion sur une proposition des caractéristiques d'une entreprise sociale. Cette proposition met en discussion et les éléments identifiés dans la partie théorique et ceux soulevé à partir de l'analyse des entretiens effectués. La seconde section met en avant les dimensions de l'environnement externe à l'organisation. Entre autres, ses rapports avec la communauté et avec d'autres organisations ainsi que ses relations avec les institutions publiques et le cadre juridique. Cette seconde section nous a ainsi permis de sortir des propositions de cadre d'analyse en relation avec ces aspects. Le cadre d'analyse mettant en avant des éléments de complémentarité et de divergences, suivant une répartition spatiale (zone urbaine ou rurale) et suivant l'âge de l'organisation.

CONCLUSION

Qui ne s'est jamais posé la question du pourquoi et du comment, quant au développement (ou son absence) économique d'un pays donné. Face à une communauté possédant un fort potentiel de croissance économique, mais dont-paradoxalement-l 'économie n'a jamais connu d'essor, la réponse paraît complexe. En approfondissant et en étudiant chaque variable et composante de la structure, on pourrait se perdre dans les données recueillies. Le premier objectif d'une démarche scientifique n'étant pas la recherche de la solution en soi, mais plutôt la recherche de la meilleure problématique. La meilleure façon d'aborder un problème pourrait résider dans le fait de se poser les bonnes questions et de mobiliser les outils adéquats, en tentant de répondre à ces questions. Ainsi, le fil conducteur de notre recherche se base sur cette question principale : « **Comment les entreprises sociales de formation et emploi à Madagascar perçoivent-ils leur paysage multi-scalaire ?** »

Afin d'y répondre, nous avons passé en revue la littérature et les recherches qui ont été abordés sur la notion d'entreprise sociale. Cette approche de la perspective théorique nous permet alors d'étudier le phénomène de l'entreprise sociale au-delà du simple aspect organisationnel, mise en avant notamment à travers les dimensions économique, sociale et la structure de la gouvernance interne. Renforcer la compréhension, mais également le façonnement du concept nous permet également d'aiguiser le point de vue par rapport à la problématique de l'étude. Suivant une perspective historique et géographique tel que présenté surtout par Defourny et Nyssens (2017), 2 approches y sont développées. La première rejoint une école de pensée Anglo-Saxonne avec une logique marchande et une logique d'innovation sociale, la seconde parle plutôt d'une école de pensée Européenne, dont les caractéristiques « idéal-type » présentées par le Réseau EMES en constituent la continuité. Dans cet ordre, la modélisation des entreprises sociales voit le jour en mettant en avant des trajectoires institutionnelles, en relation avec des principes d'intérêts multiples (mutuel, général ou capitalise) ainsi qu'avec les ressources mobilisées (marchandes, non marchandes ou hybrides).

Nous avons ainsi positionné notre sujet suivant une entreprise sociale de type Social Business, tenant en compte un consensus de définition entre l'approche Nord-Américaine et Européenne.

Le cadre institutionnel Malgache a par la suite été avancé. La présentation du processus de création de loi a permis déjà de voir les acteurs principaux à l'initiative des cadres légaux. Il convient ici de retenir que les députés, représentant élus du peuple, peuvent être à l'origine d'une proposition de loi, supposant ainsi la transmission des revendications populaires auprès des plus hautes instances. D'un autre côté, bien qu'aucune loi à proprement parlé ne cadre les entreprises sociales, les organisations se rapportant à ce modèle sont alors régies par les lois existantes régissant leur statut juridique propre. A savoir les cadres légaux régulateurs des associations, des ONG et des entreprises commerciales. Face à des textes parfois complémentaires, parfois divergents, on peut alors parler de polyphonie de voies. Le schéma analytique développé propose ainsi une lecture des jeux d'acteurs suivant ce que disent les textes. En théorie, on peut ainsi parler d'un cadre institutionnel divergent, mais complémentaire.

Ces cadres normatifs sont alors questionnés afin de déterminer leur application sur le terrain et le rapport existant entre les différents acteurs concernés. Cette approche de la réalité ouvre alors sur un regard couvrant les aspects internes et externes des organisations de types Social Business. Pour ce faire, nous avons complété l'architecture de notre étude en abordant en profondeur le cadre de méthode à savoir les démarches déployées par le chercheur et les critères de validité du travail de recherche effectué. Nous avons pu ainsi dégager l'ossature qui illustre notre méthodologie, afin de placer le travail suivant les règles requises par la rigueur scientifique. La démarche inductive tenant en compte le contexte, les études de cas et la mobilisation de différentes sources d'intrants ont permis d'apporter une analyse pertinente et des éléments de réponses qui vont ensuite soulever d'autres questions permettant ainsi d'affiner la recherche.

