

L'hybridation de l'économique et du social : l'exemple d'arcenciel au Liban

Kristel Guyon • Association arcenciel (Beyrouth, Liban)

Alors que l'entrepreneuriat social fait encore parfois figure d'innovation récente en France, cela fait plus de trente ans que l'association libanaise arcenciel a fait ce choix. Kristel Guyon explique ici les origines, la philosophie, l'organisation et finalement les avantages comme les inconvénients d'un modèle hybride.

L'écosystème de l'humanitaire et du développement est en pleine mutation depuis plusieurs décennies. C'est un véritable changement de paradigme, marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs sur le terrain (coopératives, fondations d'entreprises, multinationales, ONG des pays du Sud), l'introduction de nouvelles pratiques et l'adoption des logiques managériales même au sein des plus petites organisations locales. Les entreprises elles-mêmes développent leur propre chaîne de solidarité et de développement. L'exemple le plus frappant pourrait être le modèle prôné par la multinationale de chaussure Toms qui, au-delà du simple slogan « une paire de chaussures achetée, une paire de chaussures offerte à une personne dans le besoin » intervient également dans le secteur de l'eau et de la santé. On assiste à la création de nouvelles règles dans un système bien plus complexe que l'originelle logique de coopération Nord-Sud¹.

L'entrepreneuriat social : un concept montant et précis

Une expression revient fréquemment depuis près de dix ans, qui illustre un des phénomènes de ce moment de transition : l'entrepreneuriat social. De nombreuses initiatives et de multiples organismes se revendiquent du concept comme de celui de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui recoupe différents types d'organisations (associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises). Bien que diverses dans la forme et le champ d'action, elles disposent d'un socle commun : créer et développer une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux identifiés. Les entrepreneurs sociaux réconcilient l'économique et le social via un modèle d'entreprise qui repose sur quatre piliers dynamiques indispensables².

D'abord la mission de l'organisation doit répondre à un besoin social, sociétal et/ou environnemental, que ce soit par exemple dans le recrutement de ses salariés, dans ses méthodes de production, dans les services ou produits qu'elle propose, ou encore dans ses bénéficiaires-clients. L'entreprise sociale doit disposer d'outils et d'indicateurs pour évaluer cette finalité sociale et environnementale dans la durée : l'entrepreneuriat social ne se décrète pas, mais se démontre au quotidien.

¹ Jean-François Mattei et Virginie Troit, « La transition humanitaire », *médecine/sciences*, vol. 32, n° 2, février 2016, p. 211-215.

² Mehdi Baccouche, « Formation sur l'entrepreneuriat social aux chantiers du Forum Jeunesse », *Maison de France de Sfax*, Tunisie, 31 mars au 3 avril 2017, <http://fjm.tn/fr/93/les-chantiers-du-forum-se-dérouleront-du-31-mars-au-3-avril-à-la-maison-de-france-à-sfax-3.html>

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Ensuite, le projet doit être économiquement viable sur le long terme, induisant une prise de risque, une capacité à innover pour répondre et s'adapter au marché. Il ne peut y avoir de projet social fort sans projet économique stable. Tout l'enjeu de l'entreprise sociale est de réencadrer le social dans l'économie afin d'assurer sa durabilité.

Bien que l'entreprise sociale doive être rentable pour exister, survivre et se développer, la rentabilité doit être mise au service de la finalité sociale ou environnementale, afin de disposer des ressources nécessaires pour maximiser l'impact sur le long terme. Sa lucrativité est donc limitée par des logiques de fonctionnement simples comme le réinvestissement des profits dans le développement de l'entreprise sociale ou l'encadrement de l'échelle des salaires.

Enfin, la gouvernance de l'entreprise sociale se fait sur un modèle participatif, le processus de décision n'étant pas fondé sur la propriété du capital, mais sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes (salariés, bénéficiaires, collectivités, financeurs...). La gouvernance participative ne se fait pas au nom d'une idéologie mais au nom de l'efficacité et de la qualité du service produit. Les bénéficiaires impliqués dans le processus de décision peuvent rendre compte de manière optimale de l'évolution possible de leurs besoins et de la réponse à y apporter par l'entreprise sociale.

Cette conceptualisation de l'entrepreneuriat social s'est faite avec le temps, après l'essai de diverses formules par de multiples acteurs sur le terrain dans des contextes régionaux et nationaux différents. Cette définition ne se veut pas exclusive, mais elle dresse le cadre de l'action dans lequel nous évoluons depuis plus de trente ans au sein d'arcenciel.

Le modèle d'arcenciel : un choix entrepreneurial originel comme contrainte

À l'origine, le modèle de l'entrepreneuriat social a d'abord été vécu comme une contrainte pour l'association libanaise arcenciel, plutôt que comme un choix délibéré. En la créant en 1984, en pleine guerre civile, ses cinq fondateurs identifiaient les besoins cruciaux de nombreuses personnes en situation de handicap, résultant principalement des conflits armés au Liban. La mission originelle d'arcenciel puisait ainsi à cette volonté de servir ces personnes et de les rendre responsables de leur propre développement à travers notamment la création d'un centre médico-social, des ateliers d'apprentissage leur permettant de développer de nouvelles compétences techniques, un centre de production d'équipement de mobilité et d'aides techniques, des visites à domicile et des aménagements permettant d'améliorer leur autonomie.

Se définissant comme apolitique et non confessionnelle, l'association a dû faire très vite face aux difficultés de lever les financements adéquats. Au-delà de la situation exsangue du pays s'est ajouté le fait que la gestion des services sociaux a été et est toujours la chasse gardée des 17 communautés religieuses libanaises. Héritage de l'Empire ottoman, le statut personnel des communautés est encore aujourd'hui géré par les autorités politico-religieuses des communautés elles-mêmes. La notion d'intérêt général, le rôle étatique en tant que pourvoyeur des services sociaux et les frontières de l'espace public sont floutés par cet état de fait³. Dans ce contexte, arcenciel, association locale souhaitant servir toutes les personnes en difficulté au-delà des appartenances communautaires et religieuses, s'est retrouvée dans l'impasse de ne pouvoir mobiliser les donations nécessaires. De façon schématique, les fonds provenant de la diaspora libanaise étaient majoritairement destinés aux communautés respectives. De même, arcenciel ne

³ Muriel Rozelier, « Pierre Issa, pionnier de l'entreprise sociale au Liban », Commerce du Levant, 4 octobre 2016, www.lecommercedulevant.com/article/26668-pierre-issa-pionnier-de-lentreprise-sociale-au-liban

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

pouvait solliciter des financements publics, au risque de devoir prêter allégeance au parti politique référent de l'autorité publique visée. L'association était enfin trop petite et trop locale pour obtenir les financements internationaux ; arcenciel ne cochant aucune case nécessaire.

L'association s'est donc créée dans un premier temps sur ses fonds propres, générés par la vente de services et de produits créés par les bénéficiaires eux-mêmes. La vente d'autocollants et même de glaces a pu, aux débuts balbutiants de l'association, lui permettre d'assurer sa pérennité. Au fur et à mesure de son développement, la volonté croissante de répondre à de nouveaux besoins de population en difficulté a fait peu à peu évoluer la mission d'arcenciel pour que, 33 ans plus tard, elle se stabilise autour de l'idée de participer au développement par l'intégration des personnes en difficulté. Afin d'assurer son indépendance et sa pérennité, son modèle d'action est néanmoins demeuré identique : les activités génératrices de revenus permettent d'assurer le fonctionnement des activités non génératrices de revenus, chacune répondant à un objectif social et/ou environnemental.

L'entrepreneuriat social, force de la culture institutionnelle d'arcenciel

L'association est encore aujourd'hui une association de réinsertion : 515 volontaires, dont 75 % sont considérés comme des personnes en difficulté (économique, sociale, physique, et/ou émotionnelle), travaillent au sein des 8 programmes dans les 12 centres répartis sur l'ensemble du territoire libanais. Le champ d'action de l'association est très vaste, défini par ses 8 programmes (Agriculture, Écotourisme, Emploi, Environnement, Jeunesse, Mobilité, Social, Santé) et correspondant aux nombreux défis de développement du pays des cèdres.

