

Comment favoriser la résilience grâce à l'entrepreneuriat social ?

Le parcours entrepreneurial d'une organisation sociale



Paris - Vienne | août 2024


AUSTRIAN RED CROSS


IFRC


CROIX-ROUGE
FRANÇAISE

Les êtres humains
sont des êtres
multidimensionnels,
regorgeant d'énergie.
Grâce à l'esprit
d'entreprise, nous
pouvons développer
ce potentiel.

Muhammad Yunus,
Prix Nobel de la paix 2006



**Comment favoriser la résilience
grâce à l'entrepreneuriat social ?**

Paris - Vienne | août 2024



Pauline Lebas Blanc-Patin

Directrice de l'innovation à la Croix-Rouge française

Giulio Zucchini

Responsable de l'innovation internationale à la Croix-Rouge française

Camille Loiseau

Chargée d'innovation internationale à la Croix-Rouge française

Alice Bloomfield

Référente technique pour le développement des Sociétés Nationales à la Direction internationale de la Croix-Rouge française

Emma Laigaisse

Stagiaire en innovation internationale à la Croix-Rouge française

Elin Baranyai-Ulvestad

Responsable du programme REDpreneur à la Croix-Rouge autrichienne

Christian Kloyber

Facilitateur d'innovation à la Croix-Rouge autrichienne

En collaboration avec la FICR et avec le soutien de :

Annette Msabeni, responsable de la transformation organisationnelle à la FICR

Hayfa Khalidy, responsable de la viabilité financière à la FICR

Mark Frame, directeur du centre des moyens de subsistance de la FICR

Nous remercions tout particulièrement **Philippe Da Costa**, Président de la Croix-Rouge française, **Nathalie Smirnov**, Secrétaire Générale de la Croix-Rouge française, **Gerald Schöpfer**, Président de la Croix-Rouge autrichienne, et **Peter Kaiser**, Secrétaire Général adjoint de la Croix-Rouge autrichienne, pour leur soutien et leurs encouragements.

Nous remercions tout particulièrement **Rosine Zadi**, conseillère éditoriale, qui nous a aidé à rédiger le rapport.

Illustrations : **Alice Piaggio**

Design : **Maja Bialon**

Index

Introduction

Op-Ed Annette Msabeni | L'importance de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale pour la localisation, le développement des Sociétés Nationales et leur viabilité financière

Op-Ed Croix-Rouge française et Croix-Rouge autrichienne

Glossaire. Définition et citations

1. L'aventure entrepreneuriale. Qu'est-ce que cela signifie pour le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ?

1.1. Accroître l'autonomie des communautés pour mieux répondre aux crises

1.2. Renforcer l'indépendance financière pour pérenniser nos activités

1.3. Moderniser notre champ d'action et attirer de jeunes volontaires

1.4. Engager nos parties prenantes et nos partenaires

1.5. Intégrer des pratiques innovantes

À quoi ressemble l'accompagnement de l'entrepreneuriat social ?

Étapes types du parcours de l'entrepreneur et modalités d'intervention d'une SN

2. Comment soutenir les communautés vulnérables

2.1 Accompagner les communautés vers l'autonomie

2.2 Proposition de valeur

2.3 Bonnes pratiques

- › Le pouvoir transformateur du micro-entrepreneuriat dans le renforcement de la résilience communautaire, une interview de Mark Frame, Directeur du Centre des moyens de subsistance de la FICR.
- › L'Institut de l'entrepreneuriat social pour les femmes par la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge kenyane, ou comment soutenir les entrepreneures informelles
- › Les liens de sororité : construire des communautés résilientes grâce aux Clubs des mères
- › Leaps and Grounds de la Croix-Rouge britannique, ou comment façonner l'avenir des femmes réfugiées
- › Impulser le changement par l'entrepreneuriat et l'accès aux microcrédits avec IMPULSA de la Croix-Rouge espagnole