Enfin, le chapitre 6 présente le résultat de notre étude du terrain. La première question parle du protocole de l'étude, dont la justification de la méthodologie utilisée. Ainsi, pour répondre à la question de recherche « **Comment les entreprises sociales de formation et emploi à Madagascar perçoivent-ils leur paysage multi-scalaire ?** » la première section consiste à déterminer si le terrain d'étude constitue effectivement en des organisations de type entreprise sociale (suivant un modèle Social Business) octroyant des formations et une opportunité d'emploi aux bénéficiaires. Par la suite, évaluer le rapport entre ces organisations et son environnement externe a été fait. Ceci permet de voir et de comprendre les jeux d'acteurs et les rapports entre les diverses entités, suivant la perception des acteurs des entreprises

sociales. Il est en effet apparu, dans notre étude, que la question d'une perspective d'institutionnalisation ne se pose pas, du moins dans l'immédiat. Les problématiques liées au cadre juridique se situent essentiellement dans l'accès aux documents ainsi qu'à leur mise à jour. Suivant notre approche inductive, comme citée plus haut, notre recherche prend alors la forme d'un ensemble d'hypothèses pour une entreprise sociale de type Social Business à Madagascar :

Hypothèse 1- Dans sa structure de gouvernance interne

- La diversité des ressources est conseillée
- L'activité est centrée sur les bénéficiaires
- L'autonomie de gestion est préconisée

Hypothèse 2- le rapport que l'organisation a avec sa communauté, les entités publiques et le cadre légal

- Dépend de sa zone d'intervention (rurale ou urbaine)
- Dépend de la durée pendant laquelle elle a exercé ses activités

Limites et perspectives de la recherche

Malgré l'attention et la rigueur dont nous avons fait preuve tout au long de la recherche, il n'en demeure pas moins qu'elle puisse être contestée sur certains points.

La première limite dont on fait face concerne le paradoxe méthodologique sur l'étude de cas. Malgré un examen approfondi du phénomène, nous avons fait appel à un nombre limité de cas. Une étude de cas comportant 12 échantillons ne peut se targuer de contribuer à une généralisation du phénomène étudié. De plus, les échantillons ne sont pas assez diversifiés ni au niveau de la taille, ni au niveau du domaine d'activité. Cette limite soulève la question de la rigueur scientifique et impacte sur la validation des résultats produits. Dans cette même optique, le choix des cas, même s'il nous est apparu intéressant, pourrait être plus enrichi avec un plus grand nombre de cas disparate mais comparable afin de favoriser la généralisation

Toutefois, ce dernier point pourra être atténué par l'addition de 2 nouveaux cas suivant la disponibilité des acteurs durant la fin du mois de Juillet et le courant du mois d'Aout. La particularité de ces organisations réside surtout dans leur domaine d'activité. Ces deux organisations œuvrent dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage. Dans le contexte Malgache, en 2018, près de 83% des ménages sont considérés comme des ménages

agricoles³². Il serait intéressant de voir leur positionnement sur la problématique actuelle, tant sur leur positionnement sur le concept d'entreprise sociale que sur leur rapport vis-à-vis de leur environnement externe.

La deuxième limite se porte sur la nature des données et la méthodologie de collecte et d'analyse. La mobilisation de données de nature qualitative, basée sur les interviews que nous avons menées ainsi que l'analyse de ces dernières suppose un rôle de la subjectivité. Bien que l'empathie puisse être un des critères de validité de la présente étude, l'interprétation que le chercheur y appose, et même le problème d'expression des informations par le personnel de l'organisation choisie peut contribuer à biaiser le résultat recueilli. Le traitement des notes de terrain est assez problématique en soi en raison d'une interprétation des mots que nous attachons aux expériences empiriques et qui est inévitablement façonné par notre savoir conceptuel implicite.

Ces limites démontrent que plusieurs chemins peuvent être pris pour répondre à la problématique de l'étude. Et même, pour aller plus loin, en situant le thème dans un autre cadre théorique défini, en faisant une approche de l'état de l'art suivant la pensée d'autres auteurs et en mobilisant différentes parties prenantes dans un contexte géographique précis, l'on pourrait vite arriver à la conclusion que tout a été fait, et que tout reste encore à faire. Et c'est tant mieux.

³² INSTAT, 2018 ([https://www.instat.mg/p/rgph-3-rapport-thematique-theme-16-menages-agricole-a-madagascar#:~:text=En%202018%2C%20Madagascar%20compte%20au,3%20%25\)%20en%20milieu%20rural.](https://www.instat.mg/p/rgph-3-rapport-thematique-theme-16-menages-agricole-a-madagascar#:~:text=En%202018%2C%20Madagascar%20compte%20au,3%20%25)%20en%20milieu%20rural.))

Bibliographie

- Amougou, T., (2020), qu'est-ce-que la raison développementaliste, Collection Espace Afrique, Academia-L'Harmattan s.a., Grand'Place, 29, B-1348 Louvain-La-Neuve
- Annette, F., Valéau, P., & Eynaud, P. (2018). L'entrepreneuriat Institutionnel : Un Vecteur Du Développement De L'économie Sociale Et Solidaire De La Réunion ? Revue Internationale De L'Economie Sociale Recma, N° 350(4), 38–54.
- Artis A., Demoustier D., Puissant E., 2009, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires: six études de cas comparées », Recma, n° 314, p. 18-31.
- Austin, J.E., Leonard B., Reficco, E. & Wei-Skillern, J., (2006), "Social Entrepreneurship: It's For Corporations Too", In Nicholls, A. (Dir?), Social Entrepreneurship, New Models Of Sustainable Social Change, New York, Oxford University Press, Pp. 169-180
- Ben Nasr, B. (2020). Le Néo Institutionnalisme Sociologique: Une Perspective D'analyse De La Portée De La Stratégie Collective De La Diffusion De La RSE Dans Les PME. Gestion 2000, 37, 87-108. <https://doi.org/10.3917/G2000.376.0087>
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer L'impact De L'innovation Sociale : Quelles Perspectives En Dehors De La Théorie Du Changement ? Revue Internationale De L'Economie Sociale Recma, N° 352(2), 42–57.
- Blanchet, A., Gotman, A. (2005). L'enquête Et Ses Méthodes-L'entretien. Ed Armand Colin, Collection Sociologie 128, Numéro 19, ISBN 2200342349
- Bollazi, F. (2020). Comptes Rendus De Thèses Soutenues. Revue Française De Socio-Economie, N°25(2), 257–261.
- Bornstein, D., (2005). Comment Changer Le Monde. Les Entrepreneurs Sociaux Et Le Pouvoir Des Idées Nouvelles, Ed. La Découverte
- Borzaga, C., Galera, G. & Nogales, R. (Dir), (2008), Social Enterprise : A New Model For Poverty Reduction And Employment Generation, Bratislava, United Nations Development Program
- BRAUMAN R. (2004) les ONG, nouvelles missions ?, Cahiers de médiologie, n° 17, Bayard, 165-171.
- Campenhoudt, L. C., Marquet, J., Quivy, R. (2017). Manuel De Recherche En Sciences Sociales. Dunod, 11 Rue Paul Bert – 92240 Malakoff ISBN 978-2-10-076541-6

- Cary, P., & Senez, C. (2018). L'économie Solidaire Dans La Métropole Lilloise : Nouveaux Consensus, Nouvelles Fractures. *Revue Internationale De L Economie Sociale Recma*, N° 349(3), 101–116
- Châtaigner, J. (2014). Madagascar : Le Développement Contrarié. *Afrique Contemporaine*, 251, 107-124. <https://doi.org/10.3917/Afco.251.0107>
- Code Général Des Impôts (CGI) – Suivant La Loi Des Finances 2022
- Commons, J. R, (1934) *Institutional Economics. Its Place In Political Economy*, New York, Macmillan
- Couprie , S. (2012). Le Management Stratégique Des ONG Ou La Quête De Légitimité. De Boeck Supérieur, « Mondes En Développement » 2012/3 N°159 | Pages 59 A 72 Issn 0302-3052 Isbn 9782804175719
- David, G. (2018). Émergence Et Développement De L'économie Sociale Et Solidaire A La Réunion. *Revue Internationale De L Economie Sociale Recma*, N° 350(4), 22–37.
- Dees, J.G.& Andreson, B.B., (2006), “Framing A Theory Of Social Entrepreneurship: Building On Two Schools Of Practice And Thoughts”, *Research On Social Entrepreneurship*, Arnova Occasional Paper Series, Pp. 39-66
- Defalvard, H., & Fontaine, G. (2018). Construire Les PTCE Comme Des Communs Sociaux : Quel Rôle Pour Les Pouvoirs Publics ? *Revue Internationale De L Economie Sociale Recma*, N° 349(3), 56–70.
- Defourny, J. & Kuan, Y.Y. (Eds) (2011), “Social Enterprise In Eastern Asia”, *Social Enterprise Journal*, 7: 1, Special Issue
- Defourny, J. & Nyssens, M., (2017), “Economie Sociale Et Solidaire. Socioéconomie Du «3eme Secteur » De Boeck Supérieur S.A. Pp. 222-262
- Defourny, J. & Nyssens, M., (2017), « Entreprises Sociales : Des Promesses Et Des Défis » In *Démocratie*, No.9, P. 5-9
- Defourny, J. & Nyssens, M., (2020) « La Diversité Des Modèles D'entreprises Sociales: Nouvelles Dynamiques Au Cœur Et Aux Confins De L'économie Sociale Et Solidaire » In: *Empower Se Stakeholder Brief*, , No.8, P. 1-21
- Defourny, J. (2004). L'émergence Du Concept D'entreprise Sociale. *Reflets Et Perspectives De La Vie Economique*, XLIII, 9-23. <https://doi.org/10.3917/Rpve.433.0009>
- Defourny, J., (2001), “From Third Sector O Social Enterprise” In Borzaga, C. & Defourny, J. (Dir.), *The Emergence Of Social Enterprise*, Londres Et New York, Routledge, Pp. 1-28

- Demoustier D., 2006, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », in Chopart J.-N., Neyret G., Rault D. (dir.), Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire, Paris, La Découverte, p. 115-132
- DIMAGGIO P. J., POWELL W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Ebneyamini, S., Moghadam, M. R. S. (2018). Toward Developing A Framework For Conducting Case Study Research. *International Journal Of Qualitative Methods*, Volume 17: 1-11, DOI: 10.1177/1609406918817954 [Journals.Sagepub.Com/Home/Ijq](https://journals.sagepub.com/home/ijq)
- Eynaud, P., & Laurent, A. (2017). Articuler Communs Et Economie Solidaire : Une Question De Gouvernance ? *Revue Internationale De L Economie Sociale Recma*, 345, 27-41.
- Gardin, L., & Gianfaldoni, P. (2021). Confrontée A Un État Social Néolibéral, L'ESS Est-Elle En Mesure De Proposer Des Voies Alternatives ? *Revue Internationale De L Economie Sociale Recma*, N°359(1), 47–63.
- Glaser, B. J, Strauss A. R. (1967). *The Discovery Of Grounded Theory*. Ed Armand Colin, 2010, ISBN 2200351178, 9782200351175
- Gui, B., (1991) "The Economic Rationale For The Third Sector", *Annals Of Public And Cooperative Economics*, Vol. 62, N° 4, Pp. 551-572
- Hiez, D. (2019). Quelle Lecture De L'entreprise D'économie Sociale Et Solidaire (ESS) En Droit Français ? *Revue Internationale De L Economie Sociale Recma*, N°353(3), 89–105.
- Khieng, S. & Lyne, I. (2016). L'entreprise Sociale Au Cambodge : Typologie Et Institutionnalisation. *RECMA*, 342, 36-53. <https://doi.org/10.3917/Recma.342.0036>
- Lavallée, E., Razafindrakoto, M. & Roubaud, F. (2010). Ce Qui Engendre La Corruption : Une Analyse Microéconomique Sur Données Africaines. *Revue D'économie Du Développement*, 18, 5-47. <https://doi.org/10.3917/Edd.243.0005>
- Laville, J-L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J. L., Adriane Ferrarini, A., Lemaître, A., Wanderley, F. (2016). Théorie De L'entreprise Sociale Et Pluralisme : L'entreprise Sociale De Type Solidaire. *Interventions Economiques : Papers In Political Economy*, Québec: Télé-Université, Ff10.4000/Interventionseconomiques.2771ff. Ffird-01447306f
- Lemaitre, A., (2004). L'insertion Par Le Travail Des Personnes Défavorisées. *Analyse Des Entreprises Sociales D'insertion En Région Wallonne*

- LEWIS D. (2003) Theorizing the Organization and Management of NonGovernmental Development Organizations. Towards a composite approach, Public Management Review, vol. 5, n° 3, 325–344
- Loi N°2003 – 036 Du 30 Janvier 2004 Sur Les Sociétés Commerciales
- Loi N°96-030 Du 14 Aout 1997– Portant Régime Particulier Des ONG A Madagascar
- Madagascar - Plan National de Développement: 2015-2019
- Mc DONALD R.E. (2007) An Investigation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 36, n° 2, 256- 281.
- Miles, M. B, Huberman, M. (2003). Analyse Des Données Qualitative. De Boeck Supérieur
- Noguès, H. (2018). Questionner Les Relations En Reconfiguration Permanente Entre ESS Et Pouvoirs Publics. Revue Internationale De L Economie Sociale Recma, N° 349(3), 24-26.
- Nyssens, M., (2006). Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society. 1st Edition, London, DOI <https://doi.org/10.4324/9780203946909>, ISBN 9780203946909
- Ordonnance N°60-133 Du 3 Octobre 1960 Portant Régime Général Des Associations. Modifiée Par L’ordonnance N°75-017 Du 13 Août 1975
- Pecqueur, B., Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? Revue internationale de l’économie sociale. URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1017421ar> DOI : <https://doi.org/10.7202/1017421ar>
- Pigneur, Y. (2011). Une Perspective Institutionnelle. *Systèmes D'information & Management*, 16, 3-7. <https://doi.org/10.3917/Sim.112.0003>
- Plan d’Emergence de madagascar 2019-2023
- Rakotoarijaona, N. H., Panait, O. M. (2018). Thématique : Économie Populaire Et Économie Sociale Et Solidaire. De Boeck Supérieur ,« Mondes en développement » 2018/1 n° 181 | pages 181 à 184 ISSN 0302-3052 ISBN 9782807391918 DOI 10.3917, med.181.0181 <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2018-1-page-181.htm>
- Razafindrakoto, M., Roubaud, F. & Wachsberger, J. (2014). Élités, Pouvoir Et Régulation A Madagascar: Une Lecture De L’histoire A L’aune De L’économie Politique. *Afrique Contemporaine*, 251, 25-50. <https://doi.org/10.3917/Afco.251.0025>
- Ruiz Rivera, M. & Lemaître, A. (2017). Institutionnalisation De L’économie Populaire Et Solidaire En Équateur : Une Lecture Historique De L’encastrement Politique

Des Organisations. *Mondes En Développement*, 179, 137-152. <https://Doi-Org.Proxy.Bib.Ucl.Ac.Be:2443/10.3917/Med.179.0137>

- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising From Case Studies: Towards A Pluralist Future For International Business Research, *Journal Of International Business Studies*, DOI:10.1057/Jibs.2010.55
- Young, D. & Salamon, L.M., (2002). Commercialization, Social Ventures, And The For-Profit Competition. In Salamon L.M. (Dir.), *The State Of Non-Profit America*, Washington Dc, Brookings Institution, Pp. 423-446
- Yunus, M., (2010), *Building Social Business. Capitalism That Can Serve Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs

RÉSUMÉ

Ce travail de recherche permet de comprendre la perception et le positionnement des acteurs au sein des entreprises sociales par rapport à leur environnement. Suivant une démarche itérative, on a pu poser la problématique et définir des questions pertinentes à notre recherche. Le positionnement de notre sujet suivant le modèle de Social Business et la définition de ce qu'on entend par la notion de formation et emploi occupe alors la première partie de notre étude. La seconde partie débouche sur un schéma analytique permettant de situer les rapports que les acteurs et institutions ont entre eux. La troisième partie touche l'empirie à travers l'explication de la réalité telle que perçue et vécue par les acteurs au sein des différentes organisations sociales approchées.

A partir des résultats obtenus, on a pu tirer les hypothèses touchant l'environnement interne et externe de nos cas d'études. On a pu ainsi déterminer les éléments interne d'une entreprise sociale suivant une perspective locale. La recherche a également mis en vigueur l'analyse du rapport de l'organisation avec sa communauté, les entités publiques et le cadre légal en fonction de sa zone d'intervention et de son âge.

Nous restons conscients des limites de notre étude, tant au niveau méthodologique que théorique. Toutefois, cette limite ouvre la voie à d'autres opportunités de recherche. Il apparaît ici que plus on trouve de réponse, plus on a de questions.

Mots clés : formation emploi, entreprise sociale, Social Business, dimension multi-scalaire

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication École des sciences politiques et sociales (PSAD)

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/