Pour assurer le bon déroulement de son modèle hybride de couverture des activités sociales « en perte » par les activités sociales génératrices de revenus, arcenciel est gérée comme une véritable entreprise. Chacune de ses unités a des objectifs de rentabilité à impact social. Parce que les bénéficiaires sont des personnes en difficulté, le service rendu doit être le plus qualitatif et professionnel possible. Ces objectifs de rentabilité ont permis d'aller toujours plus loin dans l'identification des besoins sur le terrain et d'optimiser la réponse à y apporter avec la mobilisation des ressources au sein des communautés. Dans cette perspective, arcenciel a intégré les outils de gestion et le langage de l'entrepreneuriat classique afin de les détourner à son profit. Des logiciels de gestion de SAP ou Pledge aux certifications ISO, l'ensemble répond à la nécessaire professionnalisation de la structure pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires.

Aujourd'hui, arcenciel assure son autofinancement à hauteur de 72 % pour un budget annuel d'environ 15 millions de dollars. Ce modèle hybride permet à la fois d'assurer une certaine indépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds, notamment lors de l'initiation de nouveaux projets pilotes, et d'assurer la continuité des activités malgré la fin du financement des projets.

L'ensemble des unités qui génèrent des revenus pour l'association répond à un besoin social et/ou environnemental. Deux activités sont la source principale des fonds propres de l'association. Dans un premier temps, la production d'aides techniques et d'équipements de mobilité dont la couverture est assurée par le ministère des Affaires sociales. Le vote de la « loi 220 » en 2000 assure le respect des droits des personnes en situation de handicap au Liban, leur garantissant une couverture de leurs besoins sociaux et médicaux et l'accès à l'emploi. Cette loi n'a pu voir le jour qu'après un travail de fond d'arcenciel répondant à une stratégie sur le long terme : sortir du système de charité communautaire pour un système de solidarité institutionnalisé à travers la constitution des services sociaux en une politique publique nationale. Lors de

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

l'initiation de chacun de ses projets pilotes, arcenciel a pour objectif à long terme que l'État soit en mesure d'assumer ses prérogatives et d'assurer la généralisation du service social à tous.

Le cas des déchets hospitaliers à risque infectieux est la seconde source principale de fonds propres. Depuis 2003, arcenciel prend en charge plus de 83 % des déchets issus des activités de soins au Liban. Ces déchets étaient auparavant directement jetés avec les ordures ménagères, sans précautions quant aux potentiels risques d'épidémies et de maladies. Grâce à un décret présidentiel de 2003, les hôpitaux et les centres de soins sont dans l'obligation de stériliser leurs déchets. À travers ses centres de traitement répartis sur l'ensemble du territoire, arcenciel intervient comme un sous-traitant. Dans le contexte de la crise des déchets ayant commencé à l'été 2015, l'action d'arcenciel a permis de limiter les impacts de la catastrophe sanitaire et de réduire le risque de maladies et d'épidémies liées à la crise. Depuis le début du programme, arcenciel est dans le processus de développement d'une solution générale de traitement et de valorisation de l'ensemble des déchets ménagers et industriels avec pour objectif de permettre l'émergence à terme d'une politique nationale durable pour l'ensemble du pays.

L'appât du gain : un risque potentiel même pour les entrepreneurs sociaux ?

Ce modèle hybride a permis à l'association une certaine indépendance financière, et pousse chaque jour ses membres à l'innovation sociale. Cependant, comme tout modèle, il connaît ses faiblesses, et a parfois amené à des impasses et à des échecs. La dépendance actuelle d'arcenciel auprès de ses clients principaux (le ministère des Affaires sociales et les hôpitaux) la met dans une situation de grande fragilité. D'un côté, le ministère qui couvre la production des équipements de mobilité est un mauvais payeur : il paye tout, mais pas à temps. Avec de nombreuses mensualités de retard qui courent sur plusieurs années, la situation actuelle de trésorerie ne permet pas de redistribuer les fonds en interne quand le besoin se fait ressentir, si bien que l'ensemble des activités s'en retrouve parfois freiné, voire mis en péril. L'absence répétée de financements fait en effet prendre aux unités sociales « à perte » un risque de dysfonctionnement et de fermeture. De même, l'activité de traitement des déchets hospitaliers pourrait du jour au lendemain cesser du fait de l'installation d'incinérateurs massifs prônée comme la solution optimale par le gouvernement actuel pour résoudre à la fois les problèmes de la crise des déchets et du rationnement de l'électricité. Face à de tels risques, arcenciel est contraint par la nécessaire diversification de ses sources de revenus. Or l'association dispose à ce jour de 43 pôles d'activités différents. Comment assurer un développement durable de la structure et ne pas tomber dans l'écueil de chercher le tout lucratif, là où il n'y aurait pas de besoin social ?

L'objectif à terme d'arcenciel est de réussir à devenir une entreprise sociale autofinancée à 100 %. Le modèle de multiplication des différents pôles d'activités et de redistribution en interne entre les différentes unités génératrices et non génératrices de revenus pourrait permettre d'atteindre cet objectif. L'enjeu réside dans la diversification des sources de revenus, une juste redistribution interne, l'optimisation des économies d'échelle et la capacité de toujours pousser l'innovation sociale dans toutes les actions menées. De nombreux défis dont les solutions peuvent être trouvées grâce à l'adoption et à l'adaptation du même modèle par différents acteurs. Il est en effet dans l'intérêt d'arcenciel de se nourrir des expériences d'autres organismes menant une action similaire. Pour ce faire, dès 2013, arcenciel a créé le premier incubateur d'entreprises sociales au Moyen-Orient, Nabad, dont l'objectif est d'aider et de coacher une vingtaine d'entreprises sociales libanaises dans leur développement : le nombre fait la force. Plus le modèle est adopté et revisité par différents acteurs, plus les ajustements sont précis et adaptés aux besoins sur le terrain. Dans cette même logique, arcenciel a développé en partenariat avec arcencielFrance et

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

L'entreprise sociale Shanti en Tunisie, le programme processméditerranée. Depuis plus de deux ans, ce programme de coopération transnational a permis la réalisation de six étapes en France, au Liban et en Tunisie, réunissant plus de 500 jeunes et professionnels de l'économie sociale et solidaire afin de mener un échange de bonnes pratiques, un transfert de savoirs et de savoir-faire et la réplique de *success stories* entre les trois rives de la Méditerranée.

C'est dans ces échanges et ces collaborations entre l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire que le modèle se retrouvera renforcé. Il est nécessaire d'inclure dans cette construction les acteurs publics afin que les projets pilotes à succès d'aujourd'hui initiés par les organisations de la société civile deviennent les programmes publics de demain. Dans cette même perspective de coordination, arcenciel participe à la construction d'une association pour les entreprises sociales et l'adoption d'une loi sur le cadre et la définition de l'entrepreneuriat social au Liban. À terme, cette loi permettrait une plus grande implication des bailleurs de fonds, fondations et administrations publiques, dans le soutien et le développement de l'entrepreneuriat social au Liban et dans la région.

Biographie • Kristel Guyon

Engagée aux côtés d'arcenciel depuis 2015, Kristel Guyon est aujourd'hui assistante de la direction générale, et chargée du projet processméditerranée, un programme de coopération en entrepreneuriat social en Tunisie, au Liban et en France ayant pour objectif de valoriser et de renforcer les capacités des entrepreneurs sociaux présents et en devenir. Auparavant, Kristel a travaillé comme *MENA assistant reporting* au sein de l'Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC) du Norwegian Refugee Council, à Genève, réalisant différentes études sur les situations de déplacement en Irak, en Syrie, en Libye, en Palestine et au Yémen. Kristel Guyon est diplômée de Sciences Po Lyon, après un master de Coopération et Développement au Maghreb et au Moyen-Orient.

Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires.

Pour citer cet article : Kristel Guyon, « L'hybridation de l'économique et du social : l'exemple d'arcenciel au Liban », *Alternatives Humanitaires*, n°6, novembre 2017, p. 40-49, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2017/11/17/lhybridation-de-leconomique-social%E2%80%89-lexemple-darcenciel-liban/>

ISBN de l'article (PDF): 978-2-37704-281-4