3. Soutenir le modèle économique de l'association

3.1 Les activités génératrices de revenus (AGR) comme levier stratégique vers la viabilité financière

3.2 Collaborer avec le secteur des entreprises, de la philanthropie à la RSE

3.3 Bonnes pratiques

- › Le Lab de la résilience et 21 : le parcours entrepreneurial de la Croix-Rouge française
- › Ouvrir de nouvelles voies : comment REDpreneur façonne l'entrepreneuriat social à la Croix-Rouge autrichienne
- › Développer les services de premiers secours commerciaux pour la viabilité des SN : entretien avec Piers Flavin, Conseiller en développement des Premiers Secours commerciaux en entreprise à la Croix-Rouge néerlandaise
- › Tirer parti des points forts : la commercialisation stratégique des services de premiers secours par la Croix-Rouge guinéenne
- › Renforcer la formation en soins infirmiers : Le Centre d'Accueil pour Stagiaires de la Croix-Rouge sénégalaise
- › Transformer les communautés grâce à l'économie circulaire : les vestiboutiques de la Croix-Rouge danoise
- › Améliorer la santé publique par l'innovation : la Croix-Rouge thaïlandaise et la ferme à serpents, Queen Saovabha Memorial Institute

4. Principales critiques adressées à l'encontre de l'entrepreneuriat social

4.1 Mon pays dispose d'un système de sécurité sociale solide ; il n'y a pas besoin d'entreprises sociales !

4.2 L'action humanitaire n'est pas de l'entrepreneuriat

4.3 La logique lucrative est à l'origine de la destruction des systèmes de santé

4.4 L'entrepreneuriat social n'est pas viable pour l'entrepreneur et sa communauté

4.5 La Croix-Rouge ou le Croissant-Rouge n'est pas là pour faire du business

Introduction

À une époque marquée par des défis pluriels et des besoins communautaires en constante évolution, le concept de résilience est devenu central dans le discours humanitaire et de développement. Dans ce contexte, l'intersection entre l'entrepreneuriat social / l'entreprise sociale et la résilience apparaît comme une voie prometteuse pour conduire un changement durable.

Depuis sa création en 1863, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est connu pour être en première ligne lors des crises humanitaires. Pourtant, depuis des décennies, les Sociétés Nationales (SN) explorent également l'entrepreneuriat social afin d'amplifier leur capacité à autonomiser les communautés et à renforcer la résilience, en établissant des liens avec des acteurs externes tels que les gouvernements, les entreprises ou les entrepreneurs sociaux.

En effet, les Sociétés Nationales sont particulièrement bien placées pour catalyser le développement local et renforcer la résilience des communautés. En encourageant une culture de l'entrepreneuriat social, les Sociétés Nationales peuvent exploiter les talents, les ressources et les aspirations locales pour apporter des changements positifs de l'intérieur. Cela nécessite des efforts concertés pour assurer la résilience des Sociétés Nationales au niveau organisationnel, leur permettant de fournir des services pertinents, de haute qualité et accessibles tout en respectant les 7 Principes fondamentaux.

Sachant que la viabilité financière est un pilier du développement des Sociétés Nationales, il est impératif d'investir collectivement dans des initiatives qui renforcent l'autonomie des Sociétés Nationales avec le soutien d'un ensemble de partenaires nationaux et internationaux. Il est particulièrement important de relier et de tirer parti des initiatives relevant des quatre piliers de la viabilité financière des Sociétés Nationales, en mettant l'accent sur la mobilisation des ressources. Dans le cadre de la mobilisation des ressources, les initiatives relatives aux activités génératrices de revenus (AGR), à l'entreprise sociale et à l'entrepreneuriat social s'avèrent essentielles pour changer la donne.

Ces initiatives réduisent la dépendance des Sociétés Nationales à l'égard des financements et des partenaires extérieurs et favorisent l'impact social et l'autonomisation au niveau local, en faisant des bénéficiaires et des volontaires les architectes de leur propre résilience. En adoptant l'entrepreneuriat social comme catalyseur de l'autonomisation des communautés, du développement organisationnel durable et de la résilience financière, les Sociétés Nationales peuvent ouvrir la voie vers des communautés plus inclusives, plus autonomes et plus résilientes.

Dans les sections suivantes, ce rapport approfondira des bonnes pratiques, des études de cas et des recommandations pour que l'entrepreneuriat social puisse être mis en œuvre dans le cadre du développement des Sociétés Nationales.

Nous espérons que ce rapport suscitera l'intérêt et la curiosité des volontaires, des employés et des partenaires des Sociétés Nationales, afin d'améliorer nos capacités et d'être en mesure de répondre aux besoins des personnes pour lesquelles nous travaillons.



L'importance de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale pour la localisation, le développement des Sociétés Nationales et la viabilité financière par Annette Msabeni

Le développement des Sociétés Nationales, en tant que catalyseur de l'action locale, contribue à aider les Sociétés Nationales à mettre en place et à maintenir une organisation responsable et durable qui fournit - par l'intermédiaire de volontaires et d'employés - des services locaux pertinents pour répondre aux besoins, réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience de la communauté, dans le plein respect des Principes fondamentaux.

La viabilité financière des Sociétés Nationales a été identifiée par le Mouvement Croix-Rouge Croissant-Rouge comme l'un des domaines clés du travail de développement des Sociétés Nationales, qui nécessite un investissement collectif en vue de renforcer leurs compétences.

Des initiatives spécifiques de Développement des Sociétés Nationales visant à soutenir le renforcement des quatre piliers de la viabilité financière des SN, y compris le pilier de la mobilisation des ressources (RM), sont des exemples de travaux de DSN favorisant la localisation.

Les initiatives liées aux activités génératrices de revenus (AGR), et plus particulièrement à l'entrepreneuriat social et à l'entreprise sociale dans le cadre du pilier Mobilisation des Ressources, changent la donne :

o au niveau de la Société nationale, car ils contribuent à réduire la dépendance de l'organisation à l'égard des financements et des partenaires extérieurs

o et au niveau communautaire, car ils ont un impact social et favorisent l'autonomisation, en permettant aux bénéficiaires et aux volontaires de prendre leurs propres décisions et de devenir les acteurs de leur propre résilience.

Les AGR pour les Sociétés Nationales pourraient inclure des entreprises sociales axées sur les services domestiques «traditionnels» tels que le don de sang, les premiers secours (commerciaux) sur le lieu de travail, les soins préhospitaliers, tels que les services d'ambulance, les soins de santé primaires communautaires, les hôpitaux, les cliniques, la vente de trousseaux de premiers secours, la vente de vêtements d'occasion à prix abordable et l'éducation formelle et informelle, y compris pour les groupes ayant des besoins particuliers.

Les AGR peuvent également inclure des services et de produits innovants afin d'obtenir des revenus à long terme, ce qui est un élément très important de la viabilité financière, en particulier pour les branches qui, en raison de leur situation, ont parfois plus de mal à développer d'autres sources de revenus.

La gestion d'une entreprise sociale requiert un état d'esprit et un ensemble de compétences spécifiques. Pour réussir, une entreprise sociale doit tirer parti de l'expertise et du savoir-faire qui sont souvent disponibles dans les secteurs commerciaux ou d'affaires et les adapter à ses objectifs sociaux, ce qui donne aux parties prenantes l'occasion de chercher l'inspiration en dehors de leur secteur, d'oser essayer des approches novatrices et de tirer des leçons qui seront largement partagées.

Des initiatives telles que REDpreneur et le Programme 21, pour ne citer que quelques exemples, sont des solutions importantes et opportunes qui visent à développer les compétences commerciales, les relations et les réseaux nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise sociale. Il s'agit d'un besoin critique et urgent pour un grand nombre de Sociétés Nationales.

Les Sociétés Nationales et les communautés ont également un besoin croissant et important d'entrepreneurs pour poursuivre et élargir la conversation entamée à l'échelle mondiale par le biais de la Communauté de pratique sur la mobilisation des ressources (RMC). Il s'agit d'un service stratégique développé par le Secrétariat de la FICR, qui offre aux Sociétés Nationales un espace flexible pour se connecter et collaborer via une méthode de travail agile et efficace au sein des membres, contribuant à l'investissement collectif pour l'amélioration de la viabilité financière des Sociétés Nationales.

Compte tenu de tout ce qui précède, le Secrétariat de la FICR réaffirme son engagement à jouer un rôle de chef de file et à assurer la coordination et les liens entre les initiatives clés dans les quatre piliers de la viabilité financière des Sociétés Nationales et, en fin de compte, du DSN.

Comment favoriser la résilience grâce à l'entrepreneuriat social ? par la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge autrichienne

La sphère humanitaire est confrontée à une escalade de crises multiples provoquées par des facteurs tels que le changement climatique et l'aggravation des disparités socio-économiques. Ces défis deviennent de plus en plus complexes et fréquents, mettant à rude épreuve les canaux de financement traditionnels tels que le soutien institutionnel et les dons caritatifs. Malgré les besoins croissants, le déficit de financement des Objectifs de Développement Durable (ODD) se creuse, tout comme l'aide publique au développement (APD) et les contributions philanthropiques.

En réponse à ces défis, l'entrepreneuriat social prend de l'ampleur. Défini comme une activité économique conçue pour créer des résultats sociaux ou environnementaux positifs, il est désormais reconnu comme une composante viable des stratégies de mobilisation des ressources, et représente un levier pour l'innovation.

Les Sociétés Nationales peuvent utiliser l'entrepreneuriat social comme un élément clé de la mobilisation des ressources en développant des produits ou des services ayant un impact social bénéfique. Cette approche vise à renforcer la stabilité financière et à promouvoir une plus grande autonomie en diversifiant les sources de revenus et en mettant en place des services durables. En générant des revenus à partir de services qui produisent des bénéfices réinvestissables, les Sociétés Nationales peuvent investir dans de nouveaux projets, élargissant ainsi leur accès au capital au-delà des limites des sources philanthropiques traditionnelles.

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité de nos défis, aucune organisation ne peut les relever seuls. La collaboration au-delà des frontières traditionnelles est essentielle. Favoriser les partenariats et considérer les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales comme des alliés plutôt que comme des concurrents nous permet de tirer parti de forces et de ressources diverses pour atteindre des objectifs humanitaires communs.

L'investissement dans le développement des capacités des entrepreneurs sociaux locaux s'aligne fortement sur notre engagement en faveur de la résilience des communautés. L'entrepreneuriat local, en particulier celui qui s'adresse aux communautés vulnérables, peut favoriser l'innovation sociale et l'indépendance financière de ces groupes. Il s'agit d'un objectif essentiel de bon nombre de nos initiatives de soutien aux moyens de subsistance.

En donnant la priorité au développement de l'entrepreneuriat social, le Mouvement peut plaider en faveur d'une économie centrée sur les besoins humains, notamment la santé, l'éducation, les moyens de subsistance ou la régénération écologique, et démontrer qu'une telle entreprise n'a pas seulement un impact, mais qu'elle est également viable sur le plan économique.

Christian Kloyber, Facilitateur d'innovation à la Croix-Rouge autrichienne
Giulio Zucchini, Responsable de l'innovation internationale à la Croix-Rouge française
Pauline Lebas Blanc-Patin, Directrice de l'innovation à la Croix-Rouge française

Glossary

Affaires / Entreprises	<p>Une entreprise vend des services ou des produits sur un marché et génère des revenus.</p> <p>Une entreprise désigne généralement une organisation ou une entité commerciale plus importante et mieux établie qui est déjà présente sur le marché.</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Entreprise sociale	<p>Une organisation qui applique des stratégies commerciales pour traiter des questions sociales ou environnementales, en donnant la priorité à l'impact positif parallèlement à la durabilité financière. Les bénéfices sont réinvestis dans le projet à impact social et l'objectif n'est pas nécessairement la rentabilité, mais plutôt la création d'avantages sociaux ou environnementaux significatifs. Elle est gérée de manière ouverte et responsable, en impliquant les employés, les consommateurs et les parties prenantes concernées par ses activités commerciales.</p> <p><i>Adapté de la Commission européenne</i></p>
Entrepreneuriat / Entrepreneuriat social	<p>L'esprit d'entreprise décrit l'activité de création et de gestion d'une entreprise, généralement caractérisée par l'innovation, la prise de risque et la recherche d'opportunités.</p> <p>L'entrepreneuriat social décrit une action entrepreneuriale qui vise à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux tout en recherchant la durabilité financière.</p> <p>Ces actions peuvent être initiées sous la forme d'une nouvelle entreprise (start-up) ou dans le contexte d'organisations existantes (intrapreneuriat social).</p> <p>La structure juridique peut varier : certaines entreprises sociales sont établies en tant que centre de profit au sein d'une association, d'autres en tant que société à responsabilité limitée.</p> <p><i>Adapté de l'Université de commerce de Vienne</i></p>
Entrepreneur social / Intrapreneur social	<p>Un entrepreneur social crée et exploite une entreprise dont l'objectif principal est de résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux.</p> <p>Un intrapreneur applique des compétences entrepreneuriales au sein d'une organisation plus vaste pour stimuler l'innovation.</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Développement des entreprises sociales	<p>Le processus de création et de développement d'organisations qui utilisent les principes de l'entreprise pour s'attaquer aux problèmes sociaux et promouvoir un changement positif.</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Innovation sociale	<p>Une solution nouvelle à un problème social qui est plus efficace, plus rentable, plus durable ou plus juste que les solutions actuelles et dont la valeur créée revient principalement à la société plutôt qu'à des individus privés.</p> <p><i>Centre d'affaires de Stanford pour l'innovation sociale</i></p>

Activités génératrices de revenus (AGR)	<p>Actions qui produisent des recettes ou des revenus contribuant à la viabilité financière d'une organisation.</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Recettes / flux de recettes	<p>Revenus générés par une organisation par le biais de divers canaux, notamment la vente de produits et de services, les cotisations des membres et les dons.</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Revenus / subventions	<p>Les revenus gagnés sont les revenus provenant de la vente de biens ou de services aux clients. Les subventions sont les revenus qu'un organisme à but non lucratif reçoit sous forme de dons ou de contributions de la part de particuliers, de fondations, d'entreprises ou d'organismes publics.</p> <p><i>Faster Capital - https://fastercapital.com/</i></p>
Viabilité financière (pour les Sociétés Nationales)	<p>Une Société Nationale financièrement viable attire et gère les ressources financières dont elle a besoin pour fournir des services humanitaires de manière transparente et responsable.</p> <p>Elle gère les risques et les opportunités financières, en équilibrant sa stratégie de réponse aux besoins actuels et émergents avec la structure organisationnelle et les processus adaptatifs qui permettent la mise en œuvre de cette stratégie.</p>
Investissement	<p>Un investissement est une dépense immédiate visant à générer un bénéfice à long terme. Les entreprises investissent pour augmenter leur productivité, gagner du temps, ou réduire les coûts. L'objectif est de renforcer la richesse de l'organisation, soit en augmentant sa rentabilité, soit en maintenant son chiffre d'affaires par la modernisation ou le renouvellement des équipements.</p> <p><i>L'expert comptable.com</i></p>
Incubateur / Accélérateur	<p>Programmes ou organisations qui soutiennent et favorisent le développement des startups en fournissant des ressources, du mentorat, un renforcement des capacités et parfois un financement.</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Incubation / Accélération	<p>Le processus consistant à soutenir et à favoriser la croissance des entreprises en phase de démarrage (incubation) ou à faire progresser rapidement le développement et la croissance des startups (accélération).</p> <p><i>Impact Hub Vienna</i></p>
Moyens de subsistance	<p>Ils comprennent les capacités, les actifs et les activités nécessaires pour générer des revenus et garantir des moyens de subsistance. Les moyens de subsistance durables font référence à la capacité des personnes à générer et maintenir leurs moyens de subsistance et à améliorer leur propre bien-être et celui des générations futures.</p> <p><i>Lignes directrices de la FICR pour la programmation des moyens de subsistance, 2011</i></p>

1. Le parcours entrepreneurial

Qu'est-ce que cela signifie pour le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ?

Depuis son apparition dans les années 1970, l'entrepreneuriat social est passé d'un concept naissant à un secteur non négligeable, sous l'impulsion de personnalités telles que Bill Drayton d'Ashoka et Muhammad Yunus, lauréat du Prix Nobel de la Paix de la Grameen Bank. Leurs travaux ont mis l'accent sur l'utilisation d'approches entrepreneuriales pour relever des défis sociaux et environnementaux, ouvrant ainsi la voie à l'adoption généralisée du concept.

Depuis le début des années 2000, l'entrepreneuriat social a acquis une reconnaissance institutionnelle considérable, renforcé en France par l'adoption de la loi sur l'économie sociale et solidaire en 2014. Parmi des organisations pionnières comme Ashoka, la Fondation Schwab et la Fondation Skoll, l'approche de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge se distingue par son expérience humanitaire et sa connaissance des besoins des populations.

L'économie sociale et solidaire a connu une diversification de ses modèles, allant au-delà des organisations à but non lucratif pour inclure des entreprises commerciales ayant un impact social. Cette ouverture et l'intégration stratégique de l'entrepreneuriat social dans les politiques publiques ont considérablement renforcé sa légitimité et stimulé son développement.

Aujourd'hui, le positionnement unique du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le domaine de l'entrepreneuriat social - principalement connu pour sa gestion des situations d'urgence - met en évidence les avantages de sa double capacité à répondre aux crises et à agir en tant qu'agent du changement social.

Sur cette base, les Sociétés Nationales se sont lancées dans une aventure pour explorer comment l'entrepreneuriat social peut contribuer à la viabilité de nos organisations et de nos actions. Ce parcours s'appuie sur cinq piliers clés : l'impact, le modèle économique, le positionnement, l'attractivité et l'innovation.



1.1 Accroître l'autonomie des communautés pour mieux répondre aux crises

Alors que des organisations telles que Ashoka, Yunus Social Business et Impact Hub contribuent de manière significative au soutien de l'entrepreneuriat social, les organisations humanitaires peuvent offrir des services complémentaires qui tirent parti de leurs capacités uniques. Les Sociétés Nationales, avec leur ancrage territorial, leur réputation et leur expertise communautaire, sont particulièrement bien placées pour jouer un rôle dans le paysage de l'entrepreneuriat social.

Depuis le début des catastrophes jusqu'au difficile parcours de reconstruction, les Sociétés Nationales s'attachent à renforcer la résilience et l'autonomie des populations les plus vulnérables. Elles s'efforcent d'améliorer leur capacité à anticiper, à résister et à se remettre des conséquences de ces chocs avant, pendant et après ces événements.

En tant que l'un des mouvements humanitaires les plus importants au monde, les Sociétés Nationales disposent de forts atouts qui leur permettent de jouer un rôle de catalyseur du changement :

- Une compréhension et proximité avec les populations vulnérables : Des décennies d'expérience pratique ont permis d'acquérir une connaissance approfondie des besoins et des difficultés propres aux populations vulnérables. L'engagement continu des Sociétés Nationales et leurs travaux de recherche permettent d'être au courant de l'évolution des vulnérabilités et d'adapter la réponse en conséquence.
- Une présence locale : Grâce à un vaste réseau de branches locales et de 16 millions de volontaires, les Sociétés Nationales peuvent atteindre les communautés les plus vulnérables, sans distinction. L'établissement de liens solides avec les communautés favorise la confiance et responsabilise les dirigeants locaux, ce qui renforce la durabilité des actions.
- Une portée mondiale : La présence de l'association à l'international la dote des ressources et des capacités nécessaires pour apporter des réponses rapides et efficaces aux crises à l'échelle mondiale, sans laisser personne de côté.
- Une organisation fiable : L'emblème de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, grâce à l'adhésion à des normes rigoureuses de responsabilité et de transparence, est un symbole de confiance, qui suscite le respect dans le monde entier lors de nos interventions.
- Une approche holistique: Les Sociétés Nationales suivent les 7 principes du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Elles exercent dans différents secteurs d'activité, des secours d'urgence immédiats aux programmes de développement à long terme, offrant un soutien inébranlable à chaque phase du processus de reconstruction. En intégrant le soutien psychosocial, l'aide aux moyens de subsistance et les initiatives d'autonomisation des communautés, les Sociétés Nationales répondent aux besoins multiples des populations touchées et favorisent le renforcement de la résilience.



1.2 Renforcer l'indépendance financière pour pérenniser nos activités

La viabilité financière est essentielle pour soutenir et développer les Sociétés Nationales en tant qu'acteurs locaux forts et efficaces. La vision d'un impact durable repose sur un modèle économique solide conçu pour réduire la dépendance à l'égard des sources de financement extérieures et favoriser l'indépendance financière. Les Sociétés Nationales reconnaissent la nécessité de dépasser le financement par subventions, particulièrement répandu dans les pays du Sud, et de s'affranchir de cette dépendance.

Cette réflexion s'étend également aux Sociétés Nationales du Nord, qui sont confrontées à une réduction des subventions et de l'aide des donateurs. Même si tous les projets n'ont pas forcément un modèle économique viable, en particulier dans les situations d'urgence, le fait d'adopter cet état d'esprit renforcera la durabilité. En diversifiant leurs sources de revenus et en gérant méticuleusement leurs ressources, les Sociétés Nationales s'engagent sur la voie de la stabilité économique à long terme, ce qui leur permet de relever les défis futurs avec confiance et souplesse.

1.3 Moderniser notre champ d'action et attirer de jeunes volontaires

Les Sociétés Nationales modernisent leur identité en développant de nouveaux programmes et en tirant parti de leurs atouts pour attirer de nouveaux partenaires et renforcer les relations existantes. Pour une Société Nationale, il est essentiel d'attirer et de fidéliser des volontaires. Les volontaires jouent un rôle crucial en brouillant les frontières entre aidants et aidés et en encourageant la solidarité communautaire et l'autosuffisance. Conscientes de l'évolution du volontariat et de l'engagement des jeunes, les Sociétés Nationales peuvent envisager l'entrepreneuriat comme une incitation à l'engagement.

1.4 Engager nos parties prenantes et nos partenaires

Le succès des Sociétés Nationales repose sur l'attrait qu'elles exercent sur les parties prenantes, notamment les volontaires, le personnel, les partenaires et les bailleurs de fonds. Grâce à une culture de l'excellence, de l'inclusion et de la collaboration, les Sociétés Nationales favorisent l'émergence d'une communauté engagée qui se consacre à l'avancement de leur mission. Cette volonté de créer un environnement stimulant et favorable attire et retient des personnes talentueuses et renforce les relations avec les partenaires et les bailleurs de fonds, améliorant ainsi l'efficacité et l'impact global des initiatives des Sociétés Nationales.

Des initiatives telles que 21, l'accélérateur d'innovation sociale de la Croix-Rouge française, et REDpreneur de la Croix-Rouge autrichienne, encouragent l'entrepreneuriat social parmi les volontaires et les employés, illustrant ainsi l'engagement des Sociétés Nationales en faveur de l'innovation et de l'autonomisation. Grâce à de tels programmes, les Sociétés Nationales exploitent la créativité et le dévouement de leurs membres pour relever des défis sociétaux et créer des solutions durables pour les communautés dans le besoin.

En outre, ces initiatives servent de passerelles vers des acteurs de l'écosystème et vers des entreprises qui s'engagent dans l'entrepreneuriat social. Par exemple, la Fondation Vodafone Espagne soutient la Fondation TECