
Transition vers une entreprise sociale durable : quels leviers stratégiques pour SANRU ASBL en RDC ?

Auteur : Kalonji Ntumba, Albert

Promoteur(s) : Xhaufclair, Virginie

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/24582>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative" (BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

TITRE

Transition vers une entreprise sociale durable : quels leviers stratégiques pour SANRU ASBL en RDC ?

Promoteur :

Virginie XHAUFLAIRE

Lecteur(s) :

Albert CORHAY

Wilfried NIESSEN

Travail de fin d'études présenté par

Albert KALONJI NTUMBA

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion, MBA International

Année académique 2023-2024

Executive summary

This dissertation investigates the conditions and strategic levers of the transition of SANRU ASBL, a non-profit health organization in the Democratic Republic of Congo (DRC), to a hybrid social enterprise model that reconciles social mission with economic viability. In a context characterized by declining international funding, political instability, and increased competition among NGOs, SANRU must rethink its strategies to ensure sustainability while maintaining its central role in the Congolese health system. Through a qualitative case study approach, the analysis highlights the strategic opportunities and challenges linked to this transformation. The study draws on theoretical frameworks for social enterprises, hybrid governance, and institutional logic. It identifies key drivers for SANRU's transition, including the diversification of revenue streams, the adoption of business models aligned with its social mission, and the establishment of multi-stakeholder governance that ensures transparency and legitimacy. The findings show that SANRU's successful transition relies on its ability to create a unique approach for different stakeholders, slowly adopt business practices, and find a balance between making a social impact and meeting economic needs. This dissertation contributes to the literature on hybrid organizations in Africa and offers managerial and strategic recommendations to strengthen the sustainability of local health organizations operating in complex environments. The findings of this case study provide valuable insights into the organizational transition toward a hybrid model in DRC, but should be further explored through complementary research, such as multiple case studies or large-scale surveys in the central African region.

Keywords: Social enterprise, social entrepreneurship, hybrid organization, governance, sustainability, performance, nonprofit, NGO.

Words: **29972**

Résumé (français)

Ce mémoire examine les conditions et les leviers stratégiques de la transition de SANRU ASBL, une organisation de santé à but non lucratif en République Démocratique du Congo (RDC), vers un modèle d'entreprise sociale hybride qui concilie mission sociale et viabilité économique. Dans un contexte caractérisé par la diminution des financements internationaux, l'instabilité politique et une concurrence accrue entre les ONG, SANRU doit repenser ses stratégies pour assurer sa durabilité tout en maintenant son rôle central dans le système de santé congolais. A travers une approche qualitative d'étude de cas, l'analyse met en lumière les opportunités stratégiques et les défis liés à cette transformation. L'étude s'appuie sur des cadres théoriques pour les entreprises sociales, la gouvernance hybride et la logique institutionnelle. Il identifie les principaux moteurs de la transition de SANRU, y compris la diversification des sources de revenus, l'adoption de modèles commerciaux alignés sur sa mission sociale, et l'établissement d'une gouvernance multipartite qui garantit la transparence et la légitimité. Les résultats montrent que la transition réussie de SANRU repose sur sa capacité à créer une approche unique pour différents acteurs, à adopter progressivement des pratiques commerciales et à trouver un équilibre entre l'impact social et les besoins économiques. Ce mémoire contribue à la littérature sur les organisations hybrides en Afrique et offre des recommandations managériales et stratégiques pour renforcer la durabilité des organisations de santé locales opérant dans des environnements complexes. Les résultats de cette étude de cas offrent des pistes importantes pour la compréhension de la transition organisationnelle vers un modèle hybride en RDC, mais mériteraient d'être approfondis par des recherches complémentaires, notamment des études de cas multiples ou des enquêtes à plus grande échelle au niveau de la région de l'Afrique centrale.

Mots :**29972**

Remerciements

Je rends tout d'abord grâce à Dieu Tout-Puissant, pour ses bienfaits inépuisables qui se renouvellent chaque jour et m'ont accompagné tout au long de ce parcours.

Mes remerciements vont ensuite à mon épouse, Stella Maka Delcourt, et à mes enfants. Leur soutien indéfectible, leur patience et leurs encouragements ont été une source constante de motivation. Je garde en mémoire leurs questions pleines de curiosité lorsqu'ils me voyaient étudier tard dans la nuit ou sacrifier les vacances familiales, s'étonnant de me voir poursuivre encore des études alors que j'étais déjà médecin, expert en santé publique et Directeur technique à SANRU. Leur compréhension et leur amour ont rendu ce chemin possible.

J'adresse également ma profonde gratitude à l'ensemble des enseignants de HEC Liège et de l'Université Protestante du Congo (UPC). Chacun d'eux a contribué, à travers ses enseignements précieux, à nourrir la réflexion qui a abouti à la rédaction de ce mémoire. Il porte en lui une partie de chacun de ces enseignements.

Je remercie de tout cœur l'équipe de la Direction exécutive de SANRU pour son soutien moral et financier, ainsi que pour la compréhension témoignée face à mes absences liées à cette formation. J'associe à ces remerciements les membres du Conseil d'administration de SANRU, et tout particulièrement le Bureau, qui m'ont encouragé et soutenu dans cette voie.

Ma reconnaissance va également au Professeur Samuel Mampunza, vice-président de SANRU, alors Secrétaire général académique de l'UPC, dont l'intervention, par un heureux concours de circonstances, m'a permis de découvrir cette formation et m'a encouragé à m'y inscrire.

J'exprime une gratitude particulière aux cadres et dirigeants de SANRU qui ont accepté de se prêter aux interviews et dont les témoignages et réflexions ont constitué une matière précieuse pour l'analyse et la rédaction de ce travail.

A mes collègues de service, j'exprime ma reconnaissance pour leur soutien et leur compréhension durant toute cette période exigeante. Je tiens aussi à saluer mes collègues de la promotion MBA International, une promotion exceptionnelle, avec lesquels j'ai partagé des moments riches, empreints d'échanges d'expériences et de solidarité.

Enfin, je ne saurais terminer sans remercier chaleureusement l'équipe de coordination et de support du programme MBA International, tant à Kinshasa qu'à Liège, pour leur disponibilité et leur accompagnement constant.

A toutes et à tous, trouvez dans ces quelques lignes l'expression de mes sincères et profonds remerciements.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I : INTRODUCTION	8
CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
Les organisations à but non-lucratif (OBNL) et l'environnement socio-économique incertain : ...	8
SANRU ASBL et son rôle dans le système de santé de la RDC.....	9
PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE	10
QUESTIONS DE RECHERCHE.....	10
Question Principale :	10
Questions secondaires :	11
OBJECTIFS DE L'ETUDE	11
Objectif principal :.....	11
Objectif Spécifiques :	11
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE.....	12
CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DES ENTREPRISES SOCIALES	12
Définition des concepts :	12
Troisième secteur (Tiers secteur) :	12
Economie sociale :.....	13
Entrepreneuriat Social :	14
Entreprise sociale :	15
Conclusion sur la terminologie :.....	15
Emergence des entreprises sociales : Mouvement des OSBL vers les entreprises sociales :.....	16
Typologies et Structures des ES :.....	17
Modèles économiques (Business model) des entreprises sociales :	18
Gestion des Tension des logiques institutionnelles et gouvernances des organisations hybrides :21	21
Gestion des logiques institutionnelles conflictuelles :.....	21
Gouvernance des organisation hybrides.....	23
Formes juridiques des ES	25
Performances et pérennité (durabilité) des ES :	26
ENTREPRISES SOCIALES EN AFRIQUE	28

Ecosystème et développement des entreprises sociales en Afrique :	28
Spécificités des entreprises sociales en RDC et enjeux de l’hybridation pour les ASBL locales :29	
Contexte de la RDC :.....	29
Emergence et caractéristiques des entreprises sociales en RDC :	29
Ecosystème des ES en RDC :.....	30
Actions prioritaires pour la croissance du secteur des entreprises sociales :.....	32
CHAPITRE III. METHODOLOGIE	33
SITE ET PERIODE D’ETUDE :	33
ECHANTILLONNAGE :.....	33
TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES	34
APPROCHE METHODOLOGIQUE DETAILLE	35
ANALYSE DES DONNEES	36
VALIDITE ET FIABILITE	36
LIMITES METHODOLOGIE DE L’ETUDE	36
CONSIDERATIONS ETHIQUES.....	37
CHAPITRE IV : RESULTATS	38
CONTEXTE ET L’ECOSYSTEME SANRU ASBL :	38
Perception des cadre et agents de SANRU sur ses forces et faiblesses.....	38
Perception des cadre et agents de SANRU sur sa capacite à naviguer dans cet environnement complexe	40
EVOLUTION DU MODELE ORGANISATIONNEL, GOUVERNANCE, PRATIQUES MANAGERIALES ET LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DE SANRU	40
Evolution du modèle organisationnelle et gouvernance de SANRU	40
Perception sur la gouvernance de SANRU vis-à-vis de sa transition vers une ES :	41
Evolution des pratiques managériales et logiques institutionnelles au sein de SANRU	42
Evolution des pratiques managériales	42
Perception des cadres et agents de SANRU sur les changements observes dans les pratiques managériales.....	42
Evolution des logiques institutionnelles au sein de SANRU	43
Perceptions cadres de sur l’intégration de la logique marchande au sein de SANRU ASBL ...	44
EXPLORATION DES MODELES HYBRIDES VIABLES POUR SANRUASBL.....	45

5. Le partenariat publique-privés et créations des réseaux et alliances avec les entreprises sociales et commerciales	46
Perception des cadres et dirigeants sur les modèles hybrides adaptées à SANRU	46
CHAPITRE V. DISCUSSIONS, CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET RECOMMANDATIONS	48
DISCUSSIONS	48
Identification des leviers internes et externes pour réussir la transition	48
Nécessite de clarification de l'identité hybride de SANRU	48
Acceptation et maîtrise de la double logique sociale et économique : gestion des tensions	48
Adaptation de sa gouvernance aux réalités hybrides.....	49
Communication stratégique différenciée et adaptée à son écosystème multipartie prenante....	50
Des tentatives de diversification peu concluantes mais stratégiquement utiles	50
Exploration des modèles hybrides viables pour SANRU.....	50
CONTRIBUTION THEORIQUES ET PRATIQUES	52
Contributions théoriques	52
Contributions pratiques	52
RECOMMANDATION STRETEGIQUES ET MANAGERIALES.....	52
CHAPITRES VI. CONCLUSION GÉNÉRALE DU MÉMOIRE.....	55
ANNEXES	56
CARTE STRATEGIQUE 2021-2025 DE SANRU ASBL	56
GUIDES D'ENTRETIENS.....	57
FICHE SIGNALTIQUE SANRU ASBL.....	63
BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES.....	67

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
ASBL	Association Sans But Lucratif
ASHOKA	Première organisation mondiale de soutien aux entrepreneurs sociaux
BM	Banque Mondiale
BMC	Business Model Canvas
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee
CA	Conseil d'Administration
CES	Centre d'Économie Sociale
COVID	Coronavirus Disease
EMES	Réseau Européen de Recherche sur l'Entreprise Sociale
ENABEL	Agence belge de coopération internationale
ENP	Entrepreneurial Non-Profit
ES	Entreprise Sociale
ESS	Économie Sociale et Solidaire
FCDO	Foreign, Commonwealth & Development Office
FM	Fonds Mondial
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
NGO	Non-Governmental Organization (ONG)
OBNL	Organisation à But Non Lucratif
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSBL	Organisation Sans But Lucratif
PSE	Public-Sector Social Enterprise
RDC	République Démocratique du Congo
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SB	Social Business
SANRU	Soins de santé primaires en milieu rural “ Santé rurale ”
SASU	Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle
SC	Social Cooperative
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
USAID	United States Agency for International Development

CHAPITRE I : INTRODUCTION

CONTEXTE DE L'ETUDE

Les organisations à but non-lucratif (OBNL) et l'environnement socio-économique incertain :

En dépit des débats terminologiques continus, une organisation à but non lucratif (OBNL) ou sans but lucratif (OSBL) peut se définir comme une entité formelle, autonome et juridiquement distincte, indépendante de l'Etat, ne redistribuant pas de profits (excédents financiers), et fondée sur la participation volontaire. Sous ce vocable se regroupent divers types d'organisations avec des missions, tailles, modes de fonctionnement et impacts variés (Salamon et & Anheier, 1997).

Les organisations sans but lucratif dans les pays en développement évoluent dans un environnement marqué par une profonde incertitude, exacerbée par des défis globaux persistants et croissants. Selon le rapport UNSTAT 2024, seulement 17 % des cibles des Objectifs de développement durable (ODD) sont en bonne voie, tandis que près de la moitié enregistrent des progrès limités et qu'un tiers stagnent ou régressent. Les séquelles de la pandémie de COVID-19, l'intensification des conflits, les tensions géopolitiques et les perturbations climatiques aggravent cette situation déjà critique. Par ailleurs, les inégalités structurelles du système économique et financier mondial privent les pays en développement du soutien nécessaire pour relever ces défis, les confrontant ainsi aux pires perspectives économiques depuis une génération (Kang'ethe et Manomano 2014). Dans ce contexte, les organisations locales doivent naviguer entre ces multiples crises tout en tentant de répondre aux besoins croissants des communautés marginalisées. En effet, dans la plupart des pays en développement et des contextes post conflit, les donateurs ont activement soutenu la croissance des organisations de la société civile locales (OSC). Elles sont ainsi devenues des partenaires privilégiés pour la mise en œuvre de programmes de développement (Pallas et Sidel, 2020). Ces OSC, grâce à leurs vastes réseaux communautaires et à leur engagement basé sur une mission sociale bien définie, sont souvent mieux placées que les acteurs gouvernementaux pour toucher les populations marginalisées, et sont généralement considérées comme plus efficaces et moins sujettes à la corruption (Pallas et Sidel, 2020). Cependant, très tributaires des subventions de l'État ou de l'aide internationale via les projets financés directement ou indirectement par les bailleurs de fonds par l'intermédiaire des ONG internationales, ces organisations à but non lucratif (OBNL) sont exposées aux phénomènes extérieurs tels que les récessions économiques, les évolutions ou changements des priorités des donateurs et les événements mondiaux tels que les pandémies. Ceux-ci diminuent considérablement le financement et affectent leurs activités (Kerlin, 2010). Elles sont ainsi fréquemment confrontées à des contraintes financières qui limitent leur capacité à fournir des programmes cohérents et efficaces dans la durée. En effet, les modèles traditionnels de financement, tels que les subventions et les dons, sont souvent imprévisibles et compétitifs, rendant les OBNL vulnérables aux fluctuations dans la disponibilité des fonds (Brown et Moore, 2001). La réduction progressive de l'aide internationale constatée ces dernières années, illustrée récemment par l'arrêt brutal des subventions américaines via l'USAID dans le monde en 2025, reflète avec acuité l'incertitude croissante dans laquelle évoluent de nombreuses OBNL, particulièrement dans les pays en développement, où ces financements jouent un rôle crucial pour la survie de leurs actions et des populations qu'elles servent. Bien qu'affectant négativement les actions des OSBL, cette réduction des subventions offre également une opportunité pour une plus grande autonomie, durabilité et appropriation locale des initiatives de développement, permettant aux communautés et aux OBNL locales de devenir les principaux acteurs de leur propre progrès (Khieng et Dahles, 2015 ; Pallas et Sidel, 2020).

Les OBNL locales cherchent de plus en plus à diversifier leurs sources de financements, à établir des partenariats et à adopter des stratégies de financement innovantes afin de continuer à remplir efficacement leurs missions en opérant dans cet environnement de plus en plus incertain et de mieux se positionner (Khieng et Dahles, 2015). Parmi les approches de financement innovantes, il y a la création des entreprises sociales (ES), le crowdfunding ou financement participatif et les partenariats public-privé (Uphoff, 2005). L'entreprise sociale, en particulier, représente une approche transformatrice pour résoudre les problèmes sociaux tout en générant des revenus grâce à la combinaison de l'orientation-mission des organisations à but non lucratif avec les stratégies orientées-marché des entreprises commerciales. En adoptant cette approche, ces OSBL deviennent des organisations hybrides, c'est-à-dire devant composer simultanément avec des logiques institutionnelles multiples et souvent conflictuelles. Dans ce cas, il s'agit de la combinaison de la logique caritative, non marchande, à laquelle

les OBNL sont habituées et de la logique marchande qui leur est souvent inhabituelle (Mair et al., 2015). Elles se retrouvent ainsi dans une situation de tensions entre une logique sociale, valorisant la poursuite prioritaire d'un impact social sans objectifs lucratifs explicites, et une logique commerciale qui exige efficience opérationnelle et résultats financiers (Choi et Santos, 2013). Cette transition d'un modèle traditionnel d'OBNL vers une entreprise sociale nécessite une exploration approfondie des sources de revenus potentielles qui s'alignent avec la mission de l'organisation et des mécanismes de gestion des tensions entre les différentes logiques institutionnelles auxquelles les OSBL locales ne sont souvent pas habituées. La présente étude se propose d'explorer cette voie prometteuse pour les OBNL locales en RDC comme SANRU ASBL. Elle se base sur un cas pratique de la transition d'une ASBL traditionnelle locale vers un modèle d'entreprise sociale durable dans l'un des environnements les plus complexes qu'est la RDC où les entreprises sociales (SE), encore jeunes, font face à plusieurs défis, notamment des contraintes environnementales, des limitations en matière de financement, des barrières réglementaires et autres (Agapitova et al., 2020).

SANRU ASBL et son rôle dans le système de santé de la RDC.

La République démocratique du Congo (RDC) fait face à d'énormes problèmes dans le domaine de la santé, en particulier en termes de couverture des services de santé et de qualité des soins (RDC_MSPHP, 2024). Dans ce contexte, les organisations non gouvernementales (ONG) jouent un rôle crucial pour combler ces lacunes et compléter l'action du gouvernement et des acteurs privés. Parmi ces ONG, il y a SANRU ASBL, une association sans but lucratif de droit congolais qui est un exemple pertinent de cette contribution des OBNL à l'action publique pour le bien-être des Congolais. Depuis 1981, SANRU intervient dans le domaine des soins de santé primaires en milieu rural, en s'appuyant sur une longue expérience de collaboration avec le ministère de la Santé et divers partenaires internationaux comme l'USAID, le Fonds mondial, la Banque mondiale, GAVI Alliance, la Fondation Melinda et Bill Gates, etc. (SANRU, 2023). Conformément à sa vision « SANTE POUR TOUS ET PAR TOUS », la mission de SANRU est de contribuer activement à l'amélioration de la santé des populations, spécialement les plus vulnérables, avec leur pleine participation.

En collaboration avec le ministère de la Santé publique et les organisations sous-récipiendaires, SANRU apporte son soutien à l'ensemble des 516 zones de santé de la RDC, avec une présence opérationnelle à 100 %, à travers divers projets financés par des bailleurs de fonds. Ce soutien couvre un large éventail de thématiques de santé publique en RDC. On y retrouve, entre autres, la santé maternelle, néonatale et infantile, la planification familiale, le VIH, le paludisme et la tuberculose, la nutrition, l'eau et l'assainissement, le renforcement du système de santé, ainsi que les maladies non transmissibles. Dans cette optique, elle dispose de bureaux, d'antennes et de coordinations répartis dans 26 provinces, qui sont gérés par des professionnels de la santé. Cette présence dans la quasi-totalité des provinces permet à SANRU de faciliter l'intégration rapide des nouvelles interventions/projets et de minimiser les coûts de mise en œuvre grâce à des synergies positives et à la réduction des inefficiencies. En outre, à travers son travail de terrain depuis des décennies, SANRU a pu développer des liens solides avec les communautés et les autorités politico-administratives et sanitaires locales, ce qui facilite à la fois l'intégration et l'appropriation des interventions au niveau local, et la participation des bénéficiaires, gage de réussite de plusieurs projets. Elle est actuellement la plus grande ONG locale en RDC en termes des zones de santé couvertes (toutes), des budgets gérés (près de USD100 millions/an) et du nombre des projets gérés (plus de 20 projets). SANRU a pu, au fil de temps, développer des processus gestionnaires efficaces fondés sur une forte responsabilisation et un sens de redevabilité des acteurs à différents niveaux de son organisation, ce qui lui a permis de se positionner stratégiquement comme une ONG locale incontournable vis-à-vis la majorité des bailleurs des fonds les plus importants de la RDC. Malgré sa situation avantageuse, SANRU est consciente que son positionnement stratégique actuel ne perdurera pas toujours face à l'évolution de son environnement externe rapidement changeant, et caractérisé par une baisse de financements extérieurs, une concurrence rude avec les ONG internationales et locales pour les mêmes ressources qui se raréfient, un environnement politico-sociale difficile de la RDC. Les principaux financements du portefeuille de SANRU (FM, BM, GAVI) dépendent des priorités fluctuantes des donateurs de même que de la dynamique politique et sécuritaire du pays, ce qui rend la pérennité de ces financements incertaine, tant à court terme qu'à long terme. Le cas le plus récent est l'arrêt brusque de quatre projets financés par le gouvernement américain à la suite de la décision de

l'actuelle administration américaine. Cette situation a eu un impact considérable sur SANRU qui doit mettre près de 70 staffs en congé sans compter l'arrêt des prestations de services de soins et de traitement en faveur des malades. Anticipant ces types de risques, SANRU a développé, depuis près de cinq ans, une stratégie à même de lui permettre de survivre et de continuer à réaliser sa mission sociale en diversifiant ses sources de revenus pour réduire la forte dépendance aux bailleurs de fonds traditionnels.

PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE

La dépendance aux subventions de projets, souvent restrictives et insuffisantes, limite la capacité de nombreuses OSBL à répondre efficacement aux besoins croissants des communautés qu'elles servent (Pallas et Sidel, 2020). Face à cette réalité et en quête constante de sources de financement sûres et durables, certaines OSBL explorent des modèles innovants tels que les entreprises sociales, qui permettent de générer des revenus autonomes tout en soutenant leur mission (Khieng et Dalhes, 2015). Toutefois, le passage d'une organisation à but non lucratif traditionnelle à un modèle d'entrepreneuriat social présente une série de défis complexes. Ceux-ci sont notamment liés aux questions concernant le leadership, les ressources humaines, le financement, la vision et la stratégie, les valeurs et la culture organisationnelle. Cette transition implique de prendre des risques et de posséder des compétences en gestion d'entreprise qui font souvent défaut dans le secteur associatif. De plus, elle requiert une vigilance particulière afin de préserver la mission, les valeurs et la réputation de l'organisation (Davis et al., 2004 ; Cho et Sultana, 2015). Bien que la littérature ait rapporté quelques cas de transition réussies vers des entreprises sociales dans le continent africain, particulièrement dans les pays de l'Afrique de l'Est et australe avec le Kenya et l'Afrique du Sud en tête (Navarrete Moreno et Agapitova, 2017), plusieurs ES, souvent encore jeunes, peinent encore à réaliser pleinement leur potentiel, rencontrant fréquemment des difficultés à se développer, à bâtir des modèles durables et faisant face à d'importantes barrières exacerbées par les marchés complexes qu'elles desservent. Leur évolution s'inscrivant généralement dans un cadre institutionnel souvent précaire, voire inexistant, ce qui les conduit à innover dans leur structuration pour pallier l'absence ou l'insuffisance des politiques publiques (Littlewood et Holt, 2018). Ces ES présentent des faiblesses et des tensions internes pouvant conduire à leur échec, notamment les difficultés à développer et à maintenir des modèles d'entreprise sociale viables, la gestion des tensions liées à des logiques internes concurrentes, les ruptures de relations avec les principales parties prenantes internes, etc. (Mair et al., 2015 ; Choi et Santos, 2013). En plus, dans les pays en développement et particulièrement en Afrique, les données collectées et analysées sur les facteurs de succès, les défis et les opportunités du secteur des entreprises sociales (ES) sont limitées (Navarrete Moreno et Agapitova, 2017). Ce manque de données sur les ES est particulièrement plus criant dans le domaine de la santé publique. Cela rend donc difficile la compréhension de comment et par quelles activités les ES auront un meilleur impact sur la santé et le bien-être des individus et des communautés en vue d'atteindre les ODD et plus particulièrement l'ODD 3 sur la santé (Macassa, 2021). La majorité des exemples d'entreprises sociales (ES) dans le domaine de la santé concernent souvent des hôpitaux confessionnels, tels que ceux de l'Eglise catholique, protestante et musulmane. En RDC, les quelques rares études existantes, dont celle de la Banque mondiale en 2020 (Agapitova et al., 2020), se focalisent plus sur la présentation de l'écosystème de SE encore relativement jeune. Il y a un manque d'études et d'expériences décrivant les défis rencontrés et les choix stratégiques opérés par les OSBL dans la gestion des multiples logiques institutionnelles lors de leur transition vers les organisations hybrides. L'analyse approfondie des enjeux et des implications stratégiques et organisationnelles liés à cette transition vers un modèle hybride d'entreprise sociale constitue la problématique centrale de ce mémoire. Il abordera le cas concret de SANRU ASBL, une OBNL de santé travaillant dans le contexte complexe de la RDC, caractérisé par l'instabilité économique et sociale. La compréhension des opportunités et des défis auxquels SANRU est confrontée dans sa transition vers l'entreprise sociale hybride en RDC permettra d'apporter de précieuses informations à la littérature sur l'implémentation des ES.

QUESTIONS DE RECHERCHE

Question Principale :

Comment SANRU ASBL peut-elle réussir sa transition vers un modèle hybride d'entreprise sociale, en conciliant mission sociale, logique économique et gouvernance adaptée, dans un écosystème complexe comme celui de la RDC ?

Questions secondaires :

- Quels sont les principaux défis stratégiques et opportunités auxquels SANRU est confronté dans sa transition vers une qu'organisation hybride dans le contexte spécifique de la RDC ?
- Comment SANRU mobilise-t-elle ses ressources organisationnelles et ses capacités spécifiques pour réussir sa transition ?
- Quel le modèle hybride d'entreprise sociale approprié pour SANRU ASBL ?
- Quels choix stratégiques et innovations SANRU ASBL devra-t-elle mettre en œuvre pour sa durabilité comme entreprise sociale ?

Nous espérons qu'en cherchant à répondre à ces questions, notre étude va offrir une analyse approfondie et originale sur la dynamique de transformation d'une OBNL locale telle que SANRU en une entreprise sociale dans l'écosystème complexe de la RDC.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Objectif principal :

Identifier les leviers stratégiques organisationnels et managériaux permettant à SANRU ASBL de réussir sa transition vers un modèle d'entreprise sociale durable, conciliant sa mission sociale et sa viabilité économique.

Objectif Spécifiques :

- Analyser l'écosystème dans lequel navigue SANRU ASBL dans sa transition vers le modèle hybride d'entreprise sociale.
- Analyser l'évolution du modèle organisationnelle, de la gouvernance, des pratiques managériales et des logiques institutionnelles en présence pour comprendre la nature hybride émergente au sein de SANRU ASBL.
- Explorer les modèles hybrides viables pour SANRU ASBL, en cohérence avec son identité et sa mission sociale.
- Proposer les stratégies organisationnelles et managériales susceptibles de favoriser l'implémentation progressive et réussie du modèle hybride d'entreprise sociale au sein de SANRU ASBL.

CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTERATURE

CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DES ENTREPRISES SOCIALES

Définition des concepts :

Etant donné les débats autour de la terminologie et la définition unifiée de l'entreprise sociale et des concepts associés souvent évolutifs et complexes (Defourny, 2004), nous nous efforcerons dans ce mémoire de ne pas tenter de définir précisément les termes utilisés, mais plutôt de prendre en compte les tendances terminologiques prédominantes et les points consensuels dans la littérature afin d'en faciliter la compréhension. Parmi les concepts associés à l'entreprise sociale, nous aborderons : le secteur non lucratif ou le 3^e secteur, l'économie sociale, l'entrepreneuriat social afin d'apporter de l'éclairage sur le concept « entreprise sociale ».

Troisième secteur (Tiers secteur) :

Le troisième ou tiers secteur est un autre terme sujet déjà à débats, qui englobe les organisations qui ne font partie ni du premier secteur – le secteur public (gouvernemental) – ni du second secteur – le secteur privé (entreprises à but lucratif) (Corry, 2010). Il s'agit d'un ensemble diversifié d'acteurs, souvent qualifiés de "à but non lucratif", tels que les organismes de bienfaisance, les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes d'entraide, les entreprises sociales, les réseaux et les clubs, les congrégations religieuses, les universités, les hôpitaux, les musées, les groupes de défense des droits civiques entre autres, qui ne relèvent pas de la catégorie étatique ou commerciale (Corry, 2010 ; Boris et Steuerle, 2006). Cette idée d'un secteur distinct du secteur public et du secteur privé constitué de la plupart des entreprises et organisations à but non lucratif et ne relevant pas du secteur public a véritablement émergé au milieu des années 1970 (Defourny, 2004). Bien que les secteurs public et privé soient largement définis et théorisés, le concept du "troisième secteur" demeure relativement peu théorisé, malgré quelques tentatives louables en ce sens, ce qui explique les débats continuels. Certains auteurs ont évoqué l'idée du « quatrième secteur », car les groupes communautaires tels que les clans, les familles et les associations informelles sont également souvent exclus de la notion de troisième secteur (Zimmer et Hallmann, 2001 ; Corry, 2010). Les économistes pour leur part, définissent traditionnellement les organisations à but non lucratif en termes de contrainte dite de non-distribution. Par conséquent, une entreprise à but non lucratif est une entreprise qui ne peut pas distribuer, sous forme financière, ses ressources excédentaires à ceux qui la contrôlent (Steinberg, 2006 ; Hansmann, 1987). La contrainte de non-distribution « établit une distinction claire qui affecte la manière dont l'organisation obtient des ressources, la manière dont elle est contrôlée, la manière dont elle se comporte sur le marché, la manière dont elle est perçue par les donateurs et les clients, et la manière dont ses employés sont motivés » (Steinberg, 2006).

Les définitions ontologiques du tiers secteur divergent sur sa composition et ses exclusions. Une vision américaine le voit comme un secteur distinct, avec des entités organisées, privées, à but non lucratif et bénévoles. Une définition européenne le voit comme un phénomène hybride reliant divers secteurs comme l'Etat et le marché, favorisant l'intégration des entreprises sociales et des organismes d'Etat-providence chargés de mettre en œuvre les politiques de protection sociale et de bien-être social (Bassi et al., 2025). La loi de la RDC sur les ASBL de 20 juillet 2001 regroupe tous les organismes à but non lucratif sous le label des ASBL (association sans but lucratif). *L'ASBL dans ce cadre, « est une entité qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, si ce n'est à titre accessoire, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel »* (Journal officiel RDC, 2001).

Toutefois, en dépit de différentes définitions ou théorisations, il existe un consensus sur les principales caractéristiques communes de ce secteur, notamment (Salamon et Anheier, 1997 ; Boris et Steuerle, 2006) : – **L'indépendance** : les organisations du troisième secteur ne sont pas soumises au contrôle direct du gouvernement, bien qu'elles puissent collaborer avec lui. – **Le but non lucratif** : leur objectif principal n'est pas de générer des profits pour leurs propriétaires, mais plutôt de servir un intérêt général. – **L'engagement social ou environnemental** : les organisations du troisième secteur travaillent généralement à la résolution de problèmes sociaux ou à la protection de l'environnement. – **La diversité des sources de financement** : elles peuvent recevoir des dons, des subventions, des cotisations de leurs membres, ou encore générer des revenus par leurs propres activités. – **L'implication bénévole** : le bénévolat joue souvent un rôle important dans le fonctionnement de ces organisations.

Ces organisations à but non lucratif dont l'objectif principal est de promouvoir le bien public plutôt que de réaliser des profits jouent divers rôles sociaux, économiques et politiques dans la société. Elles ont plusieurs sources de financements, dont la principale est la collecte des fonds. Cette collecte se fait grâce aux cotisations, aux dons, aux subventions gouvernementales et des organisations philanthropiques, aux subventions des bailleurs de fonds et donateurs internationaux, aux cotisations des membres, aux droits d'entrée, aux legs, aux œuvres caritatives et autres... Suivant leurs modes de fonctionnement et modèles d'affaires, elles peuvent également réaliser des bénéfices, mais ceux-ci sont utilisés pour promouvoir l'objectif de l'organisation (Valentinov, 2011). Cependant, l'inconvénient du modèle des OBNL est cette tendance à créer d'une part, une culture de dépendance parmi les bénéficiaires et d'autre part, la dépendance de l'OBNL elle-même vis-à-vis du soutien. Cette dépendance se fait notamment en termes de financement et de bonne volonté des donateurs. Cette situation limite leur capacité à pérenniser leurs actions et leur légitimité (Cho et Sultana, 2015).

Economie sociale :

Ce terme s'est plus développé dans les pays francophones (notamment en France et en Belgique), où il a acquis une forte reconnaissance sociale et une institutionnalisation. Il bénéficie également d'une reconnaissance légale au niveau de l'Union européenne où il existe un consensus entre les pays de l'Union concernant les principales fonctions jouées par les différentes composantes de l'économie sociale (Steinberg, 2006 ; Bassi, 2020). Elle regroupe des organisations rassemblées sous des vocables qui varient selon les époques, les pays, le contexte économique, le contexte organisationnel et les cultures. La délimitation de ce concept, du reste évolutif, reste un objet de débats aussi bien conceptuels et théoriques que juridiques et pragmatiques : économie sociale et solidaire (ESS) en France depuis quelques années, secteur du non-profit ou du volontariat dans les pays anglo-saxons, économie sociale populaire en Amérique latine, entreprises sociales plus récemment des deux côtés de l'Atlantique (Chopart et al., 2006). Sur le plan scientifique, le terme d'économie sociale est souvent utilisé dans le domaine de l'économie pour mettre en évidence les différences entre les organisations ou entreprises de l'économie sociale et celles du marché, en soulignant le potentiel de ces organisations à promouvoir différentes formes d'organisation des relations économiques, susceptibles de conduire à un dépassement des modèles bien connus de l'économie capitaliste (Steinberg, 2006).

Selon Defourny et Develtere (1999), deux approches sont couramment utilisées pour appréhender le concept d'ESS *l'approche juridico-institutionnelle et l'approche normative*. La combinaison de ces deux approches offre la définition la plus adéquate de ce tiers-secteur. La première approche consiste à identifier les principales formes juridiques et institutionnelles utilisées par la plupart des initiatives d'ESS : les coopératives, les mutuelles et entreprises sociales, les organisations, à statuts juridiques très variables selon les pays, que l'on peut rassembler sous le vocable générique d'associations et certaines fondations.

La seconde approche, normative consiste à souligner les principes que les entités diversifiées qui composent l'économie sociale ont en commun notamment : *i. Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ; ii. Autonomie de gestion ; iii. Processus de décision démocratique ; iv. Primaute des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus*.

Bien que les discussions entre praticiens et universitaires sur le concept de l'ESS n'aient pas encore abouti à un consensus permettant d'établir une définition universelle, nous considérerons la définition issue de la conférence régionale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur l'économie sociale qui s'est tenue en 2009 à Johannesburg, qui a défini l'ESS comme une « notion désignant des entreprises et organisations, en particulier les coopératives, mutuelles, associations, fondations et entreprises sociales, ayant pour spécificité de produire des biens, des services et des connaissances tout en poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et en favorisant la solidarité » (Fonteneau et Pollet 2019). Cette définition tient compte de deux approches proposées par Defouny et Develtere. Il est important de faire remarquer que la formulation du vocable économie sociale met l'accent sur l'adjectif « social » plutôt que sur le nom économique, pour souligner les caractéristiques sui generis des sujets qui y opèrent, qui peuvent se résumer dans la priorité donnée aux finalités sociales des initiatives économiques entreprises (Bassi et al., 2025).

Les organisations de l'ESS engagées dans des activités économiques affirment donner priorité à des objectifs autres que le profit, conjuguent à des degrés divers des ressources hétérogènes (marchandes, bénévoles, publiques, privées) et choisissent généralement des statuts juridiques particuliers

(associations, fondations, coopératives, mutuelles) (Chopart et al., 2006 ; Defourny et Develtere, 1999). Bien que l'économie sociale soit souvent assimilée au secteur "nonprofit" dans le monde anglo-saxon en raison de nombreux points communs, de différences subsistent, principalement à deux niveaux d'après Fonteneau et Pollet (2019). D'une part, l'économie sociale met l'accent sur la démocratie interne des organisations, contrairement à l'approche non lucrative (nonprofit) anglo-saxonne. Aussi, par sa contrainte de non-distribution des profits, l'approche « nonprofit » élimine la dimension coopérative de l'économie sociale. Elle exclut également une partie de la composante mutualiste qui encourage la ristourne des excédents des mutuelles d'assurance à leurs membres sous forme de réduction des cotisations ultérieures.

Entrepreneuriat Social :

Selon Dees (1998), bien que le concept d'entrepreneuriat social soit relativement récent, le phénomène en lui-même est ancien, car les pratiques d'entrepreneuriat social semblent avoir des origines plus anciennes. Les pratiques d'entrepreneuriat social ont émergé dans les années 1980 avec la création d'Ashoka, première organisation mondiale de soutien aux entrepreneurs sociaux (Sen, 2007). L'expression "entrepreneur social" a été introduite en 1972 par Joseph Banks dans son ouvrage pionnier intitulé "La sociologie des mouvements sociaux", où il l'a employée pour souligner l'importance des compétences en gestion dans la résolution des problèmes sociaux et des défis rencontrés par les entreprises (El Ebrashi, 2013).

Malgré l'intérêt scientifique croissant pour l'entrepreneuriat social, il n'existe pas encore de définition précise de ce domaine. De nombreuses personnes le considèrent principalement comme une pratique adoptée par les organisations sans but lucratif pour développer des activités lucratives ou génératrices de revenus. Certains emploient ce terme pour désigner toute personne fondant une organisation à but non lucratif. Certains l'utilisent également pour décrire les entrepreneurs qui intègrent la responsabilité sociale dans leurs pratiques commerciales (Dees, 1998). Aux États-Unis, l'idée d'entrepreneuriat social est apparue tout autrement et elle recouvre aujourd'hui des acceptations très variées, qui engendrent parfois de la confusion – voire de fortes oppositions – dans certains pays européens (Defourny et Nyssens, 2013). Selon Defourny et Nyssens (2013), la majorité des définitions disponibles s'accorde sur le fait que l'entrepreneuriat social consiste à identifier et exploiter des opportunités en vue de provoquer des changements sociaux positifs, plutôt que de chercher à maximiser les profits de manière traditionnelle. L'entrepreneuriat social consiste à identifier un problème social, puis à appliquer des principes entrepreneuriaux pour structurer, établir et gérer une entreprise sociale dans le but d'atteindre la transformation sociale recherchée. Certains analystes l'ont décrit comme une fusion entre les entreprises commerciales et l'impact social (Emerson et Twerksy, 1996), tandis que d'autres mettent en avant son potentiel innovant pour générer un impact social (Dess, 1998) et d'autres encore le perçoivent comme un levier pour stimuler les changements sociaux (Chakravorti, 2007). Ainsi, les variations et les tendances de convergence constatées dans l'utilisation des concepts suggèrent davantage la légitimation de l'entrepreneuriat social en tant que "*cluster de concepts ou concept-cluster*", défini comme un ensemble de sous-concepts divers recouvrant des réalités similaires, partageant un certain nombre de caractéristiques tout en restant distincts (Choi et Majumdar, 2014).

En prenant en considération les similitudes et les différences selon divers auteurs, Dees (1999) propose une définition plus ou moins idéalisée de l'entrepreneuriat social en définissant les entrepreneurs sociaux comme suit :

« L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux »

Contrairement aux entrepreneurs du secteur privé, les entrepreneurs sociaux ne se concentrent pas exclusivement sur les aspects financiers de leur entreprise ni sur la simple prestation de services. Leur but principal consiste à produire un impact durable sur la vie des individus, en favorisant une transformation collective à l'échelle communautaire plutôt qu'individuelle. De plus, les entrepreneurs sociaux, à l'instar de leurs homologues du secteur privé, attachent également une grande importance à la pérennité financière et à l'efficacité opérationnelle de leurs entreprises (El Ebrashi, 2013).

Entreprise sociale :

Le concept d'entreprise sociale se compose de deux éléments essentiels : le terme "entreprise" renvoie à l'aspect entrepreneurial, économique ou commercial, tandis que le terme "social" fait référence à l'impact social ou à la finalité sociale. Les concepts de l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale suscitent un intérêt croissant de la part des universitaires et des praticiens (Granados et al., 2011). Après plus d'une décennie de recherche menée aux États-Unis, en Europe et dans d'autres régions, le débat persiste entre plusieurs courants de pensée et écoles quant à la définition et aux cadres conceptuels nécessaires pour appréhender le concept d'entreprise sociale (Defourny et Nyssens, 2013).

Les concepts d'entreprenariat social et d'entreprise sociale ont connu des évolutions spécifiques en fonction de contextes respectifs de différentes écoles de pensée, américaines et européennes, au sein desquelles naissance (Defourny et Nyssens, 2013). Une des perspectives, élaborées par le réseau EMES en Europe, avance l'existence d'un modèle **d'entreprise sociale idéale** vers lequel toutes les entreprises sociales devraient tendre. Une autre perspective repose sur la **métaphore du spectre**, qui met en lumière **la diversité des combinaisons** possibles entre la rentabilité ou profit et l'impact social, allant d'une entreprise purement lucrative à un engagement exclusif envers une mission sociale. Une troisième perspective met **l'innovation au centre** de son analyse, en soutenant que les entreprises sociales sont fondées par des entrepreneurs sociaux schumpétériens qui recourent à la fois à des moyens marchands et non marchands pour réaliser une synergie d'objectifs matériels et sociaux grâce à de nouvelles idées et pratiques (Defourny et Nyssens, 2013). Et enfin, une quatrième perspective compare la diversité des entreprises sociales à un environnement semblable à un « **zoo** », où différents acteurs, représentés comme des « *animaux* », intègrent de manière variée des objectifs sociaux et commerciaux. Dans ce contexte, le rôle des entrepreneurs sociaux est perçu comme celui des « *gardiens* » responsables de nourrir, d'élever et d'expérimenter la population animale en évolution constante du zoo de l'entreprise sociale (Young et Lecy, 2014).

Les entreprises sociales prennent des formes diverses et il n'existe aucune définition communément admise. Cependant, il est communément admis que ces entreprises ont pour vocation de concilier des objectifs à la fois économiques et sociaux (Nideröst et al., 2010). Il s'agit souvent des OBNL qui *produisent des biens et délivrent des services en relation directe avec leur finalité sociale. Elles prennent appui sur une dynamique collective impliquant différentes parties prenantes dans leurs organes de gestion, elles accordent beaucoup d'importance à leur autonomie et elles supportent un risque économique lié à leurs activités* (Defourny et Nyssens, 2006).

Pour simplifier, dans le cadre de notre mémoire, nous adopterons la définition étendue fournie par L'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg, qui s'applique aussi bien aux grandes entités qu'aux petites associations sans but lucratif, ainsi qu'aux organisations à vocation commerciale ou celles dépendant uniquement des subventions publiques et des dons :

« ... la notion d'entreprise sociale vise à décrire la tentative de combiner une finalité sociétale prioritaire avec une dynamique d'entreprise et la poursuite d'une activité économique. (...) Cette finalité sociétale a trait à des enjeux de société (la lutte contre la pauvreté, la culture, le changement climatique, etc.) et est prioritaire ; il en résulte que les entreprises sociales sont gérées en fonction d'objectifs non capitalistes, c'est-à-dire qu'elles ne cherchent pas à maximiser les profits dans le but premier de rémunérer le capital » (Académie des entrepreneurs sociaux, 2014)

Conclusion sur la terminologie :

Les conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social, ainsi que les termes associés, sont étroitement liées aux contextes sociaux, économiques, politiques et culturels des organisations. Chaque contexte génère des discussions spécifiques, donc ces concepts ne peuvent être transposés d'un continent à un autre. Cependant, ils sont une source importante d'interpellation réciproque et peuvent aider à identifier des défis majeurs (Defourny et Nyssens 2013). Malgré les débats, les approches de l'entreprise sociale convergent vers une caractérisation commune basée sur des critères centraux : impacts sociaux, innovation, génération de revenus commerciaux et méthodes de gestion empruntées secteur privé (Emerson 2006 ; Defourny et Nyssens 2010). Les points communs incluent la priorité sociale, la mission centrale et l'hybridation des ressources. Les débats portent sur les moyens pour atteindre la finalité sociale, incluant la forme juridique, la gouvernance, la répartition des surplus, les relations avec les autorités et les organismes philanthropiques, et l'esprit entrepreneurial (Janssen, 2016).

Emergence des entreprises sociales : Mouvement des OSBL vers les entreprises sociales :

L'émergence des entreprises sociales est à la fois le fruit de l'évolution naturelle des associations vers un modèle plus entrepreneurial, inspiré de la logique de marché (Boschee, 1998) et des dynamiques spécifiques observées au sein des organisations du troisième secteur cherchant à pallier l'échec du marché et de l'Etat en quête d'autosuffisance. Ce mouvement vers entrepreneuriat social peut être considéré comme la création de solutions innovantes pour répondre à des besoins qui ne sont pas pleinement satisfaits par les institutions publiques ou les entreprises traditionnelles (Daru et Gaur, 2013 ; Mertens et Marée, 2010).

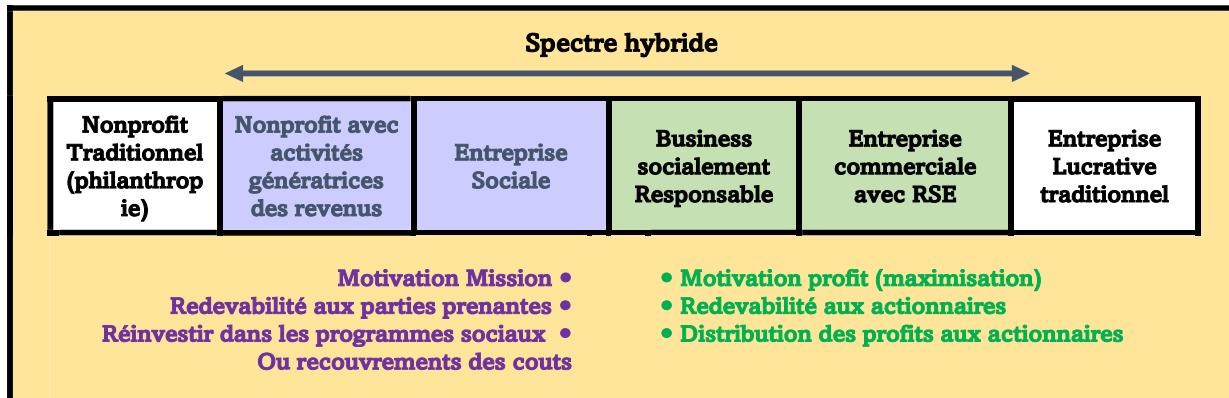
Au cours des dernières décennies, on a assisté à l'essor mondial des entreprises sociales, une nouvelle forme organisationnelle hybride qui combine mission sociale et méthodes entrepreneuriales. De nombreuses organisations sans but lucratif (OSBL), jusque-là dépendantes des subventions et des dons publiques ou des donateurs de plus en plus rares, ont commencé à adopter des approches marchandes pour générer des revenus permettant d'accomplir leur mission sociale et d'assurer l'autonomie financière et la durabilité à long terme (Kerlin, 2010). Cette approche d'entreprise sociale a émergé de manière parallèle et distincte des deux côtés de l'Atlantique : aux États-Unis, ce concept s'est principalement développé autour de l'entrepreneuriat social, mêlant logique commerciale et sociale, tandis qu'en Europe, il s'est fortement enraciné dans la tradition de l'économie sociale et solidaire (Defourny et Nyssens, 2013). Le phénomène s'est répandu à l'échelle internationale, avec des adaptations locales diverses, mais avec un principe commun : ***mobiliser les outils de l'entreprise au service d'un objectif d'intérêt général*** (Defourny et Nyssens, 2013 ; Kerlin, 2010).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la transition des OSBL vers ce modèle hybride. D'une part, les mutations socio-économiques ont créé un contexte favorable : la crise économique, la montée du chômage, des exclusions sociales, de la pauvreté et la réduction des budgets publics ont conduit à un recul de l'Etat providence, poussant le secteur non lucratif à innover pour répondre aux besoins sociaux émergents (Kang'ethe et Manomano, 2014). D'autre part, les OSBL ont fait face à une pression financière croissante, notamment après la crise de 2008 qui a tari certaines sources de financement. Par conséquent, nombre d'entre elles cherchent à diversifier leurs ressources et à réduire leur dépendance aux subventions en développant des activités génératrices de revenus (Kerlin, 2010 ; Pallas et Sidel 2020). Cette quête d'une plus grande viabilité économique, couplée à l'essor d'un entrepreneuriat social porté par des innovateurs soucieux d'impact, a accéléré la conversion d'OSBL en entreprises sociales. Des gouvernements ont également encouragé cette évolution en créant des statuts juridiques dédiés afin de soutenir ces initiatives entrepreneuriales à visée sociale (Doeringer, 2009 ; Defourny et Nyssens, 2013). Cette transition des OBNL traditionnelles vers des entreprises sociales met en lumière la tension permanente entre mission sociale et contraintes de marché, ainsi que l'importance d'une gouvernance démocratique et participative pour préserver la finalité sociale de l'organisation (Defourny et Nyssens, 2013). Loin d'être pour les OBNL une rupture radicale, cette transition est une évolution stratégique leur permettant de renforcer leur impact social tout en adoptant des pratiques économiques inspirées du secteur lucratif, dans une logique d'hybridation contrôlée et participative (Defourny et Nyssens, 2013). En conclusion, la transition des OSBL vers des entreprises sociales traduit une réinvention du modèle d'organisation à l'échelle mondiale : un modèle hybride qui tente de réconcilier performance économique et mission d'intérêt général, témoignant d'un changement de paradigme durable dans le champ de l'économie sociale. Cependant, ce positionnement hybride engendre des défis de gestion que nous allons développer plus loin, notamment l'équilibre entre viabilité financière et impact social (risque de dérive de mission, besoin de légitimité multiple, etc. Néanmoins, il constitue aussi une source d'innovation organisationnelle : en réunissant les logiques d'actions autrefois séparées, l'entreprise sociale peut créer des synergies où les revenus commerciaux servent directement la cause sociale, assurant un cercle vertueux de réinvestissement au service de la communauté (Mair et Lutz, 2015 ; Choi et Santos 2013). La transformation d'un modèle OBNL classique en une entreprise sociale requiert donc une analyse approfondie des différentes sources de financement envisageables, en cohérence avec la mission de l'entité. Cette transformation représente un défi significatif, mais également une opportunité gratifiante à long terme, pouvant conduire à la mise en place de projets sociaux durables. ***Cela implique une modification de la stratégie et du mode opératoire de OBNL, ainsi qu'une transformation de la mentalité de l'équipe dirigeante, élément clé pour la reconfiguration de l'entité en une entreprise sociale*** (Cho et Sultana 2015).

Typologies et Structures des ES :

La diversité des définitions de l'entreprise sociale complique l'établissement d'un consensus universel sur leur typologie (Defourny et Kim, 2011). Les travaux de Dees (1998) ont toutefois permis de faire avancer le débat sur la typologie des ES en les représentant sur un continuum entre philanthropie et commerce. Sur ce continuum, on peut observer une infinité de modèles d'entreprises sociales différents en termes de motivations, principes, création de valeur, traditions historiques, valeurs, cadres juridiques, discours existants, méthodes et objectifs, propres à chaque contexte national. Dans la même optique, Alter (2007) a proposé un spectre d'hybridité sur lequel peuvent se classer divers modèles opérationnels pour les organisations hybrides, se concentrant sur la mission, les marchés cibles et l'intégration des activités commerciales dans les programmes sociaux :

Fig 1. Continuum d'hybridité des organisations



Source : *Virtue ventures LLC, Alter (2007)*

Les organisations de gauche (non lucratives) visent principalement à créer de la valeur sociale. Leur motivation principale réside dans la réalisation de leur mission, en accord avec les attentes des parties prenantes et la législation en vigueur. Cependant, leur stabilité financière dépend de financements externes ou internes obtenus grâce à des stratégies entrepreneuriales innovantes visant à créer de la valeur économique pour soutenir des projets sociaux. Les entités à droite du spectre sont des organisations lucratives qui créent de la valeur sociale en cherchant principalement les profits et en distribuant des dividendes aux actionnaires. Les organisations entre les deux pôles adoptent donc une double stratégie de création de valeur pour atteindre un équilibre durable : les OBNL intègrent des méthodes commerciales pour soutenir leur mission sociale, tandis que les organisations à but lucratif intègrent des programmes sociaux pour atteindre leurs objectifs de rentabilité. Le spectre montre comment les organisations combinent valeurs sociales et pratiques commerciales. Entre les deux extrêmes, Alter catégorise ces organisations hybrides en quatre groupes : les OBNL avec activités génératrices des revenus, les entreprises sociales, entreprises socialement responsables et entreprises commerciales avec RSE. Il est crucial de noter que ces groupes peuvent se subdiviser encore en plusieurs types d'organisations hybrides en fonction des variables énumérées.

Face à cette diversité conceptuelle de la notion de l'entreprise sociale, plusieurs chercheurs et praticiens ont tenté de catégoriser les différents types d'entreprises sociales et d'en proposer des typologies souvent basées sur une démarche inductive (Bottom-up) à partir des pratiques de terrain variant en fonction des contextes changeant et très peu sur des fondations théoriques solides. Defourny et Nyssens (2017) ont théorisé cette diversité des d'entreprise sociale en proposant un cadre théorique combinant les 3 types de principes d'intérêts (mutuel, général et capitaliste) et différentes combinaisons de ressources (revenus du marché, publiques et philanthropiques). Ces travaux ont permis d'identifier deux logiques institutionnelles générant quatre principaux modèles d'entreprise sociales :

La première logique est caractérisée par *un mouvement vers une intégration des approches commerciales* (marchandisation) par les OBNL et les organisations publiques. Elles s'approprient des outils entrepreneuriaux pour rester viables et efficaces.

- ***The entrepreneurial non-profit (ENP) model ou le modèle d'organisation non lucrative entrepreneuriale*** qui regroupe toutes les OBNL, le plus souvent des associations d'intérêt général, qui développent toute forme d'activité génératrice de revenus pour soutenir leur mission sociale (Fitzgerald et Shepherd, 2018). C'est dans ce groupe que l'on peut placer des organisations comme SANRU dans le cadre de ce travail sur sa transition vers une ES.
- ***The public-sector social-enterprise (PSE) model ou le modèle d'entreprise sociale issue du secteur public (PSE)*** résulte d'un mouvement de marchandisation des services publics qui engendre des « entités dérivées du secteur public ». Ces entreprises sociales sont généralement lancées par des institutions publiques locales, parfois en partenariat avec des organisations du tiers secteur, pour fournir des services externalisés (comme les soins) ou de nouveaux services. C'est dans ce modèle que l'on peut placer certains hôpitaux et centre de santé étatiques et confessionnels dans le contexte de la RDC par exemple.

La seconde logique correspond à un *mouvement des entités vers plus d'intérêt général*. C'est le mouvement observé au niveau des coopératives traditionnelles et des associations d'intérêt mutuel vers une orientation plus marquée en faveur de l'intérêt général ; ce mouvement peut également se retrouver dans certaines initiatives avancées de RSE entreprises par le secteur privé traditionnel

- ***The social-cooperative (SC) model ou le modèle de coopérative sociale*** qui se distingue des organisations d'intérêt mutuel traditionnelles, comme les coopératives et les mutuelles, en ce qu'il combine la poursuite des intérêts de ses membres (intérêt mutuel) avec celle de l'intérêt général ou d'un groupe spécifique ciblé par la mission sociale.
- ***The social-business (SB) model ou le modèle d'entreprise sociale marchande*** repose sur un modèle économique orienté par les intérêts des actionnaires (logique capitaliste), mais ces entreprises intègrent également une démarche « entrepreneuriale sociale » visant à créer une « valeur mixte » (blended value), dans le but de mieux équilibrer et articuler les objectifs économiques et sociaux.

Dans la section suivante nous allons aborder comment les EPN (entrepreneurial non-profit), dans leurs transitions vers les modèles hybrides, intègrent leur mouvement vers les pratiques commerciales/entrepreneuriales par rapport leurs programmes ou objectifs sociaux. Nous aborderons également ces choix stratégiques structures leurs organisations. Les OBNL de ce groupe (ENP) disposent des plusieurs modalité d'intégration des activités économiques.

Modèles économiques (Business model) des entreprises sociales :

D'après Osterwalder (2005), « un business model (BM) est un outil conceptuel qui décrit la **valeur** qu'une organisation offre à ses clients et illustre les capacités et les ressources nécessaires pour créer, commercialiser et délivrer cette valeur afin de générer des flux de revenus rentables et durables ». Il n'existe cependant pas de consensus sur la définition unique de ce concept très évolutif malgré l'intérêt marqué des chercheurs et son utilité pour orienter la création d'entreprises, en particulier les entreprises sociales (Geissdoerfer et al., 2018 ; Jensen, 2013). Malgré la pléthore de définitions et de conceptualisations d'un modèle économique, il existe un consensus à un large niveau sur le fait qu'un modèle d'affaire ou économique tente de saisir la manière dont les organisations « font des affaires » et **comment elles s'organisent pour créer, fournir et capturer de la valeur** (Massa & Tucci, 2021 ; Teece, 2010). Trois éléments importants se dégagent : le produit/service proposé aux clients **l'offre ou proposition de valeur**, la manière dont l'entreprise est organisée pour fournir ce produit ou service à ses clients-**la constellation de valeur ou architecture de valeur**, et le modèle de revenus durables-**la capture/partage de valeur ou l'équation du profit** – (Yunus et al., 2010 ; Dardour, 2012). Le business model doit donc clarifier pour qui il crée de la valeur, quelle valeur unique il apporte, comment il la délivre, et comment il en tire des revenus pour assurer sa pérennité (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il doit pour ce faire répondre à quatre questions fondamentales (Yunus et al., 2010) :

- Qui sont nos clients/bénéficiaires ?
- Quelle valeur unique leur offrons-nous ?
- Comment délivrons-nous cette valeur ?
- Comment capturons-nous la valeur créée pour la viabilité de l'organisation ?

Choisir un modèle économique d'une entreprise sociale permettant de répondre à ces questions pour une entreprise sociale n'est pas toujours malgré ce que nous savons des modèles économiques commerciaux qui pilule dans la littérature existante qui met généralement en évidence le rôle important de la logique lucrative et se concentre sur les activités commerciales dans lesquelles le client joue un rôle central en tant que source de création de valeur économique. Il est cependant nécessaire de mieux comprendre les modèles économiques des entreprises sociales (Snihir et Eisenhardt, 2022 ; Snihir et Markman, 2023). Cela s'explique principalement par deux raisons. La première est que les entreprises sociales poursuivent deux types de création de valeur – commerciale et sociale – et sont des entreprises hybrides qui intègrent des aspects de la logique commerciale et de la logique de bien-être social (Battilana et Lee, 2014 ; Thornton et al., 2012). La seconde raison est que si l'orientation client est essentielle pour les entreprises commerciales, d'autres groupes cibles, les parties prenantes tels que les bénéficiaires, jouent également un rôle clé pour les entreprises sociales (Ebrahim et al., 2014 ; Santos et al., 2015).

La compréhension et l'adoption de modèles d'affaires appropriés apparaissent comme un levier stratégique majeur dans les transformations récentes des organisations à but non lucratif (OBNL) vers des modèles hybrides d'entreprises sociales (Margiono et Chang, 2018). Il s'agit souvent de modèles opérationnels qui leurs sont nouveaux et dans lesquels les principes commerciaux, les caractéristiques du marché et les valeurs telles que la concurrence, la diversification, l'entrepreneuriat, l'innovation et la focalisation sur les résultats cohabitent et interagissent avec les valeurs traditionnelles du secteur non lucratif (Roy et al., 2021 ; Yunus, 2010). Compte tenu toute cette complexité, l'adoption pure et simple des modèles commerciaux classiques par les entreprises sociales risque de les détourner leur mission première (Nair (2022). Ainsi, le choix du modèle dépend de plusieurs facteurs dont la mission sociale, les parties prenantes les bénéficiaires visés, les ressources disponibles, et l'écosystème interne et externe de l'organisation. Il devra être flexible et réévalué régulièrement selon l'évolution de l'activité et des besoins sociaux (Nair, 2022 ; Dentchev, 2018 ; Whittington, 2020).

De Cuyper et ses collègues (2024) ont examiné les décisions stratégiques relatives au modèle économique des entreprises sociales, ainsi que leur impact sur la création et la capture de valeur. Ils ont identifié et étudié plusieurs options, notamment la définition de la cible bénéficiaire, le degré de superposition entre clients et bénéficiaires, ainsi que la dimension sociale associée à la proposition de valeur de l'entreprise. Ils ont apporté une contribution originale en identifiant quatre configurations types de modèles d'affaires pour les entreprises sociales hybrides : les stimulateurs sociaux (Social stimulators), les prestataires sociaux (social providers), les producteurs sociaux (social producers et les intermédiaires sociaux (social intermediaries) :

- **Stimulateurs sociaux** : ce sont des ES dont l'objectif social est de sensibiliser à un enjeu social et/ou environnemental. Leur **proposition de valeur est sociale**, véhiculée clairement à travers les produits et les services qu'elles offrent. Leurs clients sont également leurs principaux bénéficiaires. Les stimulateurs sociaux s'adressent à un marché large de clients-bénéficiaires, qui choisissent d'acheter auprès de l'entreprise en fonction des valeurs sociales reflétées dans le produit ou le service. En termes de structure organisationnelle, ce sont les entreprises sociales intégrées, où des objectifs et des logiques multiples sont combinés à l'échelle de l'organisation entière et où la création de valeur commerciale et sociale se produit simultanément (Battilana et Lee, 2014 ; Ebrahim et al., 2014 ; Albert et Whetten, 1985 ; Alter, 2007 ; Greenwood et al., 2011). Les exemples connus de ce type d'entreprises, on peut citer l'entreprise de vêtements Patagonia ou Chilly's, une entreprise britannique aux valeurs sociales et environnementales claires et dont la mission est d'accélérer l'adoption des produits réutilisables.

- **Prestataires sociaux** : ces entreprises ciblent une communauté clairement définie de bénéficiaires, qui sont aussi leurs clients. Elles proposent des produits ou services dont **la valeur est avant tout fonctionnelle** et vise à améliorer directement la qualité de vie des bénéficiaires. Un exemple bien connu de prestataire social est l'hôpital ophtalmologique Aravind, qui propose des solutions de soins oculaires abordables et accessibles en Inde (Dacin et al., 2010 ; Mair et Marti, 2006). Bien qu'elles adaptent leur proposition de valeur aux spécificités de leurs clients bénéficiaires cibles, ils ont principalement une proposition de valeur fonctionnelle et se concentrent clairement sur la fonctionnalité du produit ou service qu'elles fournissent. Ce sont également des entreprises sociales qui une structure intégrée (Battilana et Lee, 2014 ; Ebrahim et al., 2014).

- **Producteurs Sociaux** : Ils mobilisent des bénéficiaires en tant que producteurs ou fournisseurs tout en visant des clients externes, intégrant ainsi **les valeurs sociales** dans toute la chaîne de valeur. Leur modèle repose sur une double relation avec les bénéficiaires : en amont, les bénéficiaires sont

fournisseurs ou producteurs des biens et en aval, les produits finis sont vendus à des clients qui valorisent les dimensions sociales. L'exemple le plus connu est celui de Tony's Chocolonely, marque néerlandaise de chocolat qui lutte contre l'esclavage moderne dans l'industrie du cacao, en établissant des relations directes et équitables avec des producteurs du Ghana et de Côte d'Ivoire. Ces entreprises ont une proposition de valeur sociale explicite et une structure partiellement différenciée (Battilana & Lee, 2014 ; Ebrahim et al., 2014) : leurs activités commerciales créent directement de la valeur sociale, mais elles mènent aussi des actions séparées pour améliorer la vie des producteurs-bénéficiaires. D'une part, les producteurs sociaux se concentrent sur la génération de revenus par des activités commerciales. D'autre part ils créent une structure distincte pour des activités complémentaires améliorant la vie des bénéficiaires et de leurs communautés. Par conséquent, il y a un chevauchement partiel dans la génération de valeur commerciale et sociale par leurs activités.

- **Intermédiaires sociaux** : Ils dissocient entièrement la clientèle génératrice de revenus et les bénéficiaires finaux. Elles ont une définition large des bénéficiaires et vendent des biens ou services à un groupe distinct de clients afin d'assurer leur durabilité financière. Leur *proposition de valeur est essentiellement fonctionnelle*, centrée sur la qualité et les caractéristiques techniques du produit/service vendu, sans que la mission sociale soit nécessairement visible pour le client. Les entreprises sociales d'insertion par le travail (WISEs : Work Integration Social Enterprises) sont un exemple bien connu de ce type d'entreprise sociale (Battilana et al., 2015 ; Pache et Santos, 2013 ; Ramus et al., 2017). Pour être financièrement autonomes, elles vendent des services ou des produits à un groupe distinct de clients. Sur le plan structure, ces sont des entreprises sociales différenciées (Battilana et Lee, 2014 ; Ebrahim et al., 2014) : une partie de l'organisation se concentre sur la création de valeur commerciale et l'interaction avec les clients, tandis qu'une autre partie s'occupe de l'interaction avec les bénéficiaires et de la création de valeur sociale. Ceci correspond au modèle de l'entreprise sociale externe proposé par Alter (2007). Cette typologie met en évidence la diversité des approches stratégiques possibles pour concilier mission sociale et viabilité économique. Elle offre un cadre conceptuel précieux pour les OBNL qui souhaitent évoluer vers des modèles hybrides, en les aidant à choisir la configuration la plus cohérente avec leurs objectifs sociaux, leur capacité organisationnelle et leur contexte institutionnel spécifique (De Cuyper et al., 2024). Cependant, en pratique, la plupart des entreprises sociales expérimentées combinent leurs modèles ; rares sont les modèles opérationnels d'entreprises sociales existants dans leur forme pure (Alter, 2007). Les modèles opérationnels sont comme des éléments constitutifs qui peuvent être agencés pour atteindre au mieux les objectifs financiers et sociaux d'une organisation. De manière opérationnelle, les OBNL peuvent combiner plusieurs de ces configurations en fonction de leurs contextes et de leur pour saisir les opportunités des marchés commerciaux et des secteurs sociaux. La combinaison est une stratégie visant à maximiser l'impact social et à diversifier les revenus en pénétrant de nouveaux marchés ou en créant de nouvelles entreprises (Alter, 2007 ; Cuyper et al., 2024).

Etant donné qu'il n'existe pas de formule universelle ou magique pour concevoir un modèle économique, plusieurs auteurs ont élaboré et adaptée les outils pour aider les entreprises sociales à construire leurs business model en s'inspirant du célèbre « Business Model Canvas (BMC) d'Osterwalder et Pigneur (2010). Ces outils adaptés tiennent compte de 3 spécificités des entreprises sociales (Moreau et Mortier, 2017 ; Defourny et Nyssens, 2022 ; Sparviero, 2019 ; Matzembacher et al. 2020) à savoir :

- La multiplicité des ressources,
- La répartition des excédents et recouvrement des coûts supplémentaires et,
- La gouvernance (Huybrechts et al., 2014)

Ces outils existants prêts à l'emploi ne devraient servir que comme points de départ allier pour profit et impact social et non comme outils devant servir pour tout type d'organisation. En effet, comme nous l'avions fait remarquer précédemment, la construction d'un modèle économique est une démarche stratégique, méthodique et très réfléchie faisant intervenir plusieurs acteurs.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons le modèle développé par le Centre d'Economie Sociale (CES) de l'Université de Liège [101] en adaptant le Business Model Canvas d'Osterwalder aux entreprises d'économie sociale qui se présente sous la forme d'un tableau synthétique ci-dessous Fig2 . Il s'agit d'un business model canvas (BMC) qui a « vocation d'être utilisé pour synthétiser de façon cohérente et complète les informations relatives au fonctionnement de leur entreprise. Il aide à renforcer la cohérence du business model, à identifier les risques et opportunités, mais aussi à faire le lien entre les différentes catégories de ressources, les flux leurs impacts, etc., en adéquation avec la mission et les objectifs de l'entreprise sociale ».

Fig2. BMC pour les entreprises sociales

MISSION SOCIALE		GOUVERNANCE		
Quelles missions l'entreprise sociale poursuit-elle ?		Comment la gouvernance de l'entreprise sociale est-elle organisée ?		
PARTENAIRES CLÉS Quels partenaires sont indispensables au fonctionnement de l'activité ?	ACTIVITÉS CLÉS Quelles sont les activités principales des travailleur·euse·s au quotidien ?	PROPOSITION DE VALEUR En quoi l'organisation crée-t-elle de la valeur ?	PUBLICS CIBLES Pour quelle·s tranche·s de la population votre organisation crée-t-elle de la valeur ? Client·e·s, bénéficiaires, travailleur·euse·s, membres, collectivité, etc.	ÉVALUATION DE L'IMPACT Quels indicateurs permettent de rendre compte de la valeur créée ?
	RESSOURCES CLÉS Quelles ressources (financières, humaines, mobilières, etc.) assurent la viabilité de l'entreprise sociale ?			CANAUX Quels canaux de distribution et de communication l'entreprise sociale utilise-t-elle ?
STRUCTURE DE COÛTS Quels activités et ressources clés sont les plus coûteuses ?		SURPLUS Comment l'organisation affecte-t-elle les bénéfices ?	FLUX DE REVENUS Quels revenus l'organisation mobilise-t-elle en échange de la valeur créée ?	

Source : Centre d'Economie Sociale (CES) de l'Université de Liège

Les éléments clés qui s'ajoutent au BMC d'Osterwalder et Pigneur(2010) sont : la mission sociale, la gouvernance, le surplus et l'évaluation de l'impact.

Pour le CES, « cet outil dont le remplissage fait appelle à plusieurs questions, se veut être un guide qui peut être utilisé comme une boîte à outil de laquelle s'inspirer pour se poser les bonnes questions, et non comme un cadre à compléter de façon exhaustive. Il aide à renforcer la cohérence du business model, à identifier les risques et opportunités, mais aussi à faire le lien entre les différentes catégories de ressources, les flux, leurs impacts, etc., en adéquation avec la mission et les objectifs de l'entreprise sociale »

Gestion des Tension des logiques institutionnelles et gouvernances des organisations hybrides :

Gestion des logiques institutionnelles conflictuelles :

En adoptant la posture d'entreprises sociales c'est à dire d'organisations hybrides, les OBNL se positionnent à la croisée des chemins entre la logique du marché, les politiques publiques et la logique du troisième secteur (Defourny et Nyssens, 2006). Elles se retrouvent par conséquent avec plusieurs logiques institutionnelles parfois contradictoires et compétitives, celle du marché, celle du bien être social et celle de l'état (Battilana et Dorado 2010 ; Defourny et Nyssens, 2006) . Combiner ces logiques peut exposer les entreprises sociales à des exigences contradictoires de leur environnement et créer des tensions internes, car satisfaire les exigences institutionnelles d'un côté peut impliquer de violer celles des autres (choi et Santos, 2013 ; Mair et al., 2015). Outre les conflits internes, il y a le risque de dérive de la mission « mission drift » (Ebrahim et al., 2014). Le « mission drift » peut se produire lorsque les entreprises sociales ne parviennent pas à réaliser leur mission sociale en raison d'une concentration excessive sur leur activité commerciale. A contrario, les organisations hybrides peuvent aussi trop se concentrer sur leur mission sociale, diminuant ou négligeant ainsi leur capacité à augmenter les revenus, et redevenir de facto une OBNL traditionnelle. Adhérer aux prescriptions de différentes logiques sans trop dériver vers une logique particulière est un défi et peut compromettre la légitimité attendue d'un groupe de parties prenantes (Ebrahim et al., 2014).

Une grande partie de la littérature sur les organisations hybrides met en lumière les diverses tensions qui émergent du double objectif de ces organisations et les réponses organisationnelles à ces forces concurrentes (Battilana et Dorado 2010 ; Defourny et Nyssens, 2006 ; Ebrahim et al., 2014 ; Mason, C., & Doherty, 2016). Plusieurs chercheurs suggèrent même que les organisations hybrides sont un phénomène temporaire et/ou instable (Powell et al., 2014), à cause des conflits et des contestations que la gestion et la mise en œuvre de leurs logiques conflictuelles génèrent, d'autres en revanche mettent en avant les aspects potentiellement positifs de la pluralité institutionnelle (Kraatz et Block, 2008). Ils suggèrent qu'opérer dans les interstices institutionnels et combiner des logiques multiples pourrait ouvrir des opportunités, car les organisations peuvent accéder à des ensembles de ressources plus larges et élargir leurs pratiques, ce qui leur permet d'être innovantes, de créer de nouveaux produits et services et d'innover dans de nouvelles façons de s'organiser Reay et Hinings, 2009 ; O'Mahony et Bechky, 2008). Ces tensions peuvent être de plusieurs ordres notamment : identitaires, organisationnelles, de performances et d'apprentissage (Smith et al, 2018) :

- ***Les tensions d'appartenance ou identitaires*** : elles naissent de l'identification ou du sentiment d'appartenance à des objectifs et valeurs contradictoires, ce qui engendre des conflits organisationnels internes. Ces tensions sont amplifiées par le maintien de relations avec des parties prenantes aux identités parfois conflictuelles au sein de l'organisation.

- ***Les tensions organisationnelles*** : résultent d'incohérences dans la structure organisationnelle, la culture, les pratiques, l'historique organisationnelle, le capital humain ainsi que les compétences entrepreneuriales requises. Elles portent également sur le choix de la structure organisationnelle et la forme juridique (par exemple, à but non lucratif ou lucratif) sous lesquelles exercer leurs activités marchandes.

- ***Les tensions de performances*** : elles apparaissent lorsque les organisations cherchent à atteindre des objectifs contradictoires, tels que les demandes variées des parties prenantes, les objectifs de la mission sociale et les indicateurs de performance. L'existence d'objectifs multiples engendre une ambiguïté dans les critères de mesure de la performance, ce qui peut à son tour conduire à un déficit de légitimité des organisations hybrides, tel que perçu par les évaluateurs externes. Un des défis majeurs consiste à déterminer comment évaluer la réussite de ces objectifs contradictoires

- ***Les tensions de d'apprentissage*** : elles résultent d'horizons temporels contradictoires (c.-à-d. court terme et long terme). A court terme, les organisations visent la stabilité, qui peut être évaluée à l'aide d'indicateurs tels que les coûts, les bénéfices et les revenus, mais à long terme, elles souhaitent croissance, flexibilité et progrès dans la réalisation de leur mission sociale.

En plus des tensions liées à l'équilibre entre les bénéfices sociaux liés à la mission et les bénéfices commerciaux pour les membres des conseils d'administration des organisations à vocation caritative, Macon (2016) identifie d'autres sources de tensions telles que les conflits d'intérêts, la participation des acteurs de la production ou du commerce aux conseils d'administration, et la pression sur les ressources financières que l'organisation cherche à acquérir et maintenir de manière durable sans perdre sa légitimité.

L'expérience de BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee), l'une de plus grande entreprise sociale au monde, est très édifiante pour les organisations du troisième secteur qui veulent transitionner vers les entreprises sociales en gérant les tensions des organisations hybrides (Cho et Sultana, 2015). Elle suggère que l'intégration des approches managériales empruntées du monde des affaires dans la transition d'une OBNL à une entreprise sociale est un défi majeur, mais gratifiant à long terme, et pourrait se traduire par des projets sociaux durables. Cela nécessite un changement de stratégie et de fonctionnement de l'OBNL, ainsi qu'une évolution de la mentalité de ses dirigeants, essentielle à la restructuration de l'organisation pour en faire une entreprise sociale (Cho et Sultana, 2015). Comme organisations hybrides, les entreprises sociales doivent équilibrer efficacement les objectifs sociaux et économiques. Elles doivent par conséquent résoudre ces dilemmes en trouvant des moyens et stratégies pour faire face aux multiples demandes auxquelles elles sont exposées.

Etudiant comment les organisations hybrides mettent en place leurs structures et pratiques de gouvernance pour gérer les logiques conflictuelles, Maie et collaborateurs (2015) ont identifié deux types d'organisation hybrides : Les hybrides conformes et les hybrides dissidents

- ***Les hybrides conformes*** s'appuient sur la priorisation d'une logique institutionnelle unique. Elles semblent clairement prendre parti, s'identifiant comme une entité à but lucratif ou non lucratif et se

conformant aux prescriptions de la logique commerciale ou sociale dans son approche de gouvernance. Ces organisations perçoivent les logiques multiples comme contradictoires et ont tendance à externaliser les activités prescrites par la logique conflictuelle vers des entités et des processus organisationnels distincts, conservant ainsi un profil purement juridique et logique.

Ces hybrides préfèrent adhérer clairement aux prescriptions de la logique du bien-être social en soulignant leur mission sociale. Elles sont souvent ouvertes pour participer ou s'impliquer à des activités commerciales dans le cadre de partenariats avec les autres entreprises sociales et les entités privées lucratives. Cette posture stratégique semble être sécurisante pour les ASBL dont l'activité commerciale n'est pas centrée sur la mission (Mission-centric) opérant dans contextes où les cadres juridiques ou le support institutionnel des entreprises sociales ne sont pas encore développés comme c'est le cas dans beaucoup des pays africains. Cette posture prudente pourrait être intéressante pour les ONG ou ASBL en transition et celles qui n'ont pas encore suffisamment développé les pratiques entrepreneuriales robustes en leur sein.

- **Les hybrides dissidents** semblent quant à elles réticentes à s'identifier comme organisation à but lucratif ou non lucratif et à privilégier une logique institutionnelle particulière. Elles semblent plutôt remettre en question les dispositifs de gouvernance tenus pour acquis, associés à une logique unique, et naviguent proactivement entre plusieurs logiques.

L'étude de Maie & al. (2015) révèle que les hybrides dissidents développent des structures et des processus qui leur permettent d'impliquer diverses parties prenantes, de poursuivre des objectifs multiples et souvent contradictoires et de s'engager dans des activités divergentes ou (apparemment) incohérentes. Ce deuxième type d'organisation hybride représente une forme plus authentique et assumée d'hybridité en équilibrant continuellement plusieurs logiques – ce qui pourrait être un enjeu vital pour ces organisations [58]. Ces véritables hybrides vont au-delà de la gestion de prescriptions concurrentes et font un usage sélectif et innovent dans des environnements pluriels. Ces hybrides utilisent donc **la défiance, le couplage sélectif et l'innovation** comme mécanismes pour combiner et équilibrer les prescriptions de plusieurs logiques institutionnelles. Selon Pache & Santos (2013), le **couplage sélectif** une réponse organisationnelle stratégique et pragmatique à long terme, combinant des éléments intacts provenant des logiques en tension sans chercher à les modifier ou à les diluer. Cette approche permet aux organisations hybrides de préserver la légitimité auprès de diverses parties prenantes tout en minimisant les tensions internes. Suivant leurs origines, les organisations d'origine commerciale, initialement moins légitimes dans le secteur social, adoptent paradoxalement davantage de pratiques issues de la logique sociale pour gagner en légitimité dans la société et dans sur marché tandis que les organisations d'origine sociale, ayant déjà une forte légitimité sociale, tendent à intégrer davantage de pratiques commerciales pour améliorer leur efficacité et assurer leur pérennité économique. La question qui peut émerger pour les organisations qui appliquent le couplage sélectif est celle de savoir comment elles vont assurer efficacement à long terme ce couplage sélectifs, étant donné que leur équilibre institutionnel devra reposer sur leurs capacités constantes à gérer et équilibrer des tensions potentiellement fortes entre différentes logiques institutionnelles ?

Une autre question importante qui émerge est celle de savoir quelle gouvernance faudra-t-il mettre en place pour gérer ces tensions institutionnelles ?

Gouvernance des organisations hybrides

Pour naviguer efficacement dans cet environnement de pluralité institutionnelle, la gouvernance et les organes de gouvernance des organisations hybrides jouent un rôle critique particulièrement dans l'équilibrage des prescriptions issues de logiques institutionnelles distinctes [59]. La gouvernance est importante dans un contexte de pluralité institutionnelle, car elle protège les organisations hybrides des risques et des pressions liés aux exigences de parties prenantes multiples et logiquement distinctes, qui se traduisent et s'expriment par de multiples objectifs organisationnels (Mason et Doherty, 2016 ; Mair et al., 2015). Il est important de rappeler que du point de vue organisationnelle, la gouvernance fait référence à l'ensemble des mécanismes au sein d'une organisation qui déterminent globalement l'utilisation des ressources organisationnelles pour faire progresser l'organisation et résoudre les conflits entre ses différentes parties prenantes (Daily et al., 2003). De ce fait, la gouvernance organisationnelle s'intéresse aux fonctions stratégiques (orientation) et de contrôle (suivi et redevabilité), ainsi qu'à la gestion des relations.

La nature hybride des entreprises sociales poursuivants des logiques parfois conflictuelles complexifie leurs enjeux de gouvernance par rapport aux entreprises classiques orientée profits (Defourny et Nyssens, 2013 ; Mason et Doherty, 2016 ; Kadmiri, 2024). Et parmi les principaux enjeux on peut citer :

- L'alignement avec la mission sociale : la gouvernance doit garantir que toutes les décisions et actions sont cohérentes avec la mission sociale de l'entreprise, au-delà des seuls objectifs économiques.
- La prise en compte de la multiplicité des parties prenantes : les entreprises sociales doivent intégrer dans leur gouvernance des parties prenantes variées (salariés, bénéficiaires, collectivités, financeurs, bénévoles, etc.), ce qui nécessite des mécanismes de représentation et de participation adaptés. Elles ont souvent des organes de gouvernance plus larges et ayant plusieurs membres avec des attentes et des capacités différentes. Contrairement aux entreprises privées qui ont des conseils d'administration réduits avec des personnes ayant des compétences dans les affaires. Suivant les théories de la dépendance aux ressources et la théorie institutionnelle, l'implication des parties prenantes ne relève pas uniquement d'une stratégie d'accès aux ressources critiques (financements, expertises, légitimité sociale), mais s'inscrit également dans une logique de recherche de légitimité morale, normative et cognitive (Huybrechts et al., 2014). Ces organisations choisissent d'intégrer les bénéficiaires ou les partenaires au sein de leurs instances décisionnelles : non seulement pour sécuriser leur soutien et garantir leur engagement, mais aussi pour refléter et incarner leur mission sociale, voire pour se conformer à des normes institutionnelles perçues comme légitimes dans leur écosystème. Ainsi, la gouvernance multi-acteurs apparaît comme un levier à la fois stratégique et symbolique, essentiel pour les OBNL qui souhaitent évoluer vers des modèles hybrides tout en préservant leur ancrage social et leur crédibilité auprès des parties prenantes externes) (Huybrechts et al., 2014)
- Démocratie et transparence : La gouvernance se veut démocratique, impliquant une information et une participation accrues des membres et parties prenantes, ainsi qu'une transparence dans la prise de décision et la gestion. Elles sont caractérisées par le principe d'un homme=une voie, contrairement à l'approche hiérarchique des entreprises privées où le pouvoir est fonction des apports.
- L'équilibre entre performance sociale et viabilité économique : Les entreprises sociales doivent concilier l'atteinte de leurs objectifs sociaux avec la nécessité d'assurer leur équilibre financier et leur pérennité.
- L'adaptabilité et innovation : Face à la diversité des contextes et des parties prenantes, la gouvernance doit rester souple et évolutive, capable de s'adapter aux besoins du projet et de favoriser l'innovation sociale.

D'après Spear (2007), deux dimensions importantes influencent la gouvernance des ES : ***les origines de l'entreprise sociale et la structure de gouvernance***. Les origines de l'ES influencent la manière dont les structures de gouvernance sont construites et développées, ainsi que les types de problèmes qui émergent. Pour les OBNL, la transition d'une culture caritative à une culture entrepreneuriale peut être freinée par un manque de compétences en affaires, une aversion au risque, ou l'absence d'un modèle économique viable. En fonction des origines, la gouvernance des certaines ES peuvent également rencontrer des difficultés liées au ***syndrome des fondateurs***. Ce syndrome est caractérisé par le fait que les entrepreneurs sociaux fondateurs, très engagés, peuvent dominer la gouvernance initiale, négligeant sa structuration, ce qui limite la capacité du conseil à assurer un contrôle critique indépendant.

En ce qui concerne la structure de gouvernance, l'un des enjeux majeurs réside dans la mise en place de structures de gouvernance adaptées avec des membres ayant des capacités et compétences, notamment lorsqu'une activité commerciale est développée en marge de la mission principale. Une des difficultés majeures au niveau des structures de gouvernance majeure réside dans le recrutement ou l'élection de personnes disposant des compétences financières, stratégiques et managériales requises ainsi qu'une bonne répartition des rôles et responsabilités entre les organes et les personnes. L'une des grandes questions est celle de savoir si le conseil d'administration de l'organisation est auto-sélectionné ou il est élu par un plus large nombre de membres, devant qui il est responsable.

En résumé, la gouvernance des entreprises sociales doit être pensée comme un processus dynamique et contextuel, nécessitant une articulation fine entre expertise, mission, et capacités d'adaptation pour faire face à la complexité institutionnelle et opérationnelle du secteur. Une gouvernance efficace est alors

essentielle pour encadrer stratégiquement la gestion des risques liés à ces tensions des logiques institutionnelles parfois paradoxales (Mason et Doherty, 2016 ; Kadmiri, 2024).

Formes juridiques des ES

Face au nombre toujours croissant des entreprises sociales au cours de 2 dernières décennies et face à la reconnaissance de leur potentiel pour résoudre les problèmes sociaux auxquels le marché et l'état ne peuvent pas répondre, il y a de plus en plus de reconnaissance légale des entreprises sociales. Diverses législations nationales ont construit des cadres juridiques nouveaux, censés être mieux adaptés à ce type d'initiatives différent des moules associatifs ou coopératifs traditionnels (OECD, 2022, Defourny, 2004). Les pays ont adopté diverses approches adaptées à leurs spécificités nationales et à leurs besoins en matière d'entreprises sociales. Si certains pays ont adopté une législation créant des formes juridiques spécifiques pour les entreprises sociales (par exemple, l'Italie et le Royaume-Uni), d'autres ont créé des statuts juridiques accessibles à une ou plusieurs formes juridiques répondant à des critères spécifiques (par exemple, le Danemark, le Luxembourg et la Slovénie). De même, certains pays ont également mis en place des cadres fiscaux pour les entreprises sociales, certains accordant des exonérations fiscales à des formes juridiques spécifiques ou créant des incitations fiscales pour les particuliers qui font des dons ou investissent dans les entreprises sociales (OECD, 2022, Defourny, 2004). Cette diversité d'approches selon le pays est liée entre autres à la diversité des définitions de l'entreprise sociale qui changent d'un contexte à un autre.

Malgré l'amélioration des cadres juridiques des entreprises sociales dans plusieurs pays particulièrement ceux du nord, de nombreuses entités dans les mondes continuent de fonctionner de facto comme des entreprises sociales. Par exemple, dans certaines juridictions, les fondations ou associations peuvent être autorisées à participer à des activités de marché ; les coopératives à servir l'intérêt général en répondant aux besoins des non-membres ; et les sociétés à responsabilité limitée (SARL) à poursuivre un objectif social et à limiter la distribution des bénéfices aux actionnaires. Dans ce cas, ces entités, bien qu'opérant effectivement comme des entreprises sociales, peuvent ne pas être reconnues juridiquement, ce qui peut les empêcher d'accéder aux programmes de soutien et freiner la croissance globale de l'écosystème des entreprises sociales (Kerlin, 2013).

L'environnement juridique demeure complexe et très variable selon les pays. Généralement, les gouvernements réglementent ces entités en fonction d'un certain nombre des critères notamment (Alter, 2007) :

- La nature des activités commerciales par rapport à la mission sociale de l'organisation.
- La destination des revenus générés (destinés à la mission ou non).
- La source des revenus (clients, dons, gouvernements, etc.).
- Le montant des revenus générés par rapport au budget total.
- Ou la combinaison de ces critères.

En Afrique également on note une reconnaissance progressive des entreprises sociales mais la majorité des pays ne disposent pas de législation spécifique pour les entreprises sociales. Les entrepreneurs sociaux recourent à des formes juridiques existantes (associations, coopératives ou sociétés hybrides). Il s'agit souvent d'une existence de facto, ce qui complique leur accès au financement et leur reconnaissance officielle. En outre, cette existence de facto sous des formes existantes peut mettre en danger certaines ASBL qui risque de perdre leur statut de sans but lucratif suite à l'intégration des activités économiques (Navarrete Moreno et Agapitova, 2017). En RDC par exemple, l'ordonnance-loi 22/20 du 08 septembre 2022 sur la promotion de l'entreprenariat en général et des startups parle laconiquement de l'existence de l'entreprise sociale en donnant sa définition sans autre détails. Il y a nécessité d'approfondir des recherches pour identifier les opportunités et les limites pour une mise en place des cadres juridiques spécifiques pour les ES afin de créer un environnement favorisant pour ces organisations hybrides.

Le manque général de clarté juridique concernant les activités commerciales des ONG dans les pays émergents entraîne souvent des défis pratiques et éthiques. Beaucoup d'entreprises sociales évoluent ainsi dans des « zones grises juridiques », craignant que leurs activités commerciales mettent en danger leur statut d'ONG (NESsT, 2003). Et, cela les pousse à rester petites pour éviter d'être détectées, les empêchant de maximiser leur potentiel économique ou d'atteindre une taille optimale.

Performances et pérennité (durabilité) des ES :

À la différence des entreprises traditionnelles, où la performance est principalement associée à des aspects financiers tels que la rentabilité et la capacité à générer des bénéfices pour les actionnaires, dans le cas des entreprises sociales, ce concept englobe des dimensions plus étendues que la seule rentabilité financière (Mertens et Marée, 2012). En plus de l'objectif économique visant à soutenir la mission, l'entreprise poursuit de manière prioritaire et volontaire une finalité sociale. La réalisation de cette finalité a des répercussions sociales à la fois individuelles et collectives, qui doivent également être prises en compte lors de l'évaluation de ses performances. Mertens et Marée (2012) soulignent que la performance d'une entreprise sociale doit être vue comme une « production élargie », intégrant à la fois les résultats directs (output) de l'activité et les impacts indirects positifs ou négatifs sur les parties prenantes et sur la collectivité dans son ensemble. Les entreprises sociales créent une valeur qui va au-delà de la seule rentabilité financière, en produisant des impacts sociaux qui ne sont pas pris en compte par les indicateurs classiques du marché, tels que les avantages collectifs indirects en matière de cohésion sociale, de bien-être communautaire et de préservation de l'environnement (Mertens et Marée, 2012 ; Tlemçani, 2022). Ainsi, des outils spécifiques doivent être mis en place afin de permettre aux dirigeants d'entreprise et à leurs investisseurs de comprendre et de quantifier ces impacts dans la mesure du possible (Maas et Liket, 2011). Mis à part le retour social sur investissement (SROI), la plupart des outils ne bénéficient pas d'un consensus généralisé et sont souvent adaptés à des types spécifiques d'organisations à but non lucratif. La complexité à parvenir à un consensus découle des différentes interprétations des impacts sociaux (Maas et Liket, 2011). Face aux limites des méthodes strictement monétaires, Nurindrasari et al. (2024) plaident pour une approche multidimensionnelle inspirée des principes de l'écologie profonde (**deep ecology**). Cette méthode offre une évaluation plus approfondie, en prenant en compte de manière équilibrée les aspects économiques, sociaux et environnementaux des impacts générés par l'entreprise sociale. Cette méthode prend en considération les processus internes, la gouvernance démocratique, ainsi que la capacité à promouvoir l'autonomisation des communautés locales et de l'environnement naturel, des éléments qui favorisent la durabilité accrue des activités des entreprises sociales. Pour ce faire, il y a la nécessité de recourir à des analyses multicritères pour évaluer la performance des entreprises sociales. Ce type d'analyse permet de considérer simultanément des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, monétaires et non monétaires, et ainsi mieux saisir la complexité des effets de l'entreprise sociale sur la société et l'environnement (Mertens et Marée, 2012).

Au-delà des indicateurs d'outputs et d'effets des actions des entreprises sociales qui répondent à la question « combien d'impacts ? ». Il faut intégrer également des indicateurs liés à la méthodologie des entreprises sociale afin d'évaluer et améliorer comment les entreprises sociales produisent l'impact. Ils permettent d'évaluer les process, les capacités organisationnelles, les connaissances, l'efficience, l'adaptabilité, les capacités managériales et stratégiques, la culture organisationnelle, la capacité à gérer les deux logiques institutionnelles. La performance des entreprises sociales depend donc de l'interrelation entre les finances (l'argent), la communauté, les ressources, les capacités, les leaders, les valeurs, les connaissances, la culture, la perspicacité et la vision etc.. et la façon dont tous ces éléments fonctionnent ensemble ou en opposition pour atteindre l'objectif final et l'impact durable (Dawans et al., 2009). Suivre tous ces éléments contribue au développement de l'efficacité opérationnelle qui peut être mesurée grâce à la mise en place des indicateurs clés de performances (KPIs) comme dans les entreprises du secteur lucratif. Certaines ONG en transition vers le modèle hybride comme SANRU implémentent des approches similaires.

Alter (2007) propose un cadre qui établit quatre critères de performance communs qui conduisent à une durabilité accrue :

- Profondeur de l'impact (Deep impact) : pour évaluer dans quelle mesure l'organisation parvient-elle à s'attaquer aux causes sous-jacentes du problème social ?
- Valeur mixte (blended value) : pour permet d'évaluer dans quelle mesure l'organisation parvient-elle à rendre la création de richesse économique et la création de valeur sociale véritablement interdépendantes, de sorte qu'à terme, l'une ne puisse exister sans l'autre ? Il n'y a pas de durabilité sans création de valeur mixte, car il n'est pas viable de maintenir des activités générant un déficit de valeur.

- Efficience (efficiency) : pour mesurer dans quelle mesure l'organisation s'efforce-t-elle systématiquement de faire plus avec moins ? Il n'y a pas de durabilité sans efficience, car le gaspillage entraîne un cercle vicieux d'usure des ressources.
- Adaptabilité (adaptability) : pour évaluer dans quelle mesure l'organisation s'adapte-t-elle efficacement aux conditions changeantes ? Il n'y a pas de durabilité sans adaptabilité, car l'incapacité à gérer les menaces et à saisir les opportunités conduit à l'épuisement et à l'extinction de l'organisation.

Ces quatre critères de performance peuvent être perçus comme des éléments essentiels d'un puzzle : l'absence de l'un d'entre eux nous empêchera d'atteindre une vision globale de la durabilité. Cependant, nous n'admettons pas que ces critères de performance soient à eux-seuls suffisants pour garantir la durabilité. En effet, les qualités entrepreneuriales associant l'innovation, le goût du risque, le leadership et la flexibilité, sont critiques pour la réussite et la durabilité de l'entreprise sociale (Powell, 2012). En outre, l'écosystème dans lequel évoluent les entreprises sociales est également un facteur hautement déterminant qui peut impacter significativement la pérennité et la résilience des entreprises sociales. Ceci est particulièrement vrai pour l'Afrique subsaharienne où les entreprises sociales, encore jeunes, sont confrontées à des défis stratégiques nombreux et variés liés entre autres à leur environnement externe, incluant des problématiques telles que l'instabilité politique et les conflits (Branzei et Abdelnour, 2010) ; le dysfonctionnement des marchés et les « vides institutionnels » (Parmigiani et Rivera-Santos, 2015) ; l'inefficacité, la complexité et le pluralisme institutionnels (Zoogah et al., 2015) ; et les défis environnementaux naturels (Linnenluecke et al., 2015). Ces entreprises éprouvent des difficultés à développer et à maintenir des modèles d'entreprise sociale viables, à gérer efficacement et harmonieusement les tensions liées à des logiques internes concurrentes, à maintenir des relations durables avec les principales parties prenantes internes, etc. Ainsi, face aux conditions « complexes », « incertaines » et « imprévisibles » prédominantes dans de nombreuses régions d'Afrique subsaharienne, et en tenant compte de ces défis stratégiques internes, il est impératif de renforcer la résilience des entreprises sociales (Zoogah et al., 2015 ; Alexander, 2014). Dans leur étude sur la résilience des entreprises sociales en Afrique subsaharienne dans 3 pays, le Kenya, l'Afrique du Sud et la Zambie, ayant un certain recul des entreprises sociales, Littlewood et Holt (2017) ont relevé les ressources et les caractéristiques clés des entreprises sociales résilientes ainsi que certaines de leurs stratégies notamment :

- Les entreprises sociales et les entrepreneurs performants et résilients sont capables d'allier passion, vision, réalisme et capacité à affronter la réalité. Ils sont aptes à évaluer de manière honnête leur situation et leur stratégie, et à prendre des mesures décisives pour y remédier. Ils possèdent la capacité de faire face à la réalité, de surmonter le déni et de mener des changements en tant que acteurs du changement.
- La capacité de décrypter la signification des événements en s'appuyant sur des valeurs partagées et une croyance inébranlable en la mission : Les entreprises sociales résilientes trouveraient du sens dans les situations et interpréteraient les événements, même les revers et échecs, en se basant sur des valeurs communes et une conviction profonde en leur mission sociale.
- L'aptitude à l'improvisation, à la créativité et à la résolution de problèmes est mise en avant, ainsi que la capacité à agir en tant que « bricoleurs ». Ils font preuve d'ingéniosité et innovation en utilisant les ressources disponibles et refusent d'être entravés par les contraintes de leur environnement et les limitations en termes de ressources.

D'autres auteurs soulignent d'autres caractéristiques liées à celles mentionnées, telles que la propension à prendre des risques, la capacité de se restructurer continuellement afin de trouver des synergies entre développement, activités et investissement, l'établissement de relations avec les multiples parties prenantes et les réseaux, ainsi que la création et le renforcement d'une culture organisationnelle (Choi et Majumdar, 2014 ; Ab Samad et al., 2017). L'exemple de BRAC met en lumière de manière concrète comment tous ces éléments organisationnels contribuent à accélérer la transition vers une entreprise sociale pérenne. Parmi ces éléments figurent une stratégie organisationnelle bien définie en adéquation avec la mission sociale, un leadership visionnaire capable de mobiliser un large éventail de ressources, ainsi qu'une gestion efficace reposant sur une infrastructure robuste. L'intégration harmonieuse des activités économiques productrices de revenus et des programmes sociaux est considérée comme un pilier essentiel de la durabilité de BRAC. La culture organisationnelle, axée sur l'inclusion, l'innovation

et la transparence, est un élément essentiel pour assurer le succès à long terme d'une entreprise sociale hybride comme BRAC (Choi et Majumdar, 2014).

ENTREPRISES SOCIALES EN AFRIQUE

Ecosystème et développement des entreprises sociales en Afrique :

L'Afrique est actuellement confrontée à des multiples défis socio-économiques structurels caractérisés par la pauvreté endémique, l'absence d'infrastructures, une économie largement informelle. L'échec des gouvernements et des marchés entraîne inexorablement des lacunes importantes en matière l'offre des services par le secteur public et le secteur privé, etc. (Rivera-Santos et al., 2015 ; Mirvis et Googins, 2018 ; Navarrete Moreno et al., 2017)). Face cette situation, les entreprises sociales en Afrique subsaharienne émergent comme des acteurs clés dans la réponse aux déficits persistants des systèmes publics et aux défaillances du marché, en fournissant des services essentiels (santé, éducation, énergie, agriculture) aux populations marginalisées. Malgré l'engouement pour l'émergence des entreprises sociales en tant qu'intervention efficace pour relever les défis socio-économiques, il existe peu de littérature sur leur évolution et leur transformation dans les pays du Sud, notamment en Afrique subsaharienne (Mirvis et al., 2018). Et pourtant, on note une révolution entrepreneuriale, plus discrète et moins médiatisée, qui se propage en Afrique. Des entrepreneurs sociaux créent des entreprises pour produire du bien social plutôt que des profits. Mirvis et al. (2018), affirment que le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) estimait déjà en 2016 que l'Afrique subsaharienne comptait la plus forte proportion d'entrepreneurs sociaux au monde (hors Australie et États-Unis). Et, contrairement au reste du monde, l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne enregistrent davantage d'entrepreneurs sociaux en début de carrière que d'entrepreneurs commerciaux parmi les 18-34 ans. Cependant, des obstacles entravent le démarrage et le développement des entrepreneurs sociaux dans ces régions. Les données du GEMS montrent que les entrepreneurs sociaux africains sont moins instruits que leurs homologues du monde entier et investissent moins de fonds personnels dans leurs entreprises. Ils ont également un accès limité au capital-risque et au financement bancaire, aux outils et à l'expertise de gestion professionnelle, ainsi qu'à des modèles crédibles susceptibles de les encadrer.

Les chercheurs travaillant sur le développement des entreprises sociales en Afrique (Rivera-Santos et al., 2015 et Littlewood et Holt, 2018), estiment que ces types d'entreprises nécessitent une analyse plus approfondie sur le continent. Ils soulignent expressément le manque de masse critique nécessaire pour la comprendre pleinement. Toutes fois, les quelques études réalisées en Afrique sub-saharienne sur les entreprises sociales montrent que celles-ci sont rencontrées des obstacles des plusieurs ordres à cause des conditions « complexes », « incertaines » et « imprévisibles » prédominantes dans de nombreux pays de la région.

En analysant dimensions essentielles de l'écosystème d'une ES telles que les politiques et régulations, le financement, les infrastructures et capital humain et le système d'information et réseaux —, dans sept pays africains : Kenya, Malawi, Rwanda, Afrique du Sud, Tanzanie, Ouganda et Zambie, la Banque mondiale (2016) a relevé que les écosystèmes d'entreprises sociales en Afrique sont caractérisés par des contextes institutionnels fragiles, des politiques publiques peu claires et un accès limité au financement. Le Kenya et l'Afrique du Sud disposent d'écosystèmes plus avancés, tandis que d'autres, tels que le Malawi et la Zambie, restent à des stades embryonnaires.

Ce rapport souligne également une grande diversité des formes des ES notamment les organisations fondées localement, les organisations confessionnelles, les ONG traditionnelles adoptant des modèles d'ES, les petites entreprises locales, et les extensions d'entreprises multinationales. Un des points importants que révèle ce rapport est la faible reconnaissance du concept d'ES par ces organisations qui fonctionnent comme des ES « de facto » ne s'identifiant pas explicitement comme telles et gardant leurs statuts légaux existants. La faible évolution des politiques publiques et des cadres réglementaires et légaux sur les ES seraient l'une des causes de ce fonctionnement de facto pour la plupart de ces organisations. Les ES africaines sont donc confrontées à des environnements réglementaires peu favorables, un accès limité aux financements, au manque d'infrastructures et manque de réseaux structurés.

Dans cet environnement particulièrement complexe, certaines ES développent, de manière innovante, des mécanismes de résilience pour continuer à opérer et répondre aux besoins de la base de la pyramide économique (Ab Samad et al., 2017 ; Navarrete Moreno et Agapitova, 2017). Littlewood et al (2018)

soulignent que ces entreprises résilientes expérimentent et diversifient continuellement leurs activités et leurs modèles économiques. Elles investissent également dans des relations solides avec leurs parties prenantes internes et externes, y compris les communautés locales, les gouvernements et les donateurs, créant ainsi des réseaux de soutien qui renforcent leur capacité à survivre aux crises et à s'adapter aux changements progressifs. La résilience de ces ES repose sur leurs capacités à combiner une vision sociale forte et le réalisme stratégique ; leur adhésion à des valeurs communes ainsi que leur capacité d'improvisation et de « bricolage » (Ab Samad et al., 2017 ; Yunus, 2010).

Ces traits caractéristiques illustrant l'importance d'une résilience organisationnel proactive et inclusive dans un environnement complexe et imprévisible de l'Afrique sub-saharienne offrent des enseignements particulièrement pertinents pour les OBNL africaines dans leurs efforts de transition vers les modèles hybrides. En effet, leur succès et leur pérennité africaines reposent sur une adaptation continue à des environnements complexes, la création de réseaux multi acteurs robustes et l'équilibre contrôlé entre objectifs sociaux et viabilité économique (Ab Samad et al., 2017 ; Yunus, 2010)

Spécificités des entreprises sociales en RDC et enjeux de l'hybridation pour les ASBL locales :

Dans cette section que nous considérons comme cruciale pour la suite notre travail, la revue de la littérature s'est reposée principalement sur le rapport de l'étude sur « l'Entrepreneuriat social pour une croissance inclusive en République démocratique du Congo » réalisée par la banque mondiale en 2020 dans la perspective d'établir une cartographie des entreprises sociales. Il s'agit de la plus vaste étude nationale sur l'entrepreneuriat social jamais menée en République Démocratique du Congo. Les enseignements significatifs tirés de cette étude pourront contribuer à enrichir les réflexions stratégiques de SANRU.

Contexte de la RDC :

Avec une superficie de 2345000Km², la superficie de la République démocratique du Congo (RDC) est comparable à celle de l'Europe occidentale. Elle est dotée de ressources naturelles exceptionnelles, notamment de minéraux comme le cobalt et le cuivre, d'un potentiel hydroélectrique, d'importantes terres arables, d'une immense biodiversité et de la deuxième plus grande forêt tropicale du monde. Cependant, la plupart des populations ne bénéficient pas de ces richesses. La RDC connaît une longue histoire de conflits, de bouleversements politiques et d'instabilité, ainsi que de régimes autoritaires, ayant conduit à une grave crise humanitaire persistante, exacerbée depuis novembre 2021 par la réurgence des groupes armés à l'Est du pays (Banque mondiale RDC, 2025). Elle se trouve aujourd'hui à un tournant critique, confrontée à une croissance démographique rapide, elle présente de graves difficultés économiques. La population approche les 100 millions d'habitants, dont environ 73,5 % vivent avec moins de 2,15 dollars par jour, soit environ 71,8 millions de personnes. Le chômage touche de manière disproportionnée les jeunes et les femmes, aggravant ainsi les vulnérabilités. Sans réformes politiques majeures, sans investissements économiques et productifs substantiels et stratégies de développement inclusives, la RDC devrait devenir le plus grand réservoir de personnes vivant dans la pauvreté en Afrique d'ici 2050 (Banque mondiale RDC, 2025). Les populations peinent à satisfaire leurs besoins les plus élémentaires en matière d'alimentation, d'eau, d'énergie ou de soins de santé. Les entreprises sont confrontées à une baisse de la demande pour leurs produits et services, ce qui crée des problèmes de trésorerie. Cette situation est encore plus grave dans les zones reculées difficilement accessibles.

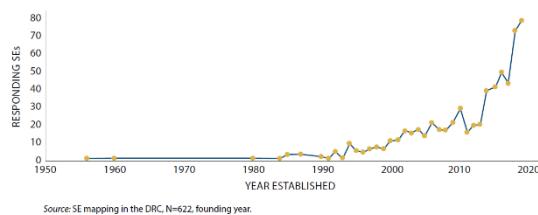
Emergence et caractéristiques des entreprises sociales en RDC :

Face aux défis croissants relevés ci-haut, les entreprises sociales émergent comme des acteurs devant apporter une partie des solutions pour répondre aux besoins non couverts par l'état et les autres acteurs traditionnels (Agapitova et al., 2020). Ces solutions doivent s'appuyer sur la responsabilité envers les clients, la mise en œuvre locale, la créativité du secteur privé et des modèles de prestation durables.

L'analyse des expériences internationales réalisée par la Banque mondiale (2016) et par l'OIT (Fonteneau et Pollet 2019) montre qu'un nombre croissant de gouvernements intègrent avec succès les entreprises sociales dans leurs programmes politiques afin de remédier aux défaillances institutionnelles et commerciales dans la prestation de services aux pauvres et de promouvoir une croissance durable et équitable. Les consultations réalisées lors de l'enquête de 2020 de la Banque mondiale auprès des parties prenantes ont également conclu que les entreprises sociales ont le potentiel de devenir des partenaires à long terme du gouvernement pour fournir des services aux populations défavorisées, améliorer le

fonctionnement des services publics existants et contribuer au développement socio-économique général. C'est dans la même perspective qu'en RDC une Ordonnance-loi n° 22/030 du 8 septembre 2022 relative à la promotion de l'entrepreneuriat y compris l'entrepreneuriat social et des startups a été promulguée par le chef de l'Etat. Cette loi prévoit certaines mesures de facilitation de l'entrepreneuriat telle que la mise en place d'un guichet unique pour faciliter la création d'entreprise en raccourcissant les délais et les frais. Aussi, plusieurs institutions et donateurs internationaux tels que la Banque, FCDO, l'Union européenne, l'Agence française de développement (AFD) ont également monté des projets pour soutenir cet agenda de développement des SE en Afrique et particulièrement en RDC. [9].

FIGURE 3. Increasing Presence of Social Enterprises in the Democratic Republic of Congo



sont rarement officiellement enregistrées, et par le manque général de données sur l'entrepreneuriat dans les communautés rurales (Mirvis et Googins, 2018). Bien que le nombre d'entreprises sociales soit en augmentation, elles en sont encore aux premiers stades de leur développement et font face à des contraintes internes et externes à leur croissance.

La majorité des ES de la RDC enquêtées présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles sont jeunes, près de la moitié a été créé à partir de 2014. Seulement 9% existe depuis 2005.
- Elles sont de petites tailles et en pleine croissance. Près de 69 % est en phase de croissance. Elles peinent à atteindre leur maturité.
- Elles servent les populations pauvres des zones rurales et urbaines avec des disparités à travers la RDC. La moitié des ES cartographiées sont situées dans les deux plus grandes villes, Kinshasa (32 %) et Goma (17 %)
- Elles sont actives dans tous les secteurs, l'agriculture et l'éducation étant en tête. La majorité (73 %) a une approche intégrée, elles opèrent dans plusieurs secteurs à la fois.
- Elles sont principalement congolaises. Le secteur des ES est propulsée par les entrepreneurs sociaux congolais, jeunes et majoritairement des hommes. Les ES locales dominent le secteur, ce qui suggère que la population congolaise recherche des solutions alternatives et innovantes pour la prestation de services à ses communautés
- Elles s'appuient sur la collaboration et le partenariat. Près de 92 % affirment entretenir des partenariats multiples et récurrents. Ces partenaires sont souvent des donateurs, d'autres entreprises sociales ou des entreprises commerciales du même secteur
- Elles créent des emplois formels, notamment pour les jeunes et les femmes.
- Elles contribuent à la création de biens publics et servent les plus démunis : les femmes, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées.
- Elles adoptent diverses formes juridiques, et elles sont pour la plupart (78%) formelles. Elles sont officiellement enregistrées en tant que OBNL (48 %), sociétés à but lucratif (24 %) ou organisations hybrides (6 %).

Étant donné que les entreprises sociales englobent une grande variété de formes organisationnelles (par exemple, ONG, organisations confessionnelles, entreprises, coopératives, organisations à but non lucratif, etc.), leurs modèles économiques peuvent être axés sur le marché, axés sur le client, autonomes, commerciaux et de type entrepreneurial, et elles peuvent adopter de nombreuses formes juridiques (Tripelon et Agapitova. 2017).

Ecosystème des ES en RDC :

Le développement du secteur entreprises sociales en RDC s'est réalisé en dépit des politiques gouvernementales, et non grâce à celles-ci. Les ES se trouvent dans une situation délicate, car elles opèrent dans un environnement commercial similaire et rencontrent les mêmes difficultés que d'autres entrepreneurs du pays à cause du mauvais climat des affaires. La RDC est classée 182e sur 190 pays pour la facilité de faire des affaires dans le rapport 2018 de la Banque mondiale, et les conditions de l'écosystème ne répondent actuellement pas aux besoins du secteur privé (Banque mondiale 2019).

entreprises sociales sont confrontées à de nombreux défis liés aux contraintes des quatre domaines de l'écosystème :

- **Politiques et réglementation :**

À ce jour, les entreprises sociales en RDC ne disposent pas d'un cadre juridique ni de politiques et réglementations spécifiques pour soutenir le secteur. L'Ordonnance-loi n° 22/030 du 8 septembre 2022 relative à la promotion de l'entrepreneuriat ne se limite à qu'à définir de manière « discutable » les concepts d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale sans étendre sur les autres dispositions pertinentes permettant de soutenir leur promotion. Elle définit les deux concepts respectivement de la manière suivante :

- Entrepreneuriat social : « *organisation privée qui utilise des méthodes du secteur des affaires pour faire avancer sa mission sociale d'une manière financièrement durable. Il s'agit d'une forme particulière d'entrepreneuriat qui vise à se mettre au service de l'intérêt général à travers des initiatives économiques dont l'ultime finalité n'est pas celle de réaliser des profits. Il s'agit d'un entrepreneuriat à finalité sociale ou environnementale et qui réinvestit la majorité de ses gains au profit de cette mission* ».

- Entreprise sociale : « *organisation privée qui utilise des méthodes du monde des affaires pour faire avancer sa mission sociale d'une manière financièrement durable. L'entreprise sociale se concentre sur la maximisation du bien public en s'engageant à maximiser les profits à court terme pour ses actionnaires et propriétaires privés. En raison de sa forte présence et de sa compréhension des communautés locales, l'entreprise sociale est souvent en mesure d'atteindre les populations défavorisées grâce à des solutions innovantes* »

Avec ces définitions, la frontière entre entreprise sociale et entreprise lucrative peut être floue, entraînant une réglementation fiscale complexe pour les entreprises sociales. La complexité fiscale et réglementaire augmente les coûts des services pour les populations défavorisées, ce qui met une pression sur l'accessibilité des solutions d'économie sociale. Cette réglementation limite l'émergence de modèles économiques viables. Les ES sont imposées à l'impôt sur les sociétés, impactant leur viabilité financière. En tant qu'associations sans but lucratif, elles ont des limites dans les choix de leurs activités lucratives. La mise en place du guichet unique grâce à l'ordonnance-loi de 2022 a largement amélioré le processus en raccourcissant les délais et en diminuant les coûts pour l'enregistrement des entreprises sociales.

- **Solutions de financement :**

Les capitaux nécessaires sont peu disponibles en RDC, même pour les petites et moyennes entreprises à but lucratif, et encore moins pour les entreprises sociales qui présentent souvent des marges bénéficiaires plus faibles. L'accès aux programmes gouvernementaux, en particulier aux marchés publics, est soumis à une procédure de demande et de prise de décision complexe, souvent caractérisée par un manque de transparence. L'accès aux prêts commerciaux s'avère une démarche complexe pour les entreprises sociales en raison de l'absence fréquente de garanties et de marges bénéficiaires souvent faibles, voire inexistantes. L'étude de la banque mondiale sur la RDC révèle que, en moyenne, 51 % des entrepreneurs sociaux utilisent l'autofinancement pour lancer et développer leurs activités (Agapitova et Rossanaly, 2019). Toutefois, certains donateurs, investisseurs d'impact et organisations philanthropiques fournissent des financements aux entreprises sociales. Cependant, les possibilités de financement sont restreintes et peu fiables sur le long terme. Ces financements sont souvent limités à quelques grandes villes notamment Kinshasa, Goma et Bukavu (avant la guerre) (Agapitova et al., 2020).

- **Infrastructures et capital humain :**

En RDC, l'infrastructure de soutien à l'entrepreneuriat social reste limitée et concentrée dans les grands centres urbains comme Kinshasa, Lubumbashi, Goma, Bukavu..., etc. Les distances, les coûts de transport et l'isolement contribuent également largement à rendre les opérations de nombreuses entreprises sociales, ainsi que d'autres acteurs, difficiles et coûteuses. L'utilisation de nouvelles technologies est limitée en raison des difficultés d'accès à l'énergie et des coupures de courant fréquentes, du manque d'équipement et de la faible pénétration des nouvelles technologies de l'information et communication. L'utilisation limitée d'Internet et la faible couverture des services de

télécommunications affectent également la visibilité des entreprises, la facilité d'achat et de commande, le suivi des clients et l'échange d'informations sur le marché.

Quelques incubateurs et hubs tels que Ingenious City, Hub RDC, Kivu Entrepreneurs, La Création Hub, Silikin Village, Kobo Hub, Bingwa Innovation Hub et Studio 267, offrent un accompagnement aux porteurs de projets, mais seuls quelques acteurs parmi eux ciblent spécifiquement les entrepreneurs sociaux. Certaines universités intègrent déjà des modules sur les PME et la microfinance, mais l'offre de formation reste partielle, il manque un dispositif complet couvrant tous les aspects de l'entrepreneuriat social. Les PME expriment un besoin fort pour un guichet unique consolidé fournissant informations, opportunités de formation et assistance technique, ainsi qu'un renforcement des compétences en gestion d'entreprise, mobilisation de ressources et utilisation des technologies. Actuellement, seuls 20 % des PME, principalement des organisations à but non lucratif, ont bénéficié d'une assistance technique au cours des trois dernières années (Agapitova et al., 2020). Le renforcement des capacités, particulièrement en gestion, mobilisation de fonds et utilisation des technologies, constitue un besoin majeur.

Studio 267, soutenu par Enabel, illustre les efforts de structuration : un programme de six mois aidant à bâtir des modèles économiques durables, fondés sur l'économie sociale. D'autres initiatives comme celles portées par Ashoka, pionnière mondiale de l'entrepreneuriat social, visent à identifier, sélectionner et accompagner les jeunes entrepreneurs congolais afin d'accroître leur impact et leur leadership. Par ailleurs, la montée en puissance des investisseurs à impact et la multiplication de concours et hackathons offrent davantage de visibilité et d'opportunités aux jeunes innovateurs, contribuant progressivement à l'émergence d'un capital humain qualifié dans le secteur (Agapitova et al., 2020).

Tout ceci démontre que le potentiel pour le développement des entreprises sociales en RDC est bien présent malgré des contraintes institutionnelles et structurelles existantes.

Actions prioritaires pour la croissance du secteur des entreprises sociales :

En prenant en considération les recommandations du rapport de l'étude de la Banque mondiale (2020) et celles des travaux de l'OIT (Fonteneau et Pollet, 2019) menés dans des pays comparables, il est possible de résumer les recommandations pertinentes sous forme d'objectifs de la manière suivante :

Objectif 1 : Combler les lacunes en matière de prestation de services par les ES

Identifier des services sociaux adaptés, créer des contrats incluant des indicateurs sociaux pour maximiser les ressources. Améliorer les connaissances des acteurs du développement sur les bonnes pratiques de collaboration et de soutien au secteur.

Objectif 2 : Fournir des services pour soutenir la décentralisation et le développement communautaire

Les gouvernements peuvent aider les entreprises sociales à fournir des services en créant des formes juridiques adaptées et en soutenant le financement

Objectif 3 : Créer des emplois et promouvoir l'équité en matière d'emploi

En reconnaissant l'inclusivité des pratiques d'emploi des entreprises sociales, l'objectif principal est d'augmenter leur nombre et leur qualité. Cela en mobilisant les organisations d'enseignement existantes ou en encourageant la création de nouveaux organismes pour soutenir les entreprises sociales en démarrage.

Objectif 4 : Faciliter l'accès au financement et aux marchés publics

Créer des mécanismes financiers adaptés (fonds de garantie, lignes de crédit spécifiques, partenariats public-privé) pour les entreprises sociales, qui peinent souvent à obtenir des financements classiques.

Objectif 5 : Promouvoir des partenariats multi-acteurs et l'inclusion dans les politiques de développement

L'OIT insiste sur l'importance d'intégrer l'ESS dans les stratégies nationales de développement et de favoriser des coalitions entre l'État, les ONG, le secteur privé et les communautés locales. Pour la RDC, cette recommandation est essentielle afin de mieux articuler les efforts de l'ESS avec les réformes en cours et de consolider la coopération entre bailleurs, ministères et organisations locales.

CHAPITRE III. METHODOLOGIE

Cette recherche adopte une approche qualitative reposant sur une étude de cas unique afin d'explorer en profondeur le processus de transition de SANRU ASBL, organisation à but non lucratif traditionnelle, vers un modèle hybride d'entreprise sociale. L'étude de cas constitue une méthode particulièrement pertinente pour répondre à la question de recherche, car elle permet d'analyser un phénomène contemporain complexe dans son contexte réel, en répondant aux questions « comment » et « pourquoi » (Yin, 2014).

Dans le cas de SANRU, la transition vers un modèle hybride implique des dynamiques institutionnelles multiples, parfois contradictoires, et nécessite une compréhension approfondie des interactions entre acteurs internes et externes. L'étude de cas retenue est à la fois exploratoire et descriptive : exploratoire, car elle vise à approfondir la compréhension théorique d'un phénomène encore peu étudié dans un contexte africain francophone ; descriptive, car elle documente et caractérise les étapes, les acteurs et les tensions de ce processus à la lumière d'un cadre théorique existant (Stake, 2008).

La collecte des données utilise plusieurs techniques : entretiens, analyse documentaire et observations, dans une logique de triangulation méthodologique (Donkoh, 2023)110, ce qui renforce la validité et la richesse de l'analyse. Cette combinaison de sources et de méthodes permet de saisir la complexité et les nuances du processus de transformation organisationnelle, tout en réduisant les biais liés à l'usage d'une seule méthode.

Notre étude s'inscrit dans un paradigme constructiviste-interprétatif, qui reconnaît que la réalité sociale est construite par les acteurs, et que les perceptions, valeurs et interactions façonnent la dynamique d'hybridité et la gouvernance. Cette posture permet d'explorer la façon dont SANRU concilie et gère les tensions entre sa mission sociale et ses impératifs économiques (Pache & Santos, 2013 ; Mair et al., 2015). Elle n'a donc pas la prétention de chercher une réalité objective.

SITE ET PERIODE D'ETUDE :

Notre étude qualitative a consisté en une série de discussions de groupe et des interviews approfondies auprès des informateurs clés. Elle a été conduite à Kinshasa au sein de l'Asbl Sanru du 23 Avril au 12 Mai 2025. Les technologies de communication aidant, des interviews à distance sur teams ont été organisées pour le staff ne se trouvant pas sur place pendant la période des investigations. Les réponses à ce guide, nous ont permis de mieux appréhender le contexte et les perspectives pour SANRU Asbl afin de proposer des leviers stratégiques les plus appropriées. Ce travail peut aussi servir de base pour les autres stratégies avenir pour des valeurs propres à SANRU.

ECHANTILLONNAGE :

Technique d'échantillonnage :

Nous avons utilisé un échantillonnage raisonné afin de sélectionner les informateurs clés ayant une connaissance de l'organisation et des enjeux stratégiques de l'organisation.

Recrutement et inscription des participants :

La participation à l'étude était volontaire, le consentement des participants aux discussions de groupe et aux interviews approfondies était acquis.

L'équipe de recherche a collaboré avec le Directeur Technique pour obtenir la liste des participants. Le coordonnateur a interviewé les participants, enregistré les séances pour obtenir des audios qui ont été transcrits pour l'analyse de contenu. Les participants suivants ont été enquêtés selon deux modalités : Les entretiens individuels approfondis et les focus groups.

Les entretiens individuels approfondis :

- Les membres de la direction (3) : Directeur exécutif, Directeur exécutif adjoint, Directrice financière. Etant l'investigateur principal, le Directeur technique responsable de l'étude n'a été pas directement interviewé.
- Les Portfolio managers (2), les conseillers techniques (2), la responsable de mobilisation des ressources et le responsable RH (1).
- Les membres du bureau du conseil d'administrations : 4
- Les Autres membres du conseil d'administration et assemblée générale : 10

Les Focus group discussions

- Les chefs des projets (8)
- Les chefs de services (8)

Le choix de ces deux approches a été également motivé par des contraintes logistiques et temporelles.

TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Les données primaires ont été collectées à travers les interviews semi-directif, les discussions de groupes dirigées (focus group) et l'observation tandis que données secondaires seront collectées à travers la revue documentaire et la revue de la littérature scientifique blanche et grise.

Entretiens individuels semi-directifs :

Les interviews approfondies ont été conduites avec l'aide des guides spécifiques d'entretiens (voir en annexe). Cette technique offre la flexibilité nécessaire pour approfondir certains thèmes émergents et permet de recueillir des récits détaillés sur la transition vers le modèle hybride. Selon (Kvale 1996), les entretiens semi-directifs permettent de « donner la parole » aux acteurs et de comprendre leurs points de vue, tout en conservant une structure guidée par les objectifs de recherche et les thèmes retenus. Ces entretiens ont été menés par un enquêteur qualifié, professeur d'anthropologie l'université de Kinshasa. Les interviews étaient enregistrées, avec une production des transcrits utilisant une approche de thématique inductive pour retrouver les codes et sous codes relatifs. Chaque entretien a duré entre une heure et une heure trente. Certaines interviews ont été complétée par des réponses aux questions ouvertes par e-mail. Pour ces entretiens individuels semi-directifs approfondis, nous avons développé 2 types des guides d'entretiens, un destiné les membres de la direction et l'autre pour les membres du conseil d'administration et de l'assemblée générale de SANRU ASBL. Les guides d'entretien portent sur les thèmes qui suivant: le Contexte et expérience avec SANRU, l'impact social de SANRU, le financement et support financier de SANRU, la perception de la transition vers une entreprise sociale, l'alignement stratégique et mission sociale, la culture organisationnelle & valeurs de SANRU, la gouvernance et rôle du conseil, l'acceptabilité des services payants et perception des bénéficiaires, les leviers de durabilité organisationnelle et les recommandations et perspectives. Dans guide pour la direction, nous avions ajouté une thématique en rapport avec les efforts actuels et les changements qui sont observées.

Au total 16 interviews individuelles ont été relâssées dont 10 en présentielles et 6 en lignes. Et, deux focus groupes de 16 personnes au total, ont été organisé. Deux participants ont envoyé leurs réponses par Courriels.

Focus groups :

Deux groupes de discussion ont été mis en place, le premier regroupant les 8 chefs de projet, puis le second rassemblant les 8 responsables de service. Le guide d'entretien employé lors de ces focus groupes traite essentiellement des mêmes sujets, à la différence qu'il inclut une dimension particulière concernant la perception des participants sur le rôle du leadership et du management.

Analyse documentaires et revue de la littérature scientifiques :

Nous avons procédé à la revue des multiples documents dont les rapports annuels, les documents stratégiques de SANRU, les plans, les politiques et stratégies des bailleurs, les contrats des projets, les évaluations et les audits entre autres en lien avec les objectifs de notre étude. Et cette revue continue.

A l'aide des mots clés et des connecteurs booléens, nous avons complété l'analyse documentaires par une revue de la littérature scientifique blanche et grise sur les entreprises sociales et les transformations des OBNL en ES dans les moteurs de recherches et les sites suivants :

- Moteurs de recherche : google, google scholar...
- Sites web des universités : nationales, internationales y compris la bibliothèque de ULiège@.
- Sites institutionnels : – Internationaux : OMS, Banque Mondiale, OCDE – Nationaux : Ministères, ONG, Partenaires Techniques et Financiers (programmes/projets)

Cette revue de la littérature nous permis d'identifier les différentes perspectives de la transition des OBNL vers les entreprises sociales, les bonnes pratiques, les contraintes opérationnelles, organisationnelles et structurelles. Toutes ces informations nous permettrons d'effectuer les triangulations avec les données primaires collectées pour ressortir des informations fiables. (Bowen 2009)

APPROCHE METHODOLOGIQUE DETAILLE

Pour une démarche pratique et structurée, nous avons déroulée notre approche méthodologique par objectif spécifique de notre étude. Ceci nous permet de bien préciser ce qui sera fait au cours de cette pour réaliser chacun des objectifs spécifiques de l'étude et répondre ainsi à nos questions de recherche. En effet, chaque objectif spécifique nécessite des approches méthodologiques spécifiques et complémentaires, permettant une analyse rigoureuse et contextualisée.

- **Objectif spécifique 1 : Analyser l'écosystème dans lequel navigue SANRU ASBL**

Pour y arriver une analyse approfondie des politiques publiques, cadres réglementaires, rapports institutionnels et documents des bailleurs de fonds est réalisée. Les cadres et agents de SANRU seront interviewés, ainsi que les représentants ministériels, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs clés du secteur de la santé et des ONG. Une analyse contextuelle identifiera opportunités et menaces structurelles. Cette démarche nous permettra de produire des analyses importantes comme PESTEL, Porter et SWOT pour SANRU ASBL.

- **Objectif spécifique 2 : Analyser l'évolution du modèle organisationnelle, de la gouvernance, des pratiques managériales et des logiques institutionnelles**

Pour cela, des entretiens et discussions ont été menés avec la direction, les cadres intermédiaires et les membres du conseil d'administration. Ces données seront enrichies par l'analyse de rapports annuels, procès-verbaux, organigrammes et chartes de gouvernance. Une analyse inductive a permis d'identifier les tensions et dynamiques hybrides.

- **Objectif 3 : Explorer les modèles économiques viables pour SANRU ASBL**

En plus des entretiens semi-directifs sont menés avec les responsables et experts de SANRU, des échanges seront réalisés avec les experts et consultants externes. Un benchmarking d'expériences d'autres OBNL ou entreprises sociales opérant dans des environnements similaires sera effectué. La revue de la littérature sur les bonnes pratiques qui ont marché ailleurs dans les conditions similaires sera capitalisée. Cette étape permettra d'effectuer une analyse comparative des options de modèles économiques potentiellement applicables pour SANRU en tenant compte de ses spécificités.

- **Objectif 4 : Proposer les stratégies organisationnelles et managériales susceptibles de favoriser l'implémentation progressive et réussie du modèle hybride**

La proposition de stratégies organisationnelles et managériales adaptées s'appuiera sur la synthèse des résultats obtenus. Des ateliers collaboratifs seront organisés avec les dirigeants, cadres et partenaires pour coconstruire ou cocréer et valider les recommandations. Une feuille de route stratégique intégrée sera élaborée et présentée pour discussion. Un processus de validation itératif avec les principales parties prenantes internes et externes assurera l'appropriation progressive des stratégies proposées.

Le tableau ci-dessous reprend les différents techniques et outils de collecte des données par objectif spécifique

Le tableau ci-dessous reprend les différents techniques et outils de collecte des données par objectif spécifique :

Tab.1. Approche méthodologique par objectif

Objectif spécifique	Approche méthodologique proposée
Analyser l'écosystème dans lequel navigue SANRU ASBL dans sa transition vers le modèle hybride d'entreprise sociale.	<ul style="list-style-type: none">• Analyse documentaire approfondie des politiques publiques, rapports institutionnels, cadres réglementaires et documents des bailleurs.• Entretiens semi-directifs avec partenaires institutionnels, ministères, bailleurs et acteurs du secteur santé.• Analyse contextuelle (PESTEL, SWOT, PORTER), cartographie des parties prenantes).
Analyser l'évolution du modèle organisationnel, de la gouvernance, des pratiques managériales et des logiques institutionnelles en présence.	<ul style="list-style-type: none">• Entretiens semi-directifs avec direction, cadres et membres du conseil d'administration.• Analyse documentaire (rapports annuels, PV, organigrammes, chartes de gouvernance).• Observation non participante (réunions stratégiques si possible).

Objectif spécifique	Approche méthodologique proposée
	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse thématique inductive pour identifier tensions et dynamiques hybrides.
<p>Explorer les modèles économiques viables pour SANRU ASBL, en cohérence avec son identité et sa mission sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens semi-directifs avec responsables financiers, experts et consultants externes. • Benchmarking d'expériences d'autres OBNL ou entreprises sociales comparables. • Analyse comparative des modèles économiques (intégrés, subventionnés, hybrides).
<p>Proposer les stratégies organisationnelles et managériales susceptibles de favoriser l'implémentation progressive et réussie du modèle hybride d'entreprise sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse interprétative des résultats des analyses précédentes. • Ateliers collaboratifs (workshops) avec dirigeants, cadres et partenaires. • Élaboration d'un cadre stratégique intégré (roadmap). • Validation itérative par feedback des parties prenantes internes et externes.

ANALYSE DES DONNEES

Les données collectées et leur codage seront organisés manuellement avec les programmes Microsoft (Excel et Word). Ensuite, étant donné l'importance des données à collecter, le logiciel QSR Nvivo10 sera utilisé pour soutenir l'analyse des données et identifier les tendances dans les données. Ce logiciel aide à organiser et analyser des jeux de données compliqués en les classant en petits groupes, en gardant un lien avec les documents sources (comme les FGD et les entretiens). L'analyse elle-même a été un processus inductif qui permet à des thèmes d'émerger à partir des données (Braun & Clarke, 2006). Ces thèmes sont classés en catégories qui sont affinées tout au long de l'analyse. Nous tenterons d'obtenir l'interprétation finale, en reliant les thèmes aux cadres théoriques issues de la revue de littérature.

VALIDITE ET FIABILITE

Pour assurer la crédibilité (validité interne), nous adopterons la triangulation des sources (entretiens, documents, observations) et solliciterons des retours de validation auprès des participants. La triangulation des données est une stratégie de recherche qui vise à améliorer la validité et la fiabilité des résultats en croisant différentes sources d'informations (entretiens, documents, observations) et solliciterons des retours de validation auprès des participants. Cela permettra de non seulement de valider les résultats mais aussi d'identifier des biais potentiels et d'obtenir une compréhension plus complète et nuancée du sujet étudié (Donkoh et Mensah, 2023).

La traçabilité des analyses sera assurée par une documentation systématique des étapes d'analyse. La transférabilité (validité externe) sera favorisée par la description détaillée du contexte et des conditions spécifiques à SANRU, permettant au lecteur de juger de la transférabilité à d'autres contextes (Lincoln & Guba, 1985 ; Miles et al., 2014)

LIMITES METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Etant une étude de cas unique, la généralisation statistique de ses résultats est limitée, même si la généralisation analytique est possible (Yin, 2014), permettant de dégager des enseignements transférables à d'autres organisations hybrides opérant dans des contextes similaires. Il existe le risque de biais d'autoprésentation lors des entretiens avec des dirigeants : Les dirigeants et cadres supérieurs interrogés peuvent être enclins à présenter une image positive de leur organisation et de la transition en cours, afin de renforcer la légitimité externe ou de protéger leur réputation personnelle et institutionnelle (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ce biais d'autoprésentation peut conduire à minimiser certaines difficultés, tensions internes ou résistances rencontrées, voire à omettre certaines informations jugées sensibles. Un autre biais est la position de l'investigateur dans l'organisation : il est une partie prenante, avec ses propres objectifs, intérêts, enjeux... Sa position d'autorité peut aussi limiter/biaiser la parole de certains informateurs, etc. Les interviews soient limitées aux seuls cadres et dirigeants de SANRU a

était également une limite compte tenu de l'interactions des autres acteurs externes avec SANRU tels que les bailleurs des fonds, le Ministère de la santé, les bénéficiaires et autres.

CONSIDERATIONS ETHIQUES

Etant donné que nous allons faire intervenir les êtres humains dans cette étude, des précautions éthiques seront prises. Les principes éthiques suivants guideront la recherche :

- Confidentialité
- Participation volontaire
- Sécurité des données
- Respect de la personne humaine
- Equité et bienfaisance

CHAPITRE IV : RESULTATS

Cette section présente les principaux résultats de la revue documentaire et de l'enquête qualitative via les entretiens semi-dirigés et les focus groups. Ces derniers ont permis de recueillir les avis des 18 dirigeants et 16 cadres de SANRU ABSL sur la transition vers l'entreprise sociale. La revue documentaire a permis de contextualiser le phénomène étudié, d'identifier les modèles existants, d'analyser les défis et opportunités liés à la transition de SANRU, tandis que les entretiens et focus groups ont approfondi la compréhension des thèmes abordés. Ces résultats sont présentés suivant les objectifs de la recherche et sont classés par thèmes principaux. L'analyse des discours a montré des tendances majeures à travers des verbatims.

CONTEXTE ET L'ECOSYSTEME SANRU ASBL :

L'application conjointe des analyses PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal) et SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) a mis en lumière les atouts internes de SANRU ASBL et les dynamiques externes de son environnement, offrant une vision globale de ses perspectives de transition vers un modèle hybride en RDC. Cette approche établit un cadre d'analyse systémique de l'environnement externe et interne de SANRU, en identifiant les facteurs susceptibles d'influencer ses interventions. Elle permet non seulement d'élargir la compréhension du contexte global dans lequel évolue SANRU, mais aussi d'anticiper les évolutions pouvant affecter sa stratégie de transformation vers une entreprise sociale.

L'analyse interne de SANRU révèle des atouts considérables qui représentent une fondation propice à une évolution vers une entreprise sociale, notamment sa longue expérience le domaine de la santé publique en RDC, sa couverture territoriale étendue, son expertise avérée dans la gestion de projets complexes d'envergure nationale, son vaste réseau, ses multiples alliances d'autres organisations partenaires, son expérience dans la gestion financière de plusieurs centaines de millions de dollars par an, la digitalisation de ses opérations, un système de contrôle interne robuste, ainsi que sa légitimité institutionnelle reconnue par les partenaires nationaux et internationaux. Néanmoins, ces avantages s'accompagnent des faiblesses structurelles. Parmi celles-ci figurent notamment une dépendance significative aux ressources financières externes, un mode de gouvernance qui demeure influencé par le modèle associatif conventionnel peu adaptée à une organisation hybride et des capacités limitées en entrepreneuriat malgré l'ambitieux objectif de diversification des flux de ses revenus dans le plan stratégique 2021-2025. Dans cette perspective, SANRU a entrepris diverses tentatives de diversification de ses sources de revenus, en plus des subventions des donateurs internationaux habituels, lesquelles n'ont cependant pas encore abouti à des résultats considérés comme satisfaisants à ce jour. Parmi ces initiatives, on peut citer la création du Centre Biomédical de Mbanza Ngungu (CBM), l'activité de location immobilière et la représentation d'un producteur machines destinées à la fabrication de désinfectants. Plusieurs autres initiatives sont actuellement en phase initiale, notamment la constitution d'une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) vouée à la commercialisation de services professionnels, d'assistance technique et d'autres prestations connexes.

Perception des cadre et agents de SANRU sur ses forces et faiblesses

SANRU est majoritairement considérée par les cadres interrogés comme une source de fierté nationale. Elle a conforté sa crédibilité auprès des bailleurs fonds importants de la RDC et est actuellement implantée dans plus de quatre-vingts pour cent des zones de santé de la RDC. SANRU s'appuie sur une organisation structurée, des procédures éprouvées et une expertise avérée en matière de gestion de projets de santé communautaire. Toutefois, certains estiment que SANRU a principalement exécuté des projets conçus par les bailleurs des fonds, limitant son propre développement institutionnel et son rayonnement international vu son expérience en matière de gestion de santé communautaire. Cette minorité pense que SANRU est un « éléphant aux pieds d'argile » malgré son portefeuille bien garni. Un participant au Focus-Group l'a exprimé en ce terme : « *Sanru n'a fait que l'implémentation des projets des bailleurs, les projets que les autres ont développé c'est dans cette gestion qu'elle est meilleure et qu'elle a impacté la communauté* ». Participant. Et l'autre participant d'ajouter : « *Nous sommes des bons exécutants des projets des autres mais nous-mêmes nous n'avons pas nos propres projets que nous développons* »

Suivant les analyses de la banque mondiale 2020, l'écosystème dans lequel navigue SANRU dans sa trajectoire vers l'entreprise sociale est caractérisé par une combinaison de contraintes structurelles et d'opportunités émergentes. Sur le plan politique, le gouvernement congolais veut impliquer les organisations non étatiques dans la gouvernance du système de santé, ce qui est bénéfique dans le cadre de la décentralisation. Cependant, la fragilité persiste en raison de l'instabilité politique et du manque de cadre juridique spécifique pour les entreprises sociales, malgré le soutien de bailleurs internationaux. La fiscalité complexe nuit aux entreprises sociales. Économiquement, le faible pouvoir d'achat et l'accès limité au crédit freinent la viabilité des modèles économiques, malgré un marché social dynamique en plein essor. L'inflation et les fluctuations du taux de change affectent les prix et les modèles économiques hybrides. La diminution des financements des bailleurs internationaux et l'apparition de nouveaux acteurs ont intensifié la concurrence pour accéder aux ressources limitées. Sur le plan socioculturel, le capital social communautaire fort, les besoins sociaux croissants, la jeunesse de la population et la résilience locale sont des atouts majeurs « article 15 », malgré des inégalités persistantes et une faible sensibilisation à l'entrepreneuriat social. Les attentes élevées des populations envers les services de santé gratuits et la méfiance envers les services sociaux payants sont liées à l'identité historique philanthropique des OBNL, ce qui peut freiner la transition. Sur le plan technologique, le mobile et le digital offrent de nouvelles opportunités malgré un accès limité à Internet. L'environnement pose des défis avec le changement climatique et la dégradation des ressources, mais offre aussi des opportunités pour des modèles responsables. Enfin, le cadre légal reste contraignant en raison de l'administration lourde et de la reconnaissance floue des structures hybrides. Le statut d'ASBL offre cependant une protection, des avantages et maintenant sa légitimité. L'analyse PESTEL dans ce tableau résume l'écosystème des entreprises sociale en RDC :

Tab.2 : résumé analyse PESTEL

Dimension	Opportunités	Menaces
Politique	Volonté politique pour l'entrepreneuriat social, soutien de bailleurs internationaux	Instabilité politique, absence de cadre clair pour les ES, capacités institutionnelles limitées, insécurité
Économique	Croissance lente mais positive (secteur minier), mobile money, économie informelle ("article 15") ¹	Faible pouvoir d'achat, accès limité aux financements, importance de l'économie informelle, fiscalité complexe
Socioculturel	Jeunesse de la population, réseaux communautaires importants,	Inégalités de genre et d'accès, faible culture de l'entrepreneuriat social, habitudes de gratuité installées
Technologique	Forte pénétration de la téléphonie mobile, émergence des centres d'innovation (hubs)	Faible inclusion numérique, internet limité, faible d'industrialisation technologique locale (dépendance)
Environnemental	Besoins des solutions écologiques : énergies renouvelables, agriculture durable, gestion des déchets	Dégradation écologique, catastrophes naturelles, faible sensibilisation pour les enjeux environnementaux
Légal	Reconnaissance croissante des initiatives sociales, possibilité de fonctionner comme ES sous son statut d'ASBL (existence de facto)	Absence de cadre spécifique, lourdeurs administratives, corruption, absence de mesures/lois incitatives

Source : Agapitova et al., (2020).

¹ Article 15: « Débrouillons-nous ! » Cette expression populaire serait née pendant le processus d'indépendance de la RDC et se réfère à l'article 15 imaginaire/fantasmé de la Constitution qui stipulerait qu'il faut se débrouiller pour (sur)vivre.

Perception des cadre et agents de SANRU sur sa capacité à naviguer dans cet environnement complexe

Malgré ce contexte complexe et difficile, la majorité des interviewés affirme que SANRU sait s'adapter en fonction des évolutions sociales et contextuelles, prenant l'exemple de ses interventions pendant les épidémies d'Ebola et la pandémie du Covid-19. « *Elle a mené des activités dans des coins reculés du pays, dans des conditions exceptionnelles en collaboration avec d'autres partenaires, pour assister les communautés avec professionnalismes enfin de briser des barrières sociales et culturelles* ».

Ce diagnostic stratégique a permis de révéler non seulement les forces et les opportunités dont dispose SANRU comme leviers stratégiques internes et externes, mais également les faiblesses structurelles et les menaces potentielles pouvant compromettre sa viabilité et son impact social dans sa trajectoire vers une entreprise sociale. Cet écosystème souligne la nécessité pour SANRU de renforcer son ancrage local, d'adapter sa stratégie et de nouer des alliances multisectorielles pour réussir son repositionnement dans un écosystème complexe et évolutif offrant toutefois des opportunités propices à sa transition.

EVOLUTION DU MODELE ORGANISATIONNEL, GOUVERNANCE, PRATIQUES MANAGERIALES ET LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DE SANRU

Evolution du modèle organisationnelle et gouvernance de SANRU

SANRU ASBL est une ONG nationale basée sur la foi chrétienne, dotée de la personnalité juridique d'une ASBL suivant l'Arrêté ministériel N° 613/CAB/MIN/J&DH/2011 du 03 novembre 2011. L'identité chrétienne de SANRU est une motivation forte et assumée même si l'emploi d'un langage à connotation religieuse, non universel, peut constituer un obstacle pour certains bailleurs laïcs. Un des participants interviewés l'a si bien fait remarquer en disant « *Il faut dédier ce succès de Sanru Asbl à ses pionniers, qui avec un bon bagage intellectuel, un esprit chrétien, un engagement et une forte détermination, ont fait émerger et accroître la crédibilité de Sanru* »

SANRU dispose de quatre (4) organes importants fonctionnant conformément à son statut, son règlement d'ordre intérieur et ses procédures. Il s'agit de : 1) **L'Assemblée Générale (AG)** ; 2) le **Collège des membres fondateurs** ; 3) **Conseil d'Administration (CA)** et le 4) **le Comité Exécutif ou direction exécutif**.

L'AG définit les orientations, approuve les comptes et rapports, modifie les statuts, élit les membres du CA, nomme le Directeur exécutif sur proposition du CA. Elle est l'organe principal de l'organisation, composée de vingt-quatre (24) membres bénévoles, dont vingt 20 médecins et experts en santé publique, un pharmacien, un pasteur, un expert des ONG et deux ingénieurs expérimentés. L'adhésion à l'AG est volontaire mais conditionnée par la recommandation d'un membre et le respect de certains critères.

Le conseil d'administration de SANRU ASBL supervise la mise en œuvre des décisions stratégiques de l'Asbl. Il approuve les plans, les rapports et les budgets soumis par l'exécutif ; contrôle la direction exécutive ; conduit la planification stratégique ; assure le contrôle budgétaire et de la représentation de l'organisation. Le CA est composé de 11 membres bénévoles dont 9 sont médecins de santé publique. Deux postes additionnels sont réservés pour coopter des membres avec des compétences exceptionnelles ou une influence considérable bénéfique pour l'organisation. Il se réunit en session ordinaire chaque semestre et en session thématique chaque trimestre. IL est organisé en cinq commissions stratégiques selon la carte stratégique de SANRU, basée sur le tableau de bord prospectif de Norton & Kaplan, adapté pour les OBNL en annexe. Les commissions sont : développement organisationnel, amélioration des processus internes/excellence opérationnelle, finance & risque, client/bénéficiaire et croissance. Chaque commission a des indicateurs clés de performance pour suivre la stratégie de SANRU. En plus des commissions, le conseil inclut un comité d'audit et un comité d'éthique supervisant la prévention de la fraude, des abus sexuels et du harcèlement.

La revue a noté que seuls les deux derniers organes fonctionnent de manière optimale, tandis que les commissions stratégiques rencontrent des difficultés dans l'accomplissement efficace de leurs fonctions. La direction exécutive assure le pilotage des activités des cinq commissions stratégiques ainsi que de l'ensemble de la stratégie organisationnelle, ce qui engendre une ambiguïté dans la répartition des rôles entre le conseil d'administration et l'instance exécutive.

L'Assemblée Générale (AG) et le Conseil d'Administration (CA) constituent les organes de gouvernance primordiaux de l'organisation. Ces organes fonctionnent selon un modèle démocratique, conformément aux statuts qui stipulent que chaque membre dispose d'une voix et est incité à participer activement à la

vie de l'organisation et à ses processus décisionnels. La gouvernance statutaire se distingue par conséquent par son caractère démocratique et participatif. Le consensus représente généralement le mode de prise de décision privilégié et activement poursuivi. Néanmoins, en l'absence d'un consensus, les décisions sont adoptées par un vote à la majorité simple ou qualifiée des trois quarts, selon les thématiques considérées.

Le Comité Exécutif constitue l'organe chargé de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et de la gestion courante de SANRU ASBL. Placé sous l'autorité d'un Directeur Exécutif (DE) nommé par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, ce comité regroupe une équipe dont la composition et la taille varient selon la nature et la complexité des projets en cours. Les 18 projets actifs pendant la revue sont organisés en deux sous-portefeuilles selon la typologie des bailleurs et des sources de financement, chacun géré par un portfolio manager qui coordonne les chefs des projets qui ont sous eux les équipes des projets. Les cadres techniques sont essentiellement des médecins de santé publique tandis que les fonctions de support (finances, logistique, ressources humaines, data management, etc.) sont assurées par des professionnels non médicaux. SANRU compte à ce jour environ 360 collaborateurs, répartis dans presque toutes les provinces de la RDC, avec des compétences diversifiées.

Pour répondre à cette dispersion et complexité organisationnelle, SANRU a mis en place un système de délégation basé sur la responsabilisation et la redevabilité. La Direction Exécutive conserve la responsabilité des décisions tactiques, tandis que les décisions opérationnelles et programmatiques sont confiées aux chefs de projets ou, dans certains cas, aux chefs d'antennes ou coordonnateurs provinciaux. Cette proximité décisionnelle vise à renforcer l'efficacité sur terrain. Toutefois, cette décentralisation rencontre encore des limites, en particulier dans les provinces où les exigences de gestion des risques, notamment financiers, sont plus élevées. La dernière évaluation du plan stratégique 2021–2025 a d'ailleurs souligné les difficultés persistantes liées à l'autonomisation des bureaux provinciaux.

Le Collège des membres Fondateurs constitue l'autorité morale de l'Association, chargé de veiller au bon fonctionnement de ses organes. Il n'est pas un organe très actif. Il peut se réunir à tout moment jugé nécessaire, à la demande de l'un de ses membres. C'est un organe d'arbitrage, qui ne prend position que sur des questions considérées comme ayant le potentiel d'avoir un impact négatif sur la pérennité et la réputation de l'organisation. Il veille à ne pas interférer ni avec l'Assemblée Générale ni avec le Conseil d'Administration d'autant plus que ces membres fondateurs siègent de droit au Conseil d'Administration avec voix délibérative, sauf s'ils occupent une fonction au sein du Comité Exécutif. Depuis son établissement, cet organe ne s'est réuni qu'une seule fois, pour réfléchir sur la transition de SANRU vers un modèle hybride.

L'examen de l'organigramme et des documents, SANRU ASBL montre qu'elle est devenue une grosse machine dont la composition des organes de gouvernance et de mise en œuvre sont dominés par les professionnels de santé ne disposant pas des expériences entrepreneuriales avérées. Le modèle de gouvernance et de fonctionnement est fortement associatif et particulièrement orientée santé publique.

Perception sur la gouvernance de SANRU vis-à-vis de sa transition vers une ES :

Pour la majorité des personnes interviewées a affirmé que les réformes sont nécessaires et même absolument indispensable au niveau du Conseil d'Administration pour mieux accompagner cette transition. Le souhait ému est de voir ces réformes au sein du CA, en termes de renforcement de l'équipe existante par d'autres spécialités, car à 98 %, on trouve des médecins. « *C'est un organe qui doit se compléter par des compétences pour pouvoir accompagner cette transformation car c'est un apprentissage. Il faut éviter les erreurs fatales ; ainsi, il serait souhaitable que chaque pas que pose Sanru Asbl, soit un pas qui amène vers la bonne direction, pour avoir des résultats concrets et bénéfiques.* ».

« *Il faut redynamiser le fonctionnement des commissions, ainsi le CA peut être multi disciplinaire avec des experts de multiples domaines pour éviter de rester toujours dans une approche Hippocratique. Il s'impose une gouvernance différente de ce que Sanru a jusque-là* ».

Concernant la prédominance du corps médical dans les instances de décisions de SANRU, un de participant a dit : « *Sanru est trop médicalisé ; les défauts que je trouve chez beaucoup de médecins, ce sont les mêmes que je retrouve à Sanru. Nous devons diversifier notre staff et intégrer des experts non médicaux, des gestionnaires privés du commercial, ne fut ce que comme des consultants occasionnels ou des membres de l'AG* ».

Evolution des pratiques managériales et logiques institutionnelles au sein de SANRU

Evolution des pratiques managériales

Suivant son évolution historique, SANRU a opéré une transition de son modèle de gestion, initialement axé sur le projet, vers un modèle organisationnel plus intégré, se rapprochant d'une gestion d'entreprise. Pendant plusieurs années, SANRU a fonctionné comme une structure d'implémentation de projets spécifiques, se concentrant sur la planification, l'organisation et le contrôle des ressources afin d'atteindre les objectifs de chaque projet. Elle a fonctionné plus comme un conglomérat des projets distincts que comme une organisation structurée à part entière. C'est ainsi que les différents plans stratégiques de SANRU précédant celui de 2021 étaient orientés projets qu'organisation. C'est à partir de fin 2019-2020 que le CA de SANRU a effectivement commencé à penser « organisation » et mettre en place progressivement des mécanismes et des approches visant à structurer et à coordonner l'ensemble de l'organisation pour atteindre ses objectifs organisationnels au-delà des objectifs des projets. C'est dans ce contexte que qu'une toute première stratégie organisationnelle a été élaboré pour la période 2021-2025. Un plan très ambitieux, inspiré du modèle de tableau de bord prospectif (TBP) ou « Balanced Scorecard (BSC) » de Norton et Kaplan. Un outil de planification stratégique souvent utilisé par les entreprises du secteur marchand dont la finalité est la croissance financière et les profits. Grâce à l'assistance technique de Kaizen Institute², cet outil a été adapté pour une ASBL comme SANRU en remontant l'axe stratégique de la satisfaction des clients/bénéficiaires (impact social) au-dessus de la rentabilité financière. Ce plan décline en 5 axes- développement organisationnel ; amélioration des processus internes ; finances et risques ; satisfaction des clients/bénéficiaires et croissance. Pour suivre la performance organisationnelle, des indicateurs clés de performances (Key Performance Indicators « KPIs ») ont été mise en place pour le suivi par le CA et pour chaque Service. Afin de mettre en œuvre cette stratégie, SANRU a actualisé ses procédures standards opérationnelles et procéder à la digitalisation/automatisation de plusieurs de ses processus internes. La mise en œuvre de la stratégie de SANRU a entraîné des changements significatifs dans le mode de gestion de l'organisation, en intégrant progressivement des approches empruntées du secteur lucratif tels que l'approche processus et le Lean management. Toutefois, la récente revue du plan stratégique de SANRU par AXYOM³ met en évidence que, malgré les efforts notables déployés par SANRU, des écarts subsistent entre les intentions et les réalisations effectives. L'absence de mesures rigoureuses de certains indicateurs clés de performance (KPI) ainsi que certaines attentes irréalistes peuvent contribuer à expliquer ces écarts. Ces observations suggèrent que l'objectif de SANRU de faire de sa vision stratégique un point de référence commun n'est pas encore pleinement réalisé, et que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre cet objectif au cours de la phase initiale du nouveau plan stratégique. La disparité persistante entre les performances prévues et les résultats constatés semble découler davantage d'une mauvaise communication des informations que d'une véritable sous-performance. L'analyse conclut que : « *Les efforts réalisés témoignent d'un progrès important, mais les effets attendus en termes d'efficience, d'appropriation et d'impact sur les performances individuelles ne sont pas encore pleinement au rendez-vous. Pour pérenniser ces acquis, il serait essentiel d'approfondir la transformation organisationnelle et de renforcer le lien entre processus, indicateurs et pratiques de gestion* ».

Perception des cadres et agents de SANRU sur les changements observés dans les pratiques managériales

Il ressort de nos interviews que, SANRU a fourni des efforts pour amener l'organisation au standards internationaux. D'après les personnes interviewées il y a une culture d'excellence opérationnelle qui s'installe progressivement d'une façon globale.

. Pour elles, SANRU s'est aujourd'hui professionnalisée en adoptant des standards adaptés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces avancées ont contribué à la digitalisation du

² KAIZEN INSTITUTE une firme qui offre des services de conseil pour l'amélioration des entreprises. En nous appuyant sur méthodes Lean consistant à rechercher constamment des moyens d'améliorer les processus, les produits et les services d'une entreprise.

³ AXYOM : Axyom est une agence-conseil au service des organisations du secteur non-marchand.

système, un élément clé pour assurer la durabilité de Sanru, en mettant à disposition des outils précieux tels que l'intégration réussie du logiciel de gestion intégrée TomPro.

Pour la majorité, quelques objectifs en lien avec la croissance de l'organisation ont été atteint, Sanru Asbl a su devenir grand et a maintenu ses financements et la confiance en respectant toutes les exigences de mise en œuvre. La gestion financière et de gestion des risques, a aussi franchi un grand pas, on voit l'impact de cela au travers des audits. D'autres participants ont souligné que SANRU a investi des efforts dans l'amélioration de la qualité de la mise en œuvre de ses divers projets, ainsi que dans le perfectionnement de son personnel pour parvenir à des résultats significatifs, notamment dans le domaine de la logistique pharmaceutique en recourant à des approches multimodales.

Abordant la question sur les défis et limites de SANRU dans ces changements, les participants aux interviews ont relevé la grandeur et la complexité du pays (RDC) comme étant le premier défi. D'autres relèvent la faiblesse dans l'accompagnement de ces changements stratégiques au sein de toute l'organisation. La vision et la stratégie sont restées au niveau de l'équipe dirigeante et quelques cadres supérieurs. Un participant l'a exprimé comme suit : « : « *Il est difficile dans l'ensemble d'évaluer les objectifs du plan stratégique, pour la simple raison qu'il y a une minorité qui a participé aux travaux, la communication et la vulgarisation n'ont pas suivi. Quelques personnes ont même dit qu'elles n'ont jamais lu ce document.* ».

Un des participants l'a aussi dit explicitement en ces termes : « *Il faut cesser de communiquer par instruction, tout changement ne se décrète pas par des instructions, il faut une communication interne, il faut des retraites de team building* ». Et une autre d'ajouter : « *on doit quitter l'esprit de l'administration de l'état « le chef a dit ».* Et enfin, selon une minorité, il n'y a pas vraiment d'homogénéité entre les différents groupes et services au sein de l'organisation. Un participant a dit ce qui suit à ce sujet : « *la culture, qu'on a, on nous donne des responsabilités théoriques, mais en réalité, il y a des services qui fonctionnent en solo et pas facile de casser ce style ; nous devons savoir que le travail est toujours bon en équipe, on ne gagne pas en individuel mais en équipe) ...ils le connaissent et ont déjà proposé cela a la direction... »*

Evolution des logiques institutionnelles au sein de SANRU

L'analyse documentaire et les entretiens montrent que la logique institutionnelle prédominante au sein de SANRU ASBL est, de façon quasi exclusive, celle des associations sans but lucratif traditionnelles, c'est-à-dire orientée vers l'impact social par le biais de la mise en œuvre de projets sociaux financés principalement par des bailleurs de fonds internationaux conventionnels. Ceci, malgré les discussions qui se déroulent depuis de nombreuses années concernant la nécessité de diversifier les sources de revenus du SANRU, notamment par le développement d'activités génératrices de revenus.

Il ressort des analyses que c'est à partir de 2020, face à la baisse des financements et à une concurrence accrue avec les ONG internationales dont certaines se sont nationalisées, que SANRU a intégré de manière formelle dans sa stratégie (2021-2025) l'objectif de diversification des sources des revenus pour réduire la dépendance marquée aux bailleurs des fonds traditionnels. Cependant, la lecture des quelques rapports des réunions de conseils d'administration et de l'AG révèle des écarts entre les intentions de diversifications à travers les initiatives marchandes et leur matérialisation. L'organisation a connu beaucoup de pesanteurs internes résultant des discussions parfois interminables entre les pro et les contres. Les contres ont souvent fait prévaloir la prudence et surtout les risques de perdre la légitimité organisationnelle, surtout vis-à-vis des bailleurs de fonds et du gouvernement par rapport aux facilités fiscales dont bénéficie l'organisation grâce à son statut d'ASBL. Dans certains cas, la prudence a été plus extrême que même les termes « business » et « affaire » ont été plusieurs fois évités d'être utilisés dans les documents de SANRU. C'est ainsi par exemple que le CA a décidé que l'unité de « business development » ou « développement d'affaires » créée au sein de SANRU ne soit pas appelée comme telle, mais plutôt « unité de mobilisation des ressources », car pour plusieurs, le terme « business » ou « affaire » pouvait prêter à confusion. Le terme « entreprise » a également posé des problèmes lorsque la proposition de transformer SANRU ASBL en une entreprise sociale a été faite. Ceci démontre à suffisance la domination persistante du modèle associatif à but non lucratif malgré la volonté affichée dans le plan stratégique de progresser vers un modèle hybride. Toutefois, quelques initiatives d'activités génératrices de revenus ont été entreprises pendant la période couverte par le plan stratégique. Cela inclut notamment le développement d'un centre de santé privé (CBM) ainsi que la construction des dépôts et bureaux au site de PANZI pour générer les revenus locatifs. Le rapport des finances et celui

d'Axyom sur la rentabilité de ces 2 initiatives indicatrices présentent des résultats très éloignés des cibles fixées, avec des taux négatifs ou très faibles pendant plusieurs années, suggérant un fonctionnement déficitaire, voire une forme de quasi-faillite, particulièrement pour CBM. Pour ce dernier, le constat général est que le projet n'a pas bénéficié d'investissements suffisants pour se moderniser et devenir rentable. Plusieurs problèmes ont été évoqués : un suivi insuffisant, une mauvaise définition des objectifs initiaux, des coûts salariaux trop élevés, et un contexte où le centre n'a pas pu se développer comme prévu, menant à l'abandon de la réplication du modèle. Par ailleurs, le bâtiment n'appartenant pas à SANRU et des conflits d'intérêts liés ont compliqué la gestion et le développement du projet, ce qui pousse certains membres du CA à vouloir s'en débarrasser. Concernant PANZI, bien que le projet ait aussi connu des difficultés (encore récemment un incendie nécessitant une reconstruction), les répondants sont plus optimistes sur son potentiel. Ce site, considéré comme un investissement important, a permis de générer des revenus via la location de bureaux aux projets. Cependant, les bailleurs principaux, comme le Fonds mondial ou GAVI, ont refusé de payer les loyers lorsqu'ils sont directement facturés par SANRU, ce qui a limité la rentabilité. L'idée d'ouvrir la location à des tiers extérieurs a été suggérée pour améliorer la situation. Les résultats mitigés de ces deux investissements dans l'optique de diversifier les revenus ont contribué à appeler à plus de prudence chez certains. Tous les membres sont actuellement unanimes qu'il faut prendre un certain niveau de risques et avancer avec le processus de diversification des ressources par les activités marchandes. C'est d'ailleurs dans ce contexte que le CA a accepté de valider la proposition de la création d'une SASU privée pour la vente des services techniques aux ONG et aux gouvernements de la région au-delà de la RDC.

Perceptions cadres de sur l'intégration de la logique marchande au sein de SANRU ASBL

Pour la majorité de personnes interviewées, la notion d'entreprise sociale s'applique à Sanru, primo parce qu'elle cadre avec le plan stratégique, secundo parce qu'elle permet d'accroître les ressources financières et une bonne identité organisationnelle. Un des participants l'a fait remarquer en ces termes : « *Il faut dès l'instant penser comment le projet va continuer un jour sans les bailleurs des fonds. Et d'ailleurs Sanru n'est pas le premier à le faire. Il existe déjà plusieurs ONG à l'Instar de Caritas qui fonctionnent comme ça, et ils ont des textes qui justifient bien leurs activités commerciales. Ces genres de réflexions doivent être permanentes, le risque zéro n'existe pas, toute activité comprend des risques. Quand on passe son temps à analyser les risques, souvent on ne fait rien. Un conseil de taille dans ce processus reste la nécessité de recruter des gens, qui ont des connaissances pour la gestion dans le business, ainsi les risques seront minimisés.* ».

D'après la majorité des personnes interviewées, la problématique du financement de l'USAID est une des raisons qui a poussé le Conseil d'administration à penser à créer une entreprise sociale durable. C'est une réponse à la situation que traverse actuellement le monde. Elles pensent que SANRU ASBL doit cesser de rester sous la dépendance totale des fonds des bailleurs pour lesquels elle implémente les projets. Ainsi, se justifie l'idée d'une diversification des ressources de revenu, enfin d'accroître les fonds propres et d'être indépendant. Un des participant au focus group a dit « *Il est à noté que cette stratégie de diversification des financements est théoriquement avancée. Mais, il reste à le documenter pour le mettre vite en pratique.* »

Les résultats révèlent que le récent arrêt brusque des projets de l'USAID en janvier 2025 semble avoir été un catalyseur qui a fait avancer l'agenda de la transformation vers une entreprise sociale.

Abordant la question sur les modalités de la transformation de SANRU en entreprise sociale, la majorité de personnes interviewées pense que la stratégie pour y arriver c'est d'éviter une diversification au sein de Sanru, mais de créer une deuxième structure. Cette dernière sera chargée de générer des profits, à l'instar d'autres ONG qui ont créé des structures qui font les profits. Dans la gestion des nouvelles structures de production de Sanru Asbl, les dividendes devront être orientées vers la mission sociale de l'organisation ; et ça serait une judicieuse réponse à cette baisse des financements à travers les bailleurs. Concernant la réaction des multiples parties prenantes de SANRU ASBL par rapport à cette transition, la majorité des personnes interviewées pense que cela ne posera aucun problème tant que SANRU ASBL restera dans sa mission. : « *ils comprendront que cette initiative va améliorer la compétitive de Sanru Asbl à faire les choses autrement, surtout que le monde est en plein changement, l'implémentation des projets n'est plus si simple* ». L'un des membres du CA a commenté en ajoutant ce qui suit : « *Certains bailleurs avaient déjà recommandé à Sanru de diversifier ses sources, et d'ailleurs parfois on exige parfois à l'ONG récipiendaire d'avoir sa part lors de financement d'un projet* ». Participant#

En ce qui concerne la réaction du ministère de la santé et des autres partenaires, l'un des participants a dit ce qui suit pour exprimer les craintes de certains membres du CA : « *Le Ministère et autres partenaires peuvent avoir des réactions, c'est normal, surtout que l'Etat considère Sanru Asbl comme recevant l'argent du pays en étant un récipiendaire de la société civile. Et que certainement, les gens de la fiscalité verront cette action comme un poisson dans une eau douce qu'il faut vite à prendre. Mais comme la dynamique est là, il faut être prêt en ayant l'esprit de dépasser la peur et bien clarifier les choses avec une bonne gouvernance pour contenir tous les dérapages parce que quand l'argent coule à flot, il y a risque de dévier de la mission primaire et d'être plus dans le lucre* ». « *La seule chose qui reste à Sanru, elle doit bien communiquer* ». Les participants pensent que les bailleurs deviendront plus rigoureux dans leur contrôle pour se rassurer qu'en devenant une entreprise sociale, leurs financements ne contribuent pas à l'implémentation d'autres activités que celles prévues.

Enfin, au sujet de la réaction des bénéficiaires finaux face aux services et produits payants qui seront offerts par l'entreprise sociale à créer par SANRU, la majorité des participants à l'enquête a affirmé qu'il existe plusieurs services que Sanru peut implémenter sans compromission de sa mission et identité. Par exemple tout ce qui a trait à la santé, en commençant par les médicaments de qualité (ex. : circuit d'approvisionnement de qualité dans le cadre d'un partenariat public, privé). Sanru Asbl peut se lancer dans l'immobilier ; dans l'économie circulaire : vidanges des fosses septiques et ensuite on sèche ces déchets pour en faire des engrains. L'élevage industriel, pour ne citer que ces quelques exemples. Plusieurs organisations ont déjà cette expérience. Une partie des personnes interviewées pense que dans ses activités marchandes, SANRU devait éviter de faire payer directement les bénéficiaires finaux compte tenu de son historique d'offre des services gratuits. Elle devrait plutôt cibler les organisations intermédiaires telles que les autres ONG, les entreprises et les gouvernements.

EXPLORATION DES MODELES HYBRIDES VIABLES POUR SANRUASBL

Après avoir exploré, plusieurs modèles hybrides proposés dans la littérature (Alter, 2007 ; Nair, 2022 ; Margiono et al. 2018 ; De Cuyper et al., 2024 ; Matzembacher et al., 2020 ; Dentchev et al., 2018 ; Defourny & Nyssens, 2017) en tenant compte d'une part du diagnostic stratégique de SANRU ASBL et d'autre part des perceptions des personnes interviewées, nous retenons cinq configurations possibles de modèles hybrides variant suivant le degré d'intégration ou pas des activités marchandes dans SANRU ASBL :

1. **Modèle ASBL avec une AGR ou modèle associatif renforcé** : L'intégration d'une AGR dans un des services ou des départements de SANRU ASBL dont le contenu peut être la vente des prestations ou des produits pour lesquels SANRU présente une valeur ajoutée ou un avantage compétitif. Ex : services logistiques payants, formations professionnelles payantes, assistances techniques diverses, etc., tout en restant une ASBL recherchant et bénéficiant des revenus non marchands habituels (financements des bailleurs de fonds, dons, legs...).
2. **Modèle externe ou dual** : ou création d'une filiale commerciale détenue par SANRU. Les activités commerciales sont réalisées à travers une entreprise commerciale détenue par SANRU comme actionnaire unique principal et qui fonctionne de manière autonome avec ses propres structures de management et de gouvernance. Les excédents financiers de l'entreprise sont reversés en partie ou en totalité pour soutenir la mission de SANRU. L'initiative de la création d'une SASU par SANRU est déjà en cours.
3. **Création d'un Holding (SANRU ASBL+ multiples filiales)** : Il s'agit du même principe que le modèle précédent à la différence qu'avec ce modèle, SANRU ASBL crée plusieurs filiales qu'elle contrôle comme structure faitière. C'est un niveau plus élevé de diversifications. C'est l'exemple BRAC.
4. **Création du modèle coopératif ou coopérative sociale** : La création d'une coopérative qui se concentrera sur la fourniture de services d'intérêt général tels que les soins de santé pour ses membres (les communautés couvertes par SANRU). C'est une option possible pour SANRU compte tenu de sa longue expérience très appréciable de travail avec les organisations à base communautaire et les communautés dans la perspective d'améliorer l'accès de ces derniers aux services des soins de qualité. Parmi ses approches de renforcement des capacités des organisations à base communautaire, SANRU octroie des fonds et offre des formations pour la création des AGR au niveau communautaire pour améliorer leur capacité d'accès aux soins. Il

serait envisageable que SANRU capitalise son réseau important des organisations communautaires, surtout en milieu rural, pour développer des coopératives.

5. **Le partenariat publique-privés et créations des réseaux et alliances avec les entreprises sociales et commerciales :** SANRU possède déjà une longue expérience dans la création des alliances avec les ONG et autres entreprises sociales pour créer des consortiums significatifs et efficaces dans la mise en œuvre des projets. Il en est de même de la collaboration étroite avec le gouvernement pour la mise en œuvre des projets. Récemment, SANRU a développé des partenariats avec quelques entreprises privées telles que SANOFI et les principaux importateurs des médicaments en RDC. SANRU dispose donc du potentiel pour faire de cette expérience de PPP une vraie source de diversification des revenus. Toutes ces configurations pertinentes pour SANRU peuvent également être envisagées comme des étapes évolutives pour SANRU, en fonction de son niveau de maturité dans les pratiques entrepreneuriales. Par exemple, SANRU peut se transformer d'une entité unique en une structure comprenant plusieurs filiales telles que BRAC, évoluant ainsi vers un modèle de société holding. Il est possible d'adopter simultanément certaines configurations, telles que le modèle de filiale associée au PPP. Il est important de noter que ces diverses configurations offrent simultanément des avantages et des limites pour le statut d'ASBL de SANRU en termes d'exigences en matière de gouvernance et de capacités techniques. Il y a également des facteurs tels que les perceptions des parties prenantes, les contraintes institutionnelles en RDC, ainsi que les risques associés dont il faudra tenir compte.

Sur la base de la littérature ci-haut évoquée et des rapports de la Banque mondiale (Agapitova, 2020 ; Moreno, 2017) sur la croissance inclusive des entreprises sociales en RDC et en Afrique, nous avons tenté de synthétiser dans le tableau ci-dessous les avantages et les limites des différentes configurations des modèles hybrides que peut prendre SANRU dans sa trajectoire vers une entreprise sociale.

Perception des cadres et dirigeants sur les modèles hybrides adaptées à SANRU

La majorité des personnes interviewées a choisi le modèle d'externalisation où pour protéger SANRU vis à vis de l'états et des autres parties prenantes notamment les bailleurs des fonds.

La majorité trouve que ce concept du modèle externe, création de la filiale correspond est particulièrement intéressant car il offre la possibilité à une organisation à but non lucratif (OBNL) comme SANRU de créer une entreprise sociale sans avoir à modifier son statut d'association sans but lucratif (ASBL) en raison des contraintes légales présentes dans certains pays en voie de développement. Cela lui permettrait de conserver certains avantages des ASBL tels que l'exonération fiscale, les dons et les subventions.

Tab.3. Synthèse des avantages et limites des modèles hybrides proposés

Modèle hybride	Gouvernance	Statut juridique	Gestion des revenus	Perception des parties prenantes	Avantages	Limites / Risques
1. Intégration interne (activité économique au sein de l'ASBL)	Conseil d'administration unique pour toutes les activités	ASBL + autorisation de gestion commerciale (voir cadre légal)	Revenus commerciaux gérés dans la comptabilité unique de l'ASBL	Risque de confusion entre subvention et revenu commercial Possibles réticences des bailleurs	- Simplicité structurelle - Contrôle unifié - Évite la complexité administrative	- Flou juridique - Risque fiscal - Perte de crédibilité si non transparence entre missions sociales et économiques
2. Création d'une filiale commerciale détenue par l'ASBL	Double gouvernance (ASBL contrôle la société commerciale)	ASBL + SASU / SARL / SCIC / coopérative sociale	ASBL capte les dividendes de la filiale pour financer ses actions sociales	Meilleure acceptabilité externe si transparence sur les rôles Lisibilité renforcée pour les investisseurs	- Séparation claire des activités - Sécurisation juridique - Accès facilité à certains financements publics/privés	- Coûts de structuration initiaux - Coordination inter-structure nécessaire - Double reporting
3. Holding sociale (structure faîtière de contrôle)	Holding (ex. fondation, ASBL faîtière) pilote plusieurs entités	Holding ASBL + filiales multiples (commerciales, projets, foncier, etc.)	Diversification avancée : investissements, services, ass. tech, etc.	Complexé à expliquer aux partenaires Peut inspirer la confiance si bien pilotée	- Flexibilité maximale - Pilotage stratégique de portefeuille - Mutualisation des fonctions support	- Complexité juridique et comptable - Risque de dilution du sens social dans les entités commerciales
4. Coopérative sociale / SCIC	Collégiale : bénéficiaires, salariés, partenaires	Coopérative (SCIC, coopérative de solidarité, etc.)	Revenus commerciaux au service d'un but collectif	Bonne image de transparence et d'inclusivité Modèle adapté aux zones rurales ou communautaires	- Appropriation par les communautés - Rémunération limitée du capital - Éligibilité à certaines subventions	- Gouvernance lente et parfois peu réactive - Moins adapté à des projets très techniques ou hautement spécialisés
5. Partenariat public-privé social (PPP avec entreprise sociale)	Pilotage conjoint entre SANRU et une entité privée ou publique locale	ASBL ou société + convention de partenariat avec État/ONG	Repose sur un contrat ou une délégation de service / concession	Bonne image si clarté des objectifs partagés Mais nécessite maturité institutionnelle du partenaire	- Accès facilité à des marchés publics - Apprentissage mutuel - Renforcement du rôle institutionnel de l'ASBL	- Dépendance à un partenaire externe - Complexité de négociation juridique et politique - Risque de conflits d'intérêts

Sources: (Alter,2007; Defourny et Nyssens, 2017, Zwane et Mzanywa(2005) ; Nakayiso et Andrew,2023 ; Battilana et Lee, 2014

CHAPITRE V. DISCUSSIONS, CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET RECOMMANDATIONS

DISCUSSIONS

Identification des leviers internes et externes pour réussir la transition

Les résultats de notre étude montrent que la transition de SANRU ASBL s'inscrit dans un environnement complexe. Celui-ci est caractérisé par un ensemble de facteurs externes pouvant agir comme leviers ou contraintes dans cette trajectoire de transformation de SANRU vers un modèle hybride cherchant à concilier mission sociale et viabilité économique. Il y a dès lors la nécessité d'une meilleure prise en compte de l'influence d'un tel environnement spécifique sur cette transition car, comme le reconnaît une large littérature (Mair et Martí, 2006, p. 40 ; Littlewood & Holt, 2018 ; Moreno, 2017). L'examen SWOT met en lumière les principaux atouts dont dispose SANRU pour naviguer dans ce contexte complexe. Parmi ceux-ci on retrouve sa légitimité institutionnelle, son expertise sectorielle reconnue, sa large couverture, ses processus de gestion efficaces et son vaste réseau de partenaires, qui peuvent appuyer sa transformation. Selon Smith et al. (2018) et Abdurahman et al. (2024), ces atouts, tels que les capacités organisationnelles, le leadership fort, la diversification des sources de revenus, l'ancrage dans un réseau de partenaires stratégiques, l'orientation vers la croissance et la légitimité constituent des leviers majeurs qui ont un impact sur la réussite des entreprises sociales. L'exemple inspirant de BRAC (Cho et Sultana, 2015) met également en lumière le rôle crucial joué par le leadership des fondateurs et des dirigeants dans la transformation de BRAC en une organisation prospère, pérenne et internationale.

Toutefois, sa dépendance marquée aux financements externes, sa faible gouvernance encore très associative, la faiblesse de ses approches de communication et marketing ainsi que ses capacités encore limitées en innovation entrepreneuriale peuvent être des freins notables. La mobilisation de ces leviers est indispensable pour garantir la résilience et la pérennité de la démarche de SANRU. L'analyse de ces leviers et contraintes dans l'écosystème dans lequel SANRU navigue dans sa trajectoire vers une entreprise sociale fait émerger plusieurs enjeux stratégiques pour SANRU qui méritent d'être discutés :

- La nécessité de la clarification ou l'affirmation de son identité d'organisation hybride
- La maîtrise de la double logique sociale et économique
- L'adaptation de sa gouvernance aux réalités hybrides
- Le développement d'une communication stratégique différenciée et adaptée à son écosystème multipartie prenante

Nécessité de clarification de l'identité hybride de SANRU

L'adoption d'un modèle combinant finalité sociale historique et logique entrepreneuriale requiert une définition explicite de ce que SANRU est et aspire à devenir, tant pour ses parties prenantes internes que pour ses partenaires externes. La majorité des personnes interviewées l'a clairement exprimée comme préoccupation majeure vis-à-vis des parties prenantes multiples des SANRU. Définir et communiquer clairement l'articulation entre sa mission sociale historique et ses ambitions entrepreneuriales permettra à SANRU de fédérer les acteurs internes, renforcer la confiance des partenaires et se positionner distinctivement dans l'écosystème des organisations hybrides. Cette démarche représente un défi majeur pour de nombreuses entreprises sociales comme le confirment Cornelissen et al. (2021). Elle passe par un processus général de formation de l'identité organisationnelle, où fondateurs, dirigeants et membres expérimentent différentes caractéristiques organisationnelles décrivant « qui ils sont » ainsi que des stratégies alternatives d'impact social définissant « ce qu'ils font ». Ce processus, la "rekeying", concept central du leadership tel que défini par Cornelissen consiste en la redéfinition par les dirigeants de leurs conceptions antérieures en des termes plus dualistes. Selon ces auteurs, ce processus favorise l'adaptation continue et contribue à renforcer la capacité des membres de l'organisation à intégrer progressivement des objectifs et des valeurs multiples au sein d'une identité hybride partagée.

Acceptation et maîtrise de la double logique sociale et économique : gestion des tensions

L'étude organisationnelle a mis en lumière l'émergence d'une hybridité au sein de SANRU, marquée par des tensions identitaires, managériales et financières, notamment en raison du conflit entre l'héritage

associatif et les impératifs de l'entrepreneuriat. Les résultats des entretiens ont mis en évidence un consensus parmi les membres du conseil d'administration et la direction concernant la nécessité de restructurer le modèle économique de l'organisation, en particulier pour surmonter la dépendance structurelle à l'égard des bailleurs de fonds internationaux. Cette orientation est conforme aux recherches menées par Bassi et al. (2025), mettant en lumière l'importance croissante pour les organisations à but non lucratif d'explorer des stratégies d'hybridation afin de garantir leur durabilité. La cessation soudaine des subventions de l'USAID en 2025 semble avoir joué un rôle de catalyseur en renforçant l'acceptabilité du risque et la détermination à agir. Ce phénomène illustre ce que Walske et Tyson (2015) qualifient de « cycles vertueux de transformation », où l'urgence contextuelle incite à l'innovation stratégique. Toutefois, cette vision stratégique n'est pas encore partagée par tous les échelons opérationnels. Certains agents ont exprimé la crainte de dérive de la mission et de perte d'identité sociale, ce qui rejoint les tensions identitaires identifiées par Defourny et Nyssens (2017) dans les organisations en mutation. Comme le soulignent Battilana et Lee (2014), les organisations hybrides rencontrent souvent ces tensions entre logiques institutionnelles concurrentes, ce qui se reflète chez SANRU par les réticences internes à utiliser certains termes commerciaux comme « **business** » ou « **entreprise** » au niveau du CA.

Tout en ayant accepté l'intégration de la logique marchande, les résultats montrent que la logique sociale, associative est restée la plus dominante, retardant le démarrage des initiatives économiquement viables à sa mission. Dans le mécanisme **couplage sélectif** décrit par Pache (2013) et Mair (2015), SANRU adopte la stratégie **d'hybride conformiste** décrite par les travaux de Mair et al. (2015) sur les stratégies d'hybridation. Elle se caractérise par le maintien d'une logique dominante (sociale) et une intégration minimale du commercial justifiée par la « *prudence* » et la peur de perte de légitimité et de la dérive de la mission. Cela rejoint les tensions identitaires identifiées par Defourny et Nyssens (2017) dans les organisations en mutation. Quelques ONG œuvrant dans le domaine de la santé, telles que PATH, adoptent également la même stratégie (Mair et al. (2015). SANRU devra assumer sa stratégie d'hybride conformiste et adopter dans sa stratégie des mécanismes explicites de financement pour ses activités économiques et sociales simultanément afin de minimiser et diriger les tensions. Glaveli et Geormas (2017) confirment que l'orientation stratégique de l'organisation et l'orientation marché doivent être intégrées simultanément afin d'optimiser la performance d'une entreprise sociale, en évitant le risque de dérive de la mission. Battilana et al. (2012 ; 2014) parlent de développer à terme une intégration pleine des logiques institutionnelles, où celles-ci formeraient un *cercle vertueux de renforcement*.

Adaptation de sa gouvernance aux réalités hybrides

Les résultats de l'analyse documentaire et des interviews révèlent explicitement une volonté partagée de réformer les organes de gouvernance actuellement calqués sur le modèle associatif et dominés par les professionnels de santé avec une forte orientation sociale. La gouvernance de SANRU semble fortement être influencée par son origine chrétienne et par sa composition dominée par le profil médical et santé publique de ses fondateurs disposant de peu d'expérience entrepreneuriale. Ce constat rejoint les conclusions de Spear et al. (2007) dont les recherches suggèrent que deux dimensions semblent importantes pour comprendre certaines de ces similitudes et différences entre les différents types de gouvernance des entreprises sociales : La première concerne les origines de l'entreprise sociale et la seconde sa structure de gouvernance. C'est-à-dire les modalités de recrutement des membres, l'influence de chaque membre, le rôle des membres fondateurs, la répartition des responsabilités entre les managers de l'exécutif et le CA ainsi que l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques. La transition de SANRU requiert un alignement stratégique rigoureux entre sa mission sociale fondatrice et les activités à visée économique qu'elle pourrait développer pour créer le cercle vertueux évoqué par Battilana, 2014. Le succès de cet alignement dépendra de la capacité à intégrer au sein des organes de gouvernance de SANRU des profils hybrides, sensibles aux enjeux de performance sociale et à ceux de la pérennité économique. D'où la nécessité de redimensionner le CA et de diversifier les compétences en recrutant des administrateurs dotés de compétences stratégiques et entrepreneuriales. Il est également important d'investir dans des mécanismes de formation interne, de redéfinir certains processus décisionnels et de développer une approche stratégique davantage orientée vers la création de valeur sociale et économique. Cela rejoint les recommandations de Ebrahim et al. (2014) sur l'importance d'aligner les compétences des organes de gouvernance avec les nouvelles exigences d'une organisation hybride.

Communication stratégique différenciée et adaptée à son écosystème multipartie prenante

L'analyse des résultats met en évidence la diversité des acteurs impliqués ou affectés par la transition de SANRU vers un modèle hybride. Ils sont structurés autour de trois cercles d'influence : les acteurs internes, les partenaires stratégiques externes et les parties prenantes opérationnelles, dont les bénéficiaires finaux. Parmi les acteurs externes, les bailleurs de fonds disposent d'un pouvoir d'influence élevé se traduisant par leurs exigences en matière de transparence, de redevabilité et de cohérence stratégique. Le ministère de la santé, comme partenaire institutionnel et organe de régulation, constitue également un acteur clé. Dans ce contexte multipartite, la réussite de la transition exige une approche de communication différenciée fondée sur une cartographie précise des attentes, craintes et motivations de chaque groupe de parties prenantes. Comme le souligne Guterman (2023), les entreprises sociales performantes développent des plans d'engagement spécifiques pour chaque catégorie d'acteurs, combinant dialogue continu, canaux adaptés et critères de suivi distincts, afin de maintenir leur « licence sociale d'opérer » et d'assurer l'alignement avec leur mission. Par ailleurs, le Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales (CES, 2021) insiste sur l'importance d'impliquer dès les premières étapes de la réflexion stratégique l'ensemble des acteurs concernés – personnel, bénéficiaires, partenaires et autorités – pour améliorer la pertinence des décisions et leur acceptabilité. Dans sa revue de la stratégie de SANRU par AXYOM confirme cette nécessité : « *plusieurs partenaires clés, y compris le ministère de la santé, certains bailleurs et acteurs internes opérationnels, ainsi que les bénéficiaires finaux, n'ont pas été informés du plan stratégique 2021-2025* ». Cette situation traduit une faiblesse en matière de communication interne et externe qui pourrait limiter l'adhésion au projet de transformation. Dès lors, une gouvernance plus inclusive, associée à une communication différenciée selon le niveau d'influence et la sensibilité des parties prenantes est indispensable pour fédérer les soutiens autour de l'hybridation de SANRU et assurer sa cohérence stratégique à long terme.

Des tentatives de diversification peu concluantes mais stratégiquement utiles

Des projets comme le centre CBM et le site de revenus locatifs de PANZI ont mis en lumière les défis concrets de la rentabilité des activités commerciales pour une organisation peu expérimentée en entrepreneuriat, évoluant dans un environnement peu favorable aux entreprises sociales (instabilité économique, faible pouvoir d'achat, flou juridique). Ces expérimentations ont initié un précieux apprentissage organisationnel. D'après Dees (1998), l'entrepreneuriat social nécessite souvent une phase d'exploration et d'apprentissage avant d'établir un modèle économique stable. Yunus (2010) préconise l'expérimentation stratégique comme alternative d'apprentissage essentielle pour résoudre des problèmes complexes sans sources d'information fiables. Commencer des petites expérimentations réduit les risques, améliore l'apprentissage de l'entreprise et permet d'identifier plus efficacement le potentiel de réussite d'une stratégie. Cette expérimentation nécessite la capacité de changer de direction si nécessaire.

Exploration des modèles hybrides viables pour SANRU

L'exploration des différents modèles hybrides a conduit à l'identification des cinq configurations possibles de modèles adaptés à SANRU. Ces modèles ont déjà été expérimentés dans différents contextes internationaux et africains. Comme les cas de BRAC, Grameen, ASHOKA... (Cho et Sultana, 2015 ; Yunus, 2010 ; Sen, 2007). Cette démarche stratégique a nécessité la prise en compte de manière systémique des facteurs internes et externes en identifiant les ressources, les compétences distinctives et les contraintes institutionnelles et contextuelles qui influencent la trajectoire stratégique. Six dimensions clés ont été utilisées pour comparer les modèles afin de mieux les comprendre compte tenu de leur importance stratégique. Ceci rejoint les conclusions de Margiono et al. (2017) qui affirment que la compréhension et l'adoption de modèles hybrides appropriés pour les OBNL en transition apparaissent comme un levier stratégique majeur. Ces six dimensions sont : la gouvernance, le statut juridique, la gestion des revenus, la perception des parties prenantes, les avantages et les risques associés. Ceci est d'autant plus important que la transition vers un modèle hybride ne devrait pas être réduite à la simple intégration d'un modèle économique ou des activités marchandes, comme l'affirme également Nair (2022). Elle ne doit pas non plus se limiter à une logique de survie financière, mais elle doit être un processus qui permet de :

- Soutenir la mission sociale de manière structurelle,

- Assurer une diversification des sources de revenus pour réduire la dépendance aux bailleurs des fonds traditionnels
- Maintenir la légitimité auprès des parties prenantes (Etat, bailleurs, bénéficiaires),
- Intégrer des pratiques entrepreneuriales sans diluer l'identité associative.

Il ne s'agit donc pas de l'adoption pure et simple des modèles commerciaux classiques qui risquent de détourner SANRU de sa mission première (mission drift). Cela implique de repenser le modèle économique pour qu'il intègre la mission sociale dans chaque dimension : proposition de valeur, création/livraison de valeur et capture de valeur comme le propose Yunus (2010).

Le modèle d'intégration interne qu'Alter (2007) appelle « integrated model », où les activités commerciales sont menées directement au sein de l'ASBL, offre une simplicité structurelle appréciable. Mais il présente un risque élevé de confusion entre revenus marchands et financements externes, surtout pour une organisation comme SANRU qui compte continuer à recevoir les subventions des bailleurs des fonds traditionnels. Cette option, bien que pragmatique à court terme, pourrait soulever des réticences chez les bailleurs internationaux exigeants en matière de transparence financière et de traçabilité. À l'opposé, la création d'une filiale commerciale juridiquement distincte, mais détenue par l'ASBL mère, permet une séparation nette entre les sphères marchande et sociale. Ce modèle a été adopté avec succès par d'autres organisations comme BRAC, ASHOKA, PATH, etc. (Cho & Sultana, 2015 ; Sen, 2007 ; Mair, 2015).

Les autres configurations comme la holding sociale (structure faîtière) comme BRAC, la coopérative sociale ou encore les partenariats public-privé à finalité sociale présentent également des atouts. Toutefois, leur mise en œuvre dans le contexte institutionnel et juridique de la RDC demeure complexe. Agapitova (2020) le confirme, notamment le flou législatif, le faible pouvoir d'achat, les faibles apports capitalistiques, le manque d'accompagnement fiscal spécifique et la faible maturité des acteurs du secteur. La coopérative sociale, bien que qu'intéressante pour favoriser l'inclusion communautaire, pourrait difficilement s'adapter à la technicité des missions assurées par SANRU, mais également à cause de multiples challenges décrits par plusieurs auteurs sur la performance et la pérennité des coopératives en Afrique (Zwane et Mzanywa, 2025 ; Nakayiso et Andrew, 2023 ; Wanyama et al., 2009).

Le modèle de filiale commerciale sous contrôle de l'ASBL, du reste choisi de manière unanime par les personnes interviewées, se distingue comme la solution la plus adaptée pour SANRU à court et moyen termes. Il permet de préserver son identité, de rassurer ses partenaires historiques, tout en ouvrant la voie à une dynamique entrepreneuriale conforme aux standards des entreprises sociales modernes. Ce modèle dans lequel au modèle SANRU jouerait le rôle « d'intermédiaire social » préconisé par De Cuyper (2024) offre également une meilleure lisibilité pour les parties prenantes, tout en respectant les principes d'autonomie financière et d'impact social recherché. Ce modèle permet à SANRU d'assumer par ailleurs sa stratégie d'hybride conformiste telle qu'elle a été décrite par Mair (2015). C'est le modèle d'organisation non lucrative entrepreneuriale de Defourny et Nyssens (2017).

Au-delà du choix de la configuration du modèle hybride, l'étude a également souligné deux questions clés : quelles activités commerciales et quels segments de clientèle viser ? La plupart des personnes interrogées ont demandé que les activités de SANRU soient liées à la santé (formation, agriculture, assainissement, économie circulaire) pour rester en accord avec sa mission et sa vision. Cela reflète la description de BRAC par Cho & Sultana, 2015 : Lorsque BRAC a envisagé son projet commercial, trois aspects stratégiques ont été pris en compte. D'abord, l'entreprise devait aider les personnes à sortir de la pauvreté en leur offrant formations, revenus, capitaux et santé. Ensuite, elle devait finir les programmes de BRAC. Finalement, l'opportunité commerciale devait satisfaire un besoin du marché. Actuellement, BRAC est une holding qui gère plus de 18 entreprises rentables dans divers secteurs, contribuant significativement à l'économie locale. Il n'est pas surprenant que la liste des domaines ciblés par SANRU puisse s'allonger en raison des liens subtils entre la santé et d'autres interventions, car la santé dépend de plusieurs facteurs. Les GAP du marché peuvent élargir les propositions de valeurs de l'ES. (Cho, S., & Sultana) soutient que BRAC, en tant qu'ONG, a eu un accès privilégié au terrain pour identifier les besoins sociaux, communautaires et des clients, ainsi que les opportunités et les risques d'une entreprise sociale viable. Sa bonne connaissance de l'offre et de la demande a beaucoup aidé ses entreprises à réussir. SANRU a une grande expérience en RDC qui pourrait lui offrir un avantage s'il élargit ses horizons et ses alliances.

CONTRIBUTION THEORIQUES ET PRATIQUES

Cette recherche apporte des contributions significatives à la littérature sur les organisations hybrides, les entreprises sociales et la transformation des ONG dans les contextes institutionnels fragiles, en particulier en Afrique centrale.

Contributions théoriques

L'étude contribue à l'amélioration de la compréhension de l'hybridation en Afrique centrale par une ONG du secteur de la santé. En s'appuyant sur les travaux de Battilana et Lee (2014), Mair (2015) ainsi que Pache et Santos (2013), cette recherche approfondit la théorie de l'hybridation organisationnelle en décrivant la transition de SANRU, une organisation non gouvernementale du domaine de la santé, d'un financement provenant d'organismes internationaux vers un modèle hybride, tout en préservant son identité en tant qu'ONG de santé. Elle met en lumière et renforce la stratégie d'hybride conformiste dans le processus de couplage sélectif.

Elle met en évidence comment la légitimation institutionnelle à travers des performances en matière de santé agit à la fois comme un facteur favorisant et comme un obstacle au changement, mettant en lumière la complexité du phénomène de "couplage sélectif" des logiques institutionnelles.

L'étude examine également comment les compétences organisationnelles déjà présentes au sein d'une ONG (telles que la gestion multi-bailleurs, la digitalisation des outils, et la légitimité institutionnelle) interagissent avec l'acquisition de nouvelles compétences entrepreneuriales (comme la création d'une filiale commerciale et l'expérimentation de modèles de revenus).).

Enfin l'étude fournit également un cas pratique de dynamique progressive de l'hybridation d'une des ONG déjà établie et solide en passant par 4 phases :

1. **Prise de conscience** de la vulnérabilité du modèle existant à la suite des causes exogènes
2. **Choix du (des) modèle(s) hybrides adapté(s)**
3. **Intégration progressive** d'outils entrepreneuriaux et diversification progressive des revenus.
4. **Mise en place d'une gouvernance adaptée** conciliant mission sociale et viabilité économique.

Cette dynamique offre des informations utiles aux chercheurs analysant les transitions organisationnelles dans les ONG africaines, en lien avec les travaux de Walske & Tyson (2015) sur les trajectoires d'hybridation et de montée en échelle des entreprises sociales.

Contributions pratiques

Notre étude peut servir de référentiel pour d'autres ONG évoluant dans les contextes similaires à SANRU. En effet, les leviers identifiés et les configurations des modèles hybrides proposés peuvent servir de guide à d'autres ONG congolaises ou africaines confrontées à des enjeux similaires de durabilité et de repositionnement stratégique.

RECOMMANDATION STRATEGIQUES ET MANAGERIALES

Définir une stratégie claire de transition organisationnelle

- Élaborer une feuille de route stratégique pour la transformation vers un modèle hybride, intégrant un calendrier, des jalons et des indicateurs de performance.
- Identifier des activités génératrices de revenus (AGR) prioritaires, testables sur une base pilote afin de limiter les risques.
- Définir précisément les segments clients : B2B (ONG, bailleurs, ministères, entreprises privées) et B2C (bénéficiaires directs des services à caractère marchand).
- Mobiliser les ressources nécessaires (humaines, financières, techniques) pour le déploiement progressif du modèle hybride.
- Construire un ou plusieurs Social Business Model Canvas (SBMC) adaptés aux différentes lignes d'activité.
- Développer un plan marketing et communication différencié en fonction des parties prenantes (bailleurs, partenaires publics, bénéficiaires, secteur privé).
- Mettre en place un comité de suivi de la transition doté d'indicateurs pertinents (sociaux, économiques, de gouvernance).

Structurer la gouvernance hybride

- Réaliser un audit organisationnel des organes de gouvernance actuels afin d'identifier les écarts et besoins de renforcement.
- Renforcer le conseil d'administration en intégrant des compétences issues du secteur privé, de l'entrepreneuriat social et du management stratégique.
- Clarifier la répartition des responsabilités entre le conseil d'administration et la Direction exécutive, ainsi qu'entre SANRU ASBL et la future entité commerciale sœur.
- Mettre en place un comité de transition hybride, chargé de coordonner le processus et de gérer les tensions identitaires et managériales propres aux organisations hybrides.

Développer les capacités internes en entrepreneuriat social

- Organiser des formations pour les cadres sur la gestion entrepreneuriale, le marketing social, les financements d'impact et la mesure de la performance sociale.
- Recruter des profils complémentaires (finance d'impact, stratégie commerciale, communication institutionnelle).
- Instaurer une culture de pilotage par les résultats (double reporting social et économique).
- Mettre en place des programmes de mobilité et d'apprentissage : missions d'études auprès d'entreprises sociales nationales et régionales particulièrement en Afrique de l'Est et du Sud qui ont une longueur d'avance.

Adapter les outils de gestion

- Intégrer des indicateurs de performance économique et sociale dans les systèmes de suivi internes.
- Adapter l'outil digital Odoo pour assurer le suivi des AGR, des marges et de la performance sociale.
- Formaliser des procédures de tarification, contractualisation et relation-client adaptées aux activités commerciales.
- Introduire un dispositif de gestion des risques (financiers, juridiques, réputationnels) spécifique au modèle hybride.

Construire la légitimité du modèle hybride

- Élaborer une stratégie de communication institutionnelle sur la finalité sociale du modèle hybride auprès des bailleurs, partenaires et du ministère de la Santé.
- Renforcer la redevabilité sociale à travers des mécanismes participatifs impliquant les communautés bénéficiaires.
- Engager un plaidoyer national pour la reconnaissance juridique des entreprises sociales en RDC, leur intégration dans les marchés publics et la création de mécanismes de financement adaptés.
- Positionner SANRU comme un des acteurs pionniers et "champion" de l'entreprise sociale en RDC, capable d'influencer la réglementation et les pratiques sectorielles.

Renforcer les partenariats public-privé (PPP)

- Réaliser une cartographie des partenaires potentiels (publics, privés, ONG locales et internationales).
- Identifier des projets PPP adaptés aux compétences de SANRU, notamment dans les domaines de la santé communautaire, de la logistique et de la formation.
- Développer des alliances stratégiques avec d'autres entreprises sociales en RDC et dans la région pour mutualiser les ressources et accroître l'impact.
- Promouvoir des partenariats innovants avec le secteur privé (RSE, co-investissement, appui technique).

Recommandations additionnelles (issues de la littérature internationale)

- Mettre en place un dispositif de tarification sociale garantissant l'accès des plus vulnérables, afin de préserver la légitimité sociale (Yunus, 2010).

- Développer des outils de mesure de l'impact social reconnus (SROI⁴, IRIS+⁵, Theory of Change) pour démontrer la valeur créée (Alter, 2007 ; OIT, 2023).
- Intégrer la gestion du changement organisationnel (formation, communication interne, coaching) pour accompagner la transformation culturelle (Battilana & Lee, 2014).
- Diversifier les sources de financement hybrides : partenariats avec des fonds d'investissement à impact, mécanismes de blended finance, crowdfunding solidaire.

⁴ Social return on investment (SROI), est une méthode offrant un cadre d'analyse des impacts sociaux, économiques et environnementaux

⁵ Un système de gestion et de mesure de l'impact développé par le GIIN (Global Impact Investing Network) pour les investisseurs d'impact

CHAPITRES VI. CONCLUSION GÉNÉRALE DU MÉMOIRE

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les conditions, les leviers et les modèles permettant à SANRU ASBL de réussir sa transition vers un modèle hybride d'entreprise sociale, conciliant mission sociale, viabilité économique et gouvernance adaptée. Pour répondre à cette problématique, l'étude a combiné une revue théorique approfondie sur les entreprises sociales et les organisations hybrides, un diagnostic stratégique de SANRU, ainsi qu'une enquête qualitative fondée sur l'analyse de données internes, d'entretiens semi-dirigés et de la littérature spécialisée. Les résultats obtenus montrent que SANRU ASBL est historiquement ancrée dans une logique associative et solidaire, mais qu'elle est confrontée à des évolutions structurelles qui l'obligent à réinventer son modèle : raréfaction des financements externes combinée à une forte concurrence, exigences accrues de performance et impératif de durabilité. Son diagnostic stratégique met en évidence des atouts significatifs et distinctifs tels que sa forte légitimité institutionnelle, ses ressources humaines et techniques reconnues, mais aussi des limites, en particulier une gouvernance associative encore peu adaptée aux logiques entrepreneuriales.

L'analyse organisationnelle révèle que SANRU est déjà en situation d'hybridité émergente, marquée par des tensions identitaires, managériales et financières, caractéristiques des organisations hybrides. Toutefois, l'organisation dispose de leviers internes lui permettant de transformer ces tensions en opportunités, à condition d'adopter un pilotage clair et cohérent. Les entretiens ont également montré que l'introduction de services à caractère marchand suscite des perceptions contrastées parmi les parties prenantes. Si l'acceptabilité est forte pour des services destinés à des acteurs solvables (ONG, bailleurs, ministères), elle demeure faible lorsqu'il s'agit de facturer directement les bénéficiaires finaux en raison de l'attachement au principe de gratuité des soins, de la faible capacité contributive des populations et de la crainte de perte de légitimité sociale ainsi que de l'identité ASBL de SANRU.

Ces résultats indiquent que la transition vers un modèle hybride est à la fois nécessaire et faisable, mais qu'elle exige des conditions de réussite précises. En particulier, il apparaît essentiel que les activités commerciales ciblent en priorité des partenaires institutionnels et techniques, que les revenus générés soient gérés avec transparence et traçabilité, et qu'un discours stratégique pédagogique mette en avant la finalité sociale de ces activités. L'adoption de dispositifs de tarification sociale pour protéger les populations vulnérables est également indispensable pour préserver la légitimité sociale de l'organisation. Au regard des différents scénarios étudiés, le modèle d'intermédiaire social ou de création d'entité externe les activités marchandes apparaît comme la solution la plus réaliste et la mieux adaptée à court et moyen terme. Ce modèle permet de protéger la mission sociale tout en ouvrant un espace structuré pour des activités génératrices de revenus. La réussite de cette transition dépendra de plusieurs leviers internes clés identifiés : **un pilotage stratégique clair et partagé, une gouvernance hybride, souple et inclusive, un leadership transformationnel capable de fédérer les acteurs et un investissement dans les compétences entrepreneuriales et managériales, ainsi qu'une gestion attentive des tensions identitaires et culturelles propres aux organisations hybrides.**

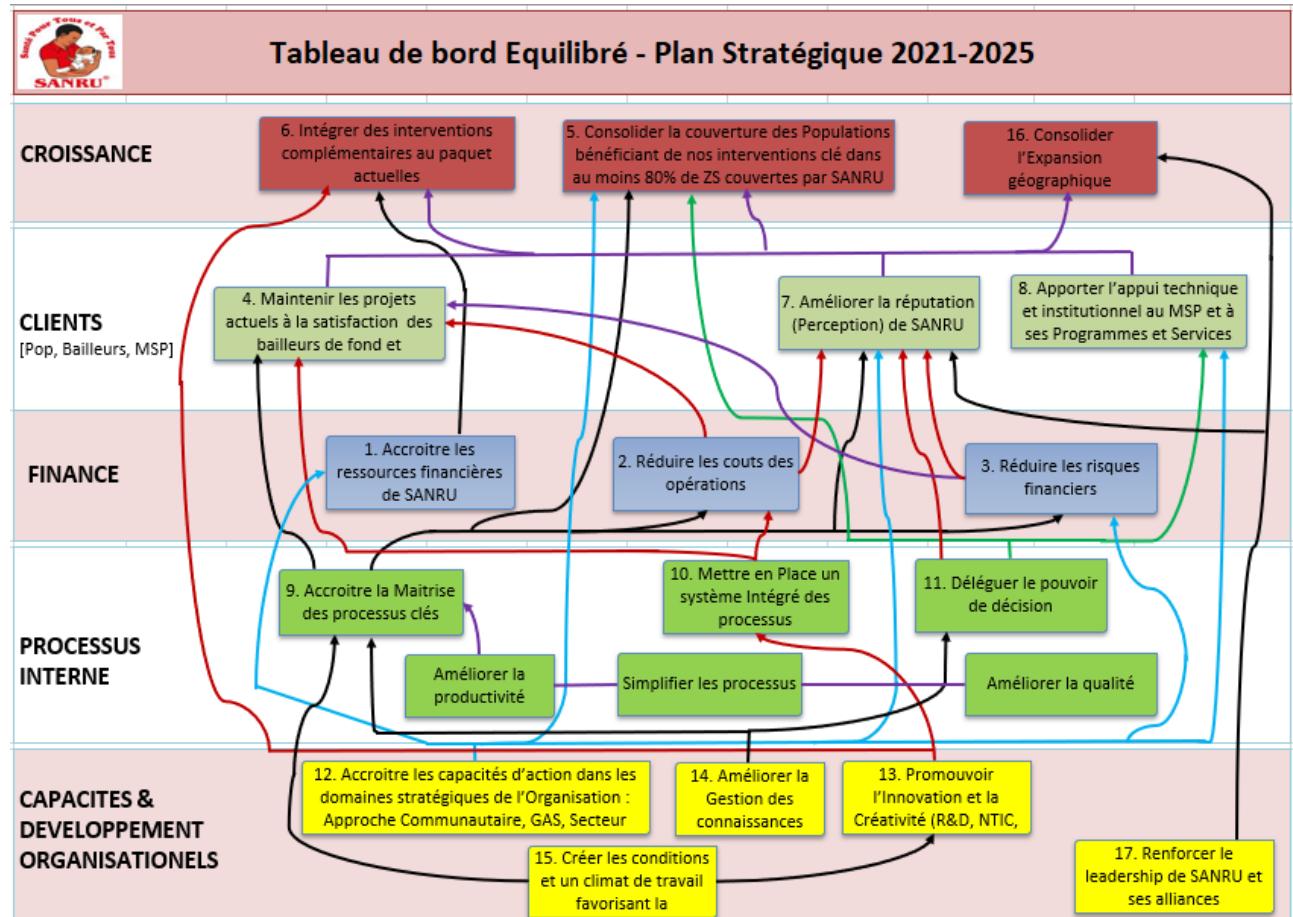
Des leviers externes tels que l'évolution progressive des politiques, de la réglementation et des aspects légaux en faveur des ES ainsi que l'essor et la dynamique de l'entrepreneuriat social en RDC constituent des opportunités majeures pour la transformation de SANRU ASBL.

En définitive, ce travail confirme que SANRU se trouve à un tournant stratégique décisif. Sa capacité à se transformer en entreprise sociale hybride conditionnera sa durabilité et sa contribution future au système de santé congolais. Loin de remettre en cause sa mission historique, cette évolution peut au contraire lui permettre de la renforcer, en consolidant son autonomie financière et en innovant dans ses modes d'action au service des communautés vulnérables de la RDC.

Les résultats de cette étude de cas offrent des pistes importantes pour la compréhension de la transition organisationnelle vers un modèle hybride, mais mériteraient d'être approfondis par des recherches complémentaires, notamment des études de cas multiples ou des enquêtes à plus grande échelle.

ANNEXES

CARTE STRATEGIQUE 2021-2025 DE SANRU ASBL



Guide d'entretien Direction exécutive de SANRU ASBL

Ce guide vise à recueillir les perceptions, expériences et recommandations des agents de SANRU ASBL concernant la transition vers une entreprise sociale durable. Il est structuré en thématiques clés et les questions sont ouvertes pour encourager un échange libre et approfondi d'environ une heure. Chaque thématique sera abordée globalement pendant 10 minutes approximativement. Les sous questions serviront pour approfondir les thématiques. Nous vous signalons que cet entretien sera enregistré et que les réponses et avis des participants seront confidentiels.

1. Présentation personnelle et contexte

- Pouvez-vous nous présenter brièvement (poste, ancienneté, lieu d'affectation) ?
- Comment percevez-vous l'évolution de SANRU ces 10 dernières années ?

2. Impact Social

- Selon vous, comment SANRU contribue-t-elle concrètement au développement social ou communautaire ?
- Quelles sont les transformations tangibles observées chez les bénéficiaires ?
- Comment SANRU adapte-t-elle ses interventions en fonction des évolutions sociales ou contextuelles ?

3. Ressources et financement

- Quelles sont vos principales sources de financement ?
- Quels sont les défis rencontrés dans la mobilisation de ressources ?
- Avez-vous une stratégie de diversification des financements ?
- Si oui, l'intégration des activités et approches entrepreneuriales (commerciales) font-elles partie de cette stratégie de diversification des financements ?

4. Perception de la transition vers une entreprise sociale (intégration ou adoption des approches entrepreneuriales du secteur privé lucratif ou marchandise)

- En quoi la notion d'entreprise sociale peut-elle s'appliquer à une organisation comme SANRU, selon vous ?
- Selon vous, en quoi la transformation vers un modèle d'entreprise sociale est-elle une opportunité ou un risque pour SANRU ?
- Que pensez-vous de la réaction éventuelle des parties prenantes de SANRU notamment les bailleurs des fonds, le ministère de la santé et autres partenaires ?

5. Changements déjà observés dans l'organisation

- Avez-vous noté des changements récents dans le fonctionnement de SANRU ? Lesquels ?
- Ces changements vous semblent-ils s'inscrire dans une logique de durabilité ou d'autonomisation financière ?
- Pensez-vous que SANRU a des systèmes efficaces pour gérer ses opérations (logistique, RH, procurement, finances)
- Quels défis concrets rencontrez-vous dans la mise en œuvre des activités (ex. : logistique, RH, financement, etc.) ? Quelles solutions avez-vous déjà testées ?
- Quels résultats tangibles du plan stratégique 2021–2025 avez-vous constatés dans votre département ou équipe ?

6. Culture organisationnelle & Valeurs

- Comment décririez-vous la culture organisationnelle actuelle (valeurs, comportements) ?
- La culture interne soutient-elle l'innovation et l'esprit entrepreneurial ?
- Comment les employés réagissent-ils face au changement ou à l'introduction de nouvelles approches ?
- Comment le personnel peut-il être davantage impliqué dans cette dynamique ?
- Comment vous différenciez-vous SANRU d'autres structures similaires en termes de cultures et valeurs?

7. Gouvernance et rôle du Conseil

- Quelle a été l'implication du CA/AG dans la mise en œuvre du plan stratégique 2021–2025 ?
- Comment évaluez-vous l'adéquation de la gouvernance actuelle avec les exigences d'un modèle hybride (ONG/entreprise sociale) ?
- Des réformes sont-elles nécessaires au niveau du Conseil d'Administration ou Assemblée Générale pour mieux accompagner cette transition ?
- Quel rôle le CA devrait-il jouer dans la définition du modèle économique et des mécanismes de redevabilité ?
- Quelles compétences ou profils seraient utiles à intégrer au sein du CA pour répondre aux défis actuels ?
- Comment le Conseil pourrait-il renforcer sa capacité à piloter un modèle hybride ONG-entreprise

8. Leviers stratégiques de durabilité organisationnelle

- Quels objectifs stratégiques du plan 2021–2025 ont été atteints selon vous ? Lesquels ne l'ont pas été, et pourquoi ?
- Votre organisation a-t-elle une stratégie claire orientée vers un modèle d'entreprise sociale ?
- Quels sont selon vous les leviers prioritaires pour garantir la durabilité de SANRU (leadership, gouvernance, innovation, flexibilité etc.) ?
- Quelles capacités internes doivent être renforcées pour réussir la transition ?
- Quels partenariats stratégiques sont nécessaires pour SANRU ?

9. Acceptabilité des services payants et perception des bénéficiaires

- Quels produits ou services pensez-vous que SANRU pourrait commerçer (faire payer) sans compromettre sa mission et son identité ?
- Pensez-vous que SANRU devrait créer une structure commerciale séparée ou intégrer les activités entrepreneuriales en interne ? Pourquoi ?
- Comment les bénéficiaires perçoivent-ils l'introduction ou le renforcement des services payants au sein de SANRU ? ou le cas échéant la subsidiaison de SANRU par une entreprise commerciale ?
- Quelles stratégies SANRU pourrait-elle mettre en œuvre pour mieux expliquer ou faire accepter cette évolution ?

10. Suggestions et perspectives

Quelles recommandations concrètes formuleriez-vous pour accompagner cette transformation ?

Merci de nous avoir accordé votre précieux temps.

Guide d'entretien Cadres et Agents internes de SANRU ASBL

Ce guide vise à recueillir les perceptions, expériences et recommandations des agents de SANRU ASBL concernant la transition vers une entreprise sociale durable. Il est structuré en thématiques clés et les questions sont ouvertes pour encourager un échange libre et approfondi d'environ une heure. Chaque thématique sera abordée globalement pendant 10 minutes approximativement. Les sous questions serviront pour approfondir al thématiques. Nous vous signalons que cet entretien sera enregistré et que les réponses et avis des participants seront confidentiels.

1. Présentation personnelle et contexte

- Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, ancienneté, lieu d'affectation) ?
- Comment percevez-vous l'évolution de SANRU ces 10 dernières années ?

2. Impact Social

- Selon vous, comment SANRU contribue-t-elle concrètement au développement social ou communautaire ?
- Quels indicateurs ou retours (des bénéficiaires, partenaires, superviseurs) utilisez-vous évaluer l'impact de votre travail
- Quelles sont les transformations tangibles observées chez les bénéficiaires ?
- Comment SANRU adapte-t-elle ses interventions en fonction des évolutions sociales ou contextuelles ?

3. Perception de la transition vers une entreprise sociale (intégration ou adoption des approches entrepreneuriales du secteur privé lucratif ou marchande)

- En quoi la notion d'entreprise sociale peut-elle s'appliquer à une organisation comme SANRU, selon vous ?
- Selon vous, en quoi la transformation vers un modèle d'entreprise sociale est-elle une opportunité ou un risque pour SANRU ?
- Quels avantages ou risques y voyez-vous pour votre travail et pour les bénéficiaires
- Que pensez-vous de la réaction éventuelle des parties prenantes de SANRU notamment les bailleurs des fonds, le ministère de la santé et autres partenaires ?

4. Changements déjà observés dans l'organisation au cours de 5 dernières années

- Avez-vous noté des changements récents dans le fonctionnement de SANRU ? Lesquels ?
- Ces changements vous semblent-ils s'inscrire dans une logique de durabilité ou d'autonomisation financière ?
- Pensez-vous que SANRU dispose de systèmes efficaces pour gérer ses opérations (logistique, RH, finances, programmes).
- Quels défis concrets rencontrez-vous dans la mise en œuvre des activités (ex. : logistique, RH, financement, etc.) ? Quelles solutions avez-vous déjà testées ?
- Quels résultats tangibles du plan stratégique 2021–2025 avez-vous constatés dans votre département ou équipe ?

5. Culture organisationnelle & Valeurs

- Comment décririez-vous la culture organisationnelle actuelle (valeurs, comportements) ?
- La culture interne soutient-elle l'innovation et l'esprit entrepreneurial ?
- Comment les employés réagissent-ils face au changement ou à l'introduction de nouvelles approches ?
- Comment vous différenciez-vous SANRU d'autres structures similaires ?

6. Rôle de Leadership/Management

- Comment le leadership soutient-il la mission sociale de l'organisation ?
- Quelles décisions clés ont été prises récemment pour renforcer l'autonomie ou l'impact de SANRU ?
- Le management encourage-t-il la participation des équipes à la stratégie de l'organisation ?
- Utilisez-vous des outils internes (SOP, manuels, rapports, tableaux de bord) pour suivre vos performances ? Sont-ils adaptés ?

7. Leviers stratégiques de durabilité organisationnelle

- Quels sont selon vous les leviers prioritaires pour garantir la durabilité de SANRU (leadership, gouvernance, innovation, flexibilité, etc.) ?
- De quelles compétences auriez-vous besoin pour contribuer efficacement à cette transformation (ex. : gestion de projet, innovation, communication, entreprenariat) ?
- Comment le personnel peut-il être davantage impliqué dans cette dynamique ?

8. Acceptabilité des services payants et perception des bénéficiaires

- Quels produits ou services pensez-vous que SANRU pourrait commerçer (faire payer/vendre) sans compromettre sa mission et son identité ?
- Comment les bénéficiaires perçoivent-ils l'introduction ou le renforcement des services payants au sein de SANRU ?
- Quelles stratégies SANRU pourrait-elle mettre en œuvre pour mieux expliquer ou faire accepter cette évolution ?
Pensez-vous que SANRU devrait créer une structure commerciale séparée ou intégrer les activités entrepreneuriales en interne ? Pourquoi ? »

9. Suggestions et perspectives

- Quelles recommandations concrètes formuleriez-vous pour accompagner cette transformation ?
- Souhaitez-vous personnellement jouer un rôle actif dans ce processus ? Si oui, de quelle manière ?
- Comment souhaiteriez-vous être impliqué(e) dans la définition ou la mise en œuvre du futur plan stratégique ?

Merci de nous avoir accordé votre précieux temps.

Guide d'entretien semi-directif – Membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale

Ce guide vise à recueillir les perceptions, expériences et recommandations des agents de SANRU ASBL concernant la transition vers une entreprise sociale durable. Il est structuré en thématiques clés et les questions sont ouvertes pour encourager un échange libre et approfondi d'environ une heure. Chaque thématique sera abordée globalement pendant 10 minutes approximativement. Les sous questions serviront pour approfondir les thématiques. Nous vous signalons que cet entretien sera enregistré et que les réponses et avis des participants seront confidentiels.

1. Contexte et expérience avec SANRU

- Depuis combien de temps êtes-vous membre du CA ou de l'AG de SANRU ?
- Quel est votre rôle ou contribution principale dans la gouvernance de l'organisation ?

2. Impact Social

- Selon vous, comment SANRU contribue-t-elle concrètement au développement social ou communautaire ?

3. Financement et support financier

- Quelles sont vos principales sources de financement ?
- Quels sont les défis rencontrés dans la mobilisation de ressources ?
- Avez-vous une stratégie de diversification des financements ?
- Si oui, l'intégration des activités et approches entrepreneuriales (commerciales) font-elles partie de cette stratégie de diversification des financements

4. Perception de la transition vers une entreprise sociale

- En quoi la notion d'entreprise sociale peut-elle s'appliquer à une organisation comme SANRU, selon vous ?
- Selon vous, en quoi la transformation vers un modèle d'entreprise sociale est-elle une opportunité ou un risque pour SANRU ?
- Quels avantages ou risques y voyez-vous pour votre organisation et pour les bénéficiaires
- Que pensez-vous de la réaction éventuelle des parties prenantes de SANRU notamment les bailleurs des fonds, le ministère de la santé et autres partenaires ?

5. Alignement stratégique et mission sociale

- Quels types de changements avez-vous observés récemment dans la stratégie ou les opérations de SANRU ?
- Ces changements vous semblent-ils aller dans le sens d'une entreprise sociale ? Pourquoi ?

6. Culture organisationnelle & Valeurs

- Comment décririez-vous la culture organisationnelle actuelle (valeurs, comportements) ?
- Comment vous différenciez-vous SANRU d'autres structures similaires ?

7. Gouvernance et rôle du Conseil

- Comment évaluez-vous l'adéquation de la gouvernance actuelle avec les exigences d'un modèle hybride (ONG/entreprise sociale) ?
- Des réformes sont-elles nécessaires au niveau du Conseil d'Administration pour mieux accompagner cette transition ?

- Quel rôle le CA devrait-il jouer dans la définition du modèle économique et des mécanismes de redevabilité ?
- Quelles compétences ou profils seraient utiles à intégrer au sein du CA pour répondre aux défis actuels ?
- Quels outils de suivi stratégique le Conseil utilise-t-il actuellement pour évaluer la performance de SANRU ?
- Quelle a été l'implication du CA/AG dans la mise en œuvre du plan stratégique 2021–2025 ?
- Comment le Conseil pourrait-il renforcer sa capacité à piloter un modèle hybride ONG-entreprise ?

8. Acceptabilité des services payants et perception des bénéficiaires

- Quels produits ou services pensez-vous que SANRU pourrait commerçer (faire payer) sans compromettre sa mission et son identité ?
- Comment les bénéficiaires perçoivent-ils l'introduction ou le renforcement des services payants au sein de SANRU ?
- Quelles stratégies SANRU pourrait-elle mettre en œuvre pour mieux expliquer ou faire accepter cette évolution ?
- Quelle modalité d'entreprise sociale privilégierait SANRU entre l'intégration des activités commerciales au sein de SANRU ou l'externalisation de celles-ci ? pourquoi ?

9. Leviers de durabilité organisationnelle

- Quels sont, selon vous les leviers prioritaires pour garantir la durabilité de SANRU (leadership, gouvernance, innovation, etc.) ?
- Comment la mission sociale est-elle intégrée dans vos choix stratégiques ?
- Quelles capacités internes doivent être renforcées pour réussir la transition ?
- Quels sont les objectifs à court et long terme liés à la durabilité économique ?
- Quels partenariats stratégiques sont nécessaires pour SANRU ?

10. Recommandations et perspectives

- Quelles seraient vos recommandations prioritaires pour renforcer la gouvernance et la durabilité de SANRU ?
- Comment envisagez-vous l'évolution du rôle du CA/AG à moyen terme dans cette transition vers un modèle d'entreprise sociale ?

Merci de nous avoir accordé votre précieux temps.

FICHE SIGNALTIQUE SANRU ASBL

I. EXISTENCE LEGALE, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET GOUVERNANCE

SANRU ASBL est une ONG Nationale basée sur la foi, dotée de la personnalité juridique suivant l'Arrêté ministériel N° 613/CAB/MIN/J&DH/2011 du 03 novembre 2011. Elle a son siège social à Kinshasa sur l'Avenue PANZI n° 1, Quartier BASOKO, Commune de NGALIEMA. SANRU a fonctionné d'abord sous l'autorité morale de l'ECC (ECC/SANRU) et a fortement contribué aux côtés du Ministère de la santé au développement et à la mise en œuvre de la stratégie des soins de santé primaires depuis 1981. Conformément à sa vision « SANTE POUR TOUS ET PAR TOUS », la mission de SANRU est de contribuer activement à l'amélioration de la santé des populations, spécialement les plus vulnérables, avec leur pleine participation.

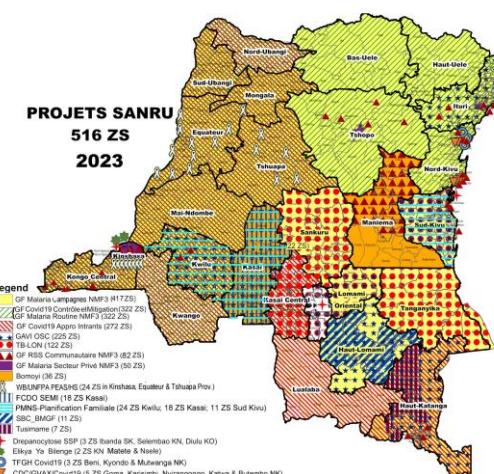
Dans sa gestion, SANRU dispose de Quatre (4) organes importants fonctionnant conformément au statut, au règlement d'ordre et aux procédures de SANRU en annexes. Ces organes sont : 1) **L'Assemblée Générale** ; 2) **le Collège des membres fondateurs** ; 3) **Conseil d'Administration** ; 4) **le Comité Exécutif** qui gère **les Unités de gestion des programmes (organigramme en annexes)**.

L'effectif actuel de SANRU, constitué d'une expertise majoritairement Congolaise, est de 449 staffs avec des compétences variées (technique, financière, administrative et logistique) et ayant travaillé à différents niveaux de la pyramide sanitaire de la RDC. Ce personnel comprend, sans être exhaustif, 88 Experts dont 71 en santé publique (2 PhD, 68 Masters en santé publique, 1 Master en Economie de la santé) et 17 en Finance, Administration des affaires, logistique, audit et ressources humaines, ainsi que 14 Pharmaciens, 81 Financiers, 7 auditeurs internes, 28 logisticiens, 6 Experts en génie informatique, 27 Experts en suivi et évaluation, 3 statisticiens, 11 experts en communication, 3 juristes, 1 graphiste, 1 Ingénieur en bâtiment et travaux publics etc. Une partie de ce staff sera dédiée à plein temps et à temps partiel au projet de lutte contre le paludisme en routine, avec le secteur privé, les campagnes de masses de distribution de la MILD et le COVID-19.

Tenant compte de sa structure et de son effectif important reparti dans la quasi-totalité des provinces du pays où se trouvent ses bureaux, SANRU a développé des processus gestionnaires robustes fondés sur une forte responsabilisation et redevabilité des acteurs de différents niveaux sous le leadership général du Directeur exécutif, responsable de toutes les décisions tactiques en collaboration avec son équipe de la direction. Les décisions les plus opérationnelles programmatiques sont du ressort des chefs des projets et dans certains cas des chefs d'antennes provinciales ou coordonnateurs provinciaux dans l'optique de rapprocher le plus possible les centres de décisions des lieux où sont menées les actions.

II. DEPLOIEMENT GEOGRAPHIQUE A TRAVERS LA RDC, UN ATOUT POUR L'INTEGRATION

En collaboration avec le Ministère de la Santé et les organisations Sous-récipiendaires, SANRU fournit, à travers ses différents projets, l'appui à toutes les 516 Zones de santé que compte la RDC (**100% de présence au niveau opérationnel**). Elle dispose pour ce faire des bureaux/antennes/coordinations répartis dans 26 provinces et lesquels sont gérés par des Experts en santé publique.



Cette présence dans la quasi-totalité des provinces permet à SANRU de faciliter l'intégration rapide des nouvelles interventions/projets et de minimiser les coûts de mise en œuvre grâce à des synergies positives et de réduction des inefficiencies. En outre, à travers son travail de terrain depuis des décennies, SANRU a pu développer des liens solides avec les communautés et les autorités politico-administratives et sanitaires locales, ce

qui facilite non seulement l'intégration et l'appropriation des interventions au niveau local mais aussi la participation des bénéficiaires, gage de réussite de plusieurs projets.

III. EXPERIENCE PERTINENTE DE GESTION DES CONTRATS, DES FINANCES ET DES RISQUES

SANRU a géré avec succès une série des contrats complexes des programmes de santé à large échelle d'une valeur totale de plus de SD 530 Millions au cours de 15 dernières années : dont les projets AXxes financés par l'USAID (65 Millions USD), le projet PMURR financé par la Banque mondiale (20 millions USD), le projet d'Appui aux Organisation

de la Société Civile(OSC) financé par GAVI (20 Millions USD), le projet ASSP finance par DIFID (48 millions UDS) et les projets du Fonds mondial de lutte contre le paludisme et le VIH /Sida (au total 273

N°	Projets /Bailleurs	Budget en USD	Périodes	#ZS
1	SSF Malaria:	121 595 655	2012-2014	219
2	SSF VIII:	69 634 695	2012-2014	129
3	NMF1 Malaria Routine:	203 182 448	2015-2017	322
4	NMF1 VIII:	84 856 359	2015-2017	141
5	NMF2 Malaria et Covid:	340 060 670	2018-2020	322
6	NMF3 Malaria et Covid:	430 427 158	2021-2023	407
7	Fonds Accélérateur d'Équité (FAE)/GAVI	25 182 278	2023-2025	136
8	GAVI RSS 3	13 027 992	2020-2024	225
9	PNMS NAC KWILU	19 786 677	2023-2025	10
10	PNMS KAS/BM	11 969 675	2022-2024	18
11	PNMS KWILU/BM	11 791 594	2022-2024	24
12	PNMS SUD KIVU/BM	3 861 394	2022-2024	11
13	COVID-SSC/FIND	508 808	2023	45
14	PEAS-HS/BM	278 525	2022-2023	23
15	SASA IVI ELIMINATION TB/USAID	18 446 277	2021-2025	122
16	TUSIMAME/CDC		2020-2024	5
17	CGVAX/CDC	4 880 466	2022-2023	5
18	TFGH/CDC		2022-2023	8
19	BOMOVI/ASDI	9 931 814	2020-2023	36
20	SEMI/FCDO	8 884 000	2023-2025	18
21	DREPACCI/FPF/AFD	871 707	2021-2024	3
22	SBC	847 999	2022	16
20	ELIKIA YA BILENGE	316 822	2023	2
TOTAL		1 371 459 013		516

Millions USD). En 2018, SANRU a signé les accords pour la subvention NMF2, composante Malaria-Routine 2018-2020 pour un montant de USD 134 Millions. A partir de 2021, SANRU a signé avec le Fonds mondial, les accords de subvention NMF3, pour les composantes Malaria-Routine & secteur privé, Malaria-campagne de masse et à partir de 2020, SANRU a géré des fonds de lutte la covid-19, soit un budget global NMF3 de USD 424 millions.

Pour une gestion efficace et efficiente de cet important portefeuille multi bailleurs, SANRU a mis en place un dispositif de gestion financière et de contrôle interne répondant aux exigences des bailleurs, lequel permet de réduire significativement les risques financiers.

Ce dispositif jugé satisfaisant par les bailleurs (GAVI, FM, CDC, BM, ...) et par les cabinets d'audits renommés (PWC/LFA, MAZARS, ERNEST

caractérisé par :

- 1) Des procédures de gestion financière et comptables adéquates et actualisées régulièrement pour répondre au mieux aux pertinentes recommandations de différents cabinets d'audits ; 2) L'emploi d'un personnel qualifié et expérimenté ayant accumulé plusieurs années d'expérience dans la gestion des finances et des risques aussi bien au niveau national qu'international ; 3) Une séparation très claire des fonctions dans la chaîne des dépenses ; 4) Des outils de gestion appropriés : logiciel TOMPRO, Online Banking system, SADAS pour le suivi des factures ; 5) Des contrôles internes permanents à tous les niveaux, réalisés par le service d'audit interne constitué des auditeurs qualifiés, par les antennes de contrôles au niveau des provinces et par les responsables des services ; et 6) Des mécanismes adéquats et réguliers de supervision et suivi des Sous-Récipiendaires par les équipes du niveau central.

IV. EXPERIENCE PERTINENTE DE GESTION DES ACHATS ET DES STOCKS (GAS)

SANRU-GAS : 2018-2022

SANRU : Value for Money (VfM)

- **Productivité accrue**
- **Efficacité**
- **Efficiency**
- **Economies**
- **Equité, droits humains &**

SANRU dispose d'un long recul dans la gestion des achats et des volumes importants des stocks entrant en RDC par les 4 portes d'entrée planifiées par SANRU : 1) Kinshasa via Matadi ; 2) Lubumbashi via Kasumbalesa ; 3) Bunia via Mahagi ; et 4) Goma.

A partir de ces portes d'entrée, les intrants sont acheminés directement vers les sites de stockage primaire gérés par SANRU et les CDR partenaires pour une redistribution vers les autres CDR.

En effet, rien qu'au cours de 5 dernières années SANRU a réceptionné et distribué plus de 122

936,6 tonnes de produits sanitaires (5 010 conteneurs soit un volume de 327 488 m³) parmi lesquels plus de 51 Millions des MILD distribuées (14 Millions de routine et 36 Millions des campagnes).

Le dispositif logistique mis en place par SANRU en collaboration avec ses partenaires (la FEDECAME, les 17 CDR, les opérateurs du secteur privé, les ECZ) lui permet d'assurer un approvisionnement continu des médicaments et produits médicaux et non médicaux à près de 9 195 FOSA et près de 6 627 sites des soins communautaires réparties dans 304 Zones de santé de la RDC.

Ce dispositif constitué d'un personnel hautement qualifié en matière de gestion des achats et des stocks, utilise des procédures opérationnelles standards et des outils de gestion appropriés (TOMSTOCK, DHIS2, JUPITER, TABLEAU DE BORD, WAMBO, Apisoft, ...) pour assurer une gestion et un suivi efficaces des stocks tout en minimisant significativement les risques sur toute la chaîne d'approvisionnement. C'est un système très adaptable aux contextes et aux défis offrant ainsi l'avantage d'intégrer rapidement les nouvelles interventions à des coûts raisonnables car déjà existant et fonctionnel. Ceci s'est illustré avec les campagnes de masses que SANRU, la CAGF et IMAWH mettent conjointement en œuvre dans les provinces cibles.

SANRU travaille également en étroite collaboration avec l'ACOREP jadis DPM, le PNAM, la FEDECAME, l'ASRAMES et les autres partenaires dans le renforcement de la chaîne d'approvisionnement pour assurer la disponibilité et l'accès permanents aux médicaments au niveau des FOSA et autres produits de santé.

Ainsi, avec l'appui du FM, SANRU assure la consolidation des activités GAS ci-après : 1) l'optimisation de la fonctionnalité des groupes de travail médicaments en provinces pour un meilleur suivi et une quantification efficace ; 2) le renforcement des capacités managériale, de stockage et de distribution des CDR ; 3) le renforcement du suivi de la consommation des médicaments par le SR grâce aux superviseurs SIGL des axes ; 4) l'amélioration du système d'information de la gestion logistique à tous les niveaux ; et 5) l'utilisation d'ASRAMES comme agent d'approvisionnement des CDR pour les ZS de l'Est de la RDC.

V. GESTION DES SOUS RECIPIENDAIRES ET SUIVI DES PERFORMANCES

La Capacité de SANRU à produire des résultats programmatiques et financiers dans des délais relativement contraignants et dans le contexte difficile de la RDC est à la base de sa réputation.

Dans la mise en œuvre, SANRU travaille pour le moment avec **44 Sous-Récipiendaires** (3 pour la subvention GAVI, 5 pour TBLON, 2 pour ASDI, 3 pour DREPACII et 31 pour les subventions du FM). Parmi ses SR se comptent les structures de natures différentes : les ONG Nationales, les ONG internationales, les Associations des personnes vivant avec la maladie, les associations des populations clés, les plateformes des systèmes communautaires, les confessions religieuses, les

établissements d'utilité publique, les structures du Ministère de la santé et celles des hommes en uniformes (FARDC et Police Nationale Congolaise).

Pour un meilleur accompagnement et suivi de ses SR, SANRU a développé des procédures, des outils de rapportage et de gestion des données (le PR DASHBOARD), lesquels sont discutés avec ces derniers lors des ateliers d'orientation au démarrage des subventions et lors des revues, des suivi et supervisions régulières (trimestrielles par le niveau central et suivi de proximité au quotidien par les antennes provinciales de SANRU).

Sur la base des rapports contractuels périodiques reçus des SR, les rapports des supervisions et de suivi, les gestionnaires des projets au niveau central élaborent et transmettent aux SR chaque trimestre (de manière ad hoc) des lettres de gestions reprenant, le rating de la performance pour la période, les forces et les faiblesses à améliorer.

Ce dispositif et approche de suivi ont permis à SANRU de réaliser durant les dernières 5 années des performances acceptables dans la mise en œuvre des subventions.

VI. OPTIMISATION DES COUTS DE GESTION PAR SANRU : VALUE FOR MONEY

SANRU s'est lancé depuis plusieurs années dans la démarche d'optimisation de tous ses processus clé et des ressources sous sa gestion afin d'obtenir le maximum d'avantages avec les ressources disponibles dans l'objectif **d'atteindre l'efficience et l'efficacité nécessaires tout en réalisant des économies permettant de couvrir les gaps de la subvention**. C'est cela le concept « **Value for money** » qui consiste à **bien dépenser et dépenser judicieusement pour atteindre les priorités de la subvention**. C'est du reste dans ce cadre d'optimisation, de réaliser le « **value for money** », que **SANRU a développé un programme robuste d'amélioration continue de ses processus** avec l'appui de de l'assistance technique de Kaizen Institute et de Ernest & Young. Au cours des dernières années et particulièrement les deux dernières années, **SANRU a vu les délais de ses processus se réduire significativement avec un contrôle relativement important des couts, ce qui a permis à de réaliser des économies importantes dans la mise œuvre**. A titre **illustratif, la passation des marchés de SANRU a permis de réaliser des économies de l'ordre de USD 10 711 573 au cours 2 dernières années de NMF3**. La mise en œuvre du plan de gestion des risques et de la politique antifraude ainsi que le suivi au quotidien des indicateurs clés des performances en lien avec les délais, les couts et la productivité ont permis de réaliser l'optimisation (value for money). Les résultats sont en ce jour très intéressants et les améliorations sont continues pour des meilleurs résultats que SANRU compte faire profiter davantage la subvention CG7. **Il y a également toutes les possibilités et la capacité de SANRU de créer des synergies avec les autres interventions et ressources existantes qui permettent d'éviter les doublons et d'accroître cette optimisation des couts de gestion**. Enfin, l'utilisation des ressources humaines expérimentées presque quasiment locale est également un facteur d'optimisation. C'est ainsi que les frais des gestions des projets que SANRU a eu à exécuter durant les dix dernières années ont varié dans les proportions très acceptables et compétitifs suivant leur complexité : **les couts indirects de SANRU pour les subventions du FM sont de 1% pour les achats et de 5% pour les autres activités**.

VII. CONTACTS

[**Dr NGOMA MIEZI KINTAUDI MPH PhD, Directeur Exécutif de SANRU**](#)

Tel : +243-818130508, +243-998247628

E-mail: leon.kintaudi@sanru.org

BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES

1. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. Manchester University Press.
2. Kang'ethe, S. M., & Manomano, T. (2014). Exploring the challenges threatening the survival of NGOs in selected African countries. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1495-1500.
3. Pallas, C. L., & Sidel, M. (2020, May). Foreign aid reduction and local civil society: recent research and policy guidance for donors and international NGOs. In *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 11, No. 1, p. 20190045). De Gruyter.
4. Kerlin, J. A. (2010). A Comparative Analysis of the Globalization of Social Entrepreneurship. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 162-179.
5. Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569-587.
6. Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Resource dependence and effects of funding diversification strategies among NGOs in Cambodia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 1412-1437.
7. Uphoff, N. (2005). Social Technology for Sustainable Development. *Journal of International Development*, 17(5), 625-638.
8. Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739..
9. Choi, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
10. Agapitova, N., Amah, M. C. A., & Tinsley, E. (2020). Social Entrepreneurship for Inclusive Growth in the Democratic Republic of Congo. World Bank.
11. République démocratique du Congo, Ministère de la Santé Publique, Hygiène et Prévention. (2024). Plan national de développement sanitaire 2024–2028. Kinshasa.
12. SANRU. (2023). Rapport annuel 2023. <https://www.sanru.org/...>
13. Davis, L., Etchart, N., Jara, M. C., & Messing, J. (2004). Get ready, get set: Starting down the road to self-financing. Santiago, Chile: NESt.
14. Cho, S., & Sultana, R. (2015). Journey from NGO to sustainable social enterprise: Acceleratory organizational factors of BRAC. *Asian Social Work and Policy Review*, 9(3), 293-306.
15. Navarrete Moreno, C., & Agapitova, N. (2017). Emerging social enterprise ecosystems in East and South African countries: A diagnosis of supporting environments and activity of social enterprises in Kenya, Malawi, Rwanda, South Africa, Tanzania, Uganda, and Zambia.
16. Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social entrepreneurship in South Africa: Exploring the influence of environment. *Business & Society*, 57(3), 525-561.
17. Macassa, G. (2021). Social enterprise, population health and sustainable development goal 3: A public health viewpoint. *Annals of global health*, 87(1), 52.
18. Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, (3), 9-23.
19. Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. In *Third sector research* (pp. 11-20). New York, NY: Springer New York.
20. Boris, E. T., & Steuerle, C. E. (2006). Scope and dimensions of the nonprofit sector. *The nonprofit sector: A research handbook*, 66-88.
21. Zimmer, A., Priller, E., & Hallmann, T. (2001). Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. *German Journal of Human Resource Management*, 15(3), 207-224.
22. Steinberg, W. W. P. R. (2006). *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.
23. Hansmann, H. (1987). The evolution of the law of nonprofit organizations. In *independent sector 1987 research forum working papers: The Constitution and the independent sector*. Washington, DC: independent sector and United Way Institute.
24. Bassi, A., Dupont, M., & Lee, J. (2025). The terminology debates. In S. Martin & J. Chen *The future of third sector research* (pp. 49–66). Springer.
25. Loi du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif. *Journal officiel de la République démocratique du Congo*, 20 juillet 2001
26. Valentinov, V. (2011). The meaning of nonprofit organization: insights from classical institutionalism. *Journal of Economic Issues*, 45(4), 901-916.
27. Bassi, A., & Fabbri, A. (2020). Under pressure: Evolution of the social economy institutional recognition in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 411-433.

28. Chopart, J. N., Neyret, G., & Rault, D. (2006). Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire. La Découverte.
29. Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud.
30. Fonteneau, B., & Pollet, I. (2019). La contribution de l'économie sociale et solidaire et de la finance solidaire à l'avenir du travail. Bureau international du Travail.
31. Dees, J. G. (1998, October). The meaning of social entrepreneurship.
32. Sen, P. (2007). Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures*, 39(5), 534-553.
33. El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188-209.
34. Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. EMES European Research Network ASBL, 13, 43.
35. KHASSAL, H., & DEBBAGH, B. (2018). L'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale: quelles voies pour la recherche future?. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3).
36. Emerson, J. twerksy, F.(Eds.)(1996). Newsocial entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation.
37. Chakravorti, B. (2007). Innovation without borders. *Innovation: Technology, Governance, Globalization*, 2(3), 113-24.34.
38. Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of business venturing*, 29(3), 363-376.
39. Granados, M. L., Hlupic, V., Coakes, E., & Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010. *Social Enterprise Journal*, 7(3), 198-218.
40. Young, D. R., & Lecy, J. D. (2014). Defining the universe of social enterprise: Competing metaphors. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 25, 1307-1332.
41. Nideröst, T., Brügger, U., Röthlisberger, C., & Schmid, H. (2010). Entreprises sociales en Suisse : état des lieux et potentiel de développement. Office fédéral des assurances sociales (OFAS). Berne.
42. Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 7, 3-27.
43. Académie des entrepreneurs sociaux (Juin 2014), Le baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, HEC-ULg, En ligne <http://www.academie-es.ulg.ac.be/barometre2014.pdf>
44. Emerson, J. (2006). Moving ahead together: Implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship. *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, 391-
45. Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
46. Janssen, F. (2016). *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*. De Boeck Supérieur.
47. Boschee, J. (1998, December). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship.
48. Daru, M. U., & Gaur, A. (2013). Social entrepreneurship-a way to bring social change. *Innovative journal of business and management*, 2(1), 26-29.
49. Mertens, S., & Marée, M. (2010). CHAPITRE 1 LES CONTOURS DE L'ENTREPRISE SOCIALE. *La gestion des entreprises sociales*, 17.
50. Doeringer, M. F. (2009). Fostering social enterprise: a historical and international analysis. *Duke J. Comp. & Int'l L.*, 20, 291.
51. Defourny, J., & Kim, S.-Y. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: Across-country analysis. *Social Enterprise Journal*, 7(1), 86–111.
52. Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.
53. Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2469–2497.
54. Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492.
55. Battilana, J., Obloj, T., Pache, A. C., & Sengul, M. (2022). Beyond shareholder value maximization: Accounting for financial/social trade-offs in dual-purpose companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258.
56. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

57. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
58. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
59. Jensen, A. B. (2013). Do we need one business model definition?. *Journal of Business Models*, 1(1).
60. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
61. Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social: Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255256(3), 49-57.
62. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
63. Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2018). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 626-650.
64. Snihur, Y., & Eisenhardt, K. M. (2022). Looking forward, looking back: Strategic organization and the business model concept. *Strategic Organization*, 20(4), 757-770.
65. Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(8), e1-e14.
66. Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
67. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
68. Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in organizational behavior*, 34, 81-100.
69. Mason, C., & Doherty, B. (2016). A fair trade-off? Paradoxes in the governance of fair-trade social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 136, 451-469.
70. Powell, W. W., Oberg, A., Korff, V. P., Oelberger, C., & Kloos, K. (2014, August). Neither contestation nor convergence. The proto-institutionalization of nonprofit performance metrics. In American Sociological Association Annual Meeting (pp. 16-19).
71. Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
72. Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652.
73. O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative science quarterly*, 53(3), 422-459.
74. Smith W, Gonin M, Besharov M. Managing (2018) Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly* [serial online]. July 2013;23(3):407-442. Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed 4 April 2018.
75. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), 371-382.
76. Huybrechts, B., Mertens, S., & Rijpens, J. (2014). Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy. In *Social enterprise and the third sector* (pp. 157-175). Routledge.
77. KADMIRI, S. (2024). La Gouvernance des Entreprises Socialement Responsables: évolution vers un Modèle Hybride. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(8), 310-325.
78. Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). For love and money: Governance and social enterprise
79. OECD (2022), Designing Legal Frameworks for Social Enterprises: Practical Guidance for Policy Makers, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/172b60b2-en>
80. Kerlin, J. A. (2013). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84–108. <https://doi.org/10.1177/0899764011433040>
81. Etchart, Nicole and Lee Davis, "Unique and Universal: Lessons from the Emerging Field of Social Enterprise in the Emerging Market Countries," NESsT, 2003.
82. Mertens, S., & Marée, M. (2012). La «performance» de l'entreprise sociale: définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale PME*, 25(3-4), 91-122.
83. Tlemçani, M. B. (2022). Reflections around the performance of the social enterprise.

- International Journal of Performance and Organizations, 1(1), 60-68.
84. Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. Environmental management accounting and supply chain management, 171-202.
85. Nurindrasari, D., Ludigdo, U., Purwanti, L., & Mulawarman, A.D. (2024). The Performance Measurement Construction for Developing Prosperity and Sustainability of Social Enterprises. RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(9), 1-47
86. Dawans, V., Alter, K., & Miller, L. (2009). The four lenses strategic framework. Toward an Integrated Social.
87. Powell, J. (2012). The university role in the innovative leadership of small to medium sized enterprises: Towards “universities for a modern renaissance”(UMR). International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 18(4), 396-416.
88. Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. Journal of International Business Studies, 41(5), 804-825.
89. Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2015). Sourcing for the base of the pyramid: Constructing supply chains to address voids in subsistence markets. Journal of Operations Management, 33, 60-70.
90. Zoogah, D. B., Peng, M. W., & Woldu, H. (2015). Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. Academy of Management Perspectives, 29(1), 7-31.
91. Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. Business strategy and the Environment, 21(1), 17-32.
92. Alexander, A., Walker, H., & Naim, M. (2014). Decision theory in sustainable supply chain management: a literature review. Supply Chain Management: An International Journal, 19(5/6), 504-522.
93. Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social enterprise resilience in sub-Saharan Africa. Business Strategy & Development, 1(1), 53-63.
94. Ab Samad, N. H., Arshad, R., Asat, S. H., & Kasim, N. (2017). Sustainability and accountability of social enterprise. Management & Accounting Review (MAR), 16(2), 181-202.
95. Roy, M. J., Eikernberry, A. M., & Teasdale, S. (2021). The marketization of the third sector? Trends, impacts and implications. In Research handbook on nonprofit governance (pp. 371-390). Edward Elgar Publishing.
96. Nair, P. B. (2022). Embracing hybridity: a business model innovation for sustainable social enterprises. International Journal of Business and Society, 23(3), 1600-1617.
97. Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., ... & Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. Journal of cleaner production, 194, 695-703.
98. De Cuyper, L., Clarysse, B., & Wright, M. (2024). Doing good while making profits: A typology of business models for social ventures. Strategic Entrepreneurship Journal, 18(2), 258-2
99. Glaveli, N., & Geormas, K. (2018). Doing well and doing good: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(1), 147-170.85.
100. Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., Scholes, K. (2020). Stratégique (11e éd.). Pearson.
101. Moreau, C., & Mortier, Q. (2017). L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA: pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés.
102. Defourny, J., & Nyssens, M. (2022). La diversité des modèles d'entreprises sociales: nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire. Revue internationale de l'économie sociale, (2), 80-97.
103. Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. Journal of social entrepreneurship, 10(2), 232-251.
104. Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of cleaner production, 135, 1474-1486.
105. Matzembacher, D. E., Raudsaar, M., Barcellos, M. D. D., & Mets, T. (2020). Business models' innovations to overcome hybridity-related tensions in sustainable entrepreneurship. Sustainability, 12(11), 4503.
106. Arpigny, L., Gabriel, D., Kocovski, F., Lanzi, F., Mertens de Wilmars, S., & Nizet, C. (2021). Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale: Outil de collecte de données.
107. Sauvage, L., Lachapelle, N., & Tremblay, D. G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des

- ressources. Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, (66).
108. Karanda, C., & Toledano, N. (2023). Promoting Social Entrepreneurship in Poor Socio-Economic Contexts: Evidence from an Action Research Project in Zimbabwe—Southern Africa. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(2), 201-225.
109. Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 72-91.
110. Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Catalyzing social entrepreneurship in Africa: Roles for western universities, NGOs and corporations. *Africa Journal of Management*, 4(1), 57-83.
111. Banque mondiale. (2025). République démocratique du Congo: Vue d'ensemble. Banque mondiale. <https://www.banquemonde.org/fr/country/drc/overview>
112. Triponel, Anna and Natalia Agapitova. 2017. Legal Framework for Social Enterprise: Lessons from a Comparative Study of Italy, Malaysia, South Korea, United Kingdom, and United States (English).
113. Agapitova, Natalia, Milaine Rossanaly, Didier Kashala, and Janvier Kiambu. 2019. Scaling Up Ecosystems for Small Businesses in the Democratic Republic of Congo: Analysis Based on Data from Kinshasa, Lubumbashi, Matadi, and Goma (English). Washington, DC: World Bank Group.
114. Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages.
115. Donkoh, S., & Mensah, J. (2023). Application of triangulation in qualitative research. *Journal of Applied Biotechnology and Bioengineering*, 10(1), 6-9.
116. Sage. Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
117. Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies.
118. Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
119. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Sage.
120. Cornelissen, J., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What theory is and can be: Forms of theorizing in organizational scholarship. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211020328.
121. Walske, J. M., & Tyson, L. D. (2015). Built to scale: a comparative case analysis, assessing how social enterprises scale. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 269-281.
122. Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Mapping social enterprise models: some evidence from the “ICSEM” project. *Social Enterprise Journal*, 13(4), 318-328.
123. Zwane, H. C., & Mzanywa, M. (2025). Evaluating the prospects and challenges of cooperative organizations in rural community development in South Africa. *EUREKA: Social and Humanities*, (3), 3-10.
124. Nakayiso, E., & Andrew, N. (2023). A historical review on the global evolution, benefits, challenges and performance of cooperatives. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 51-75.
125. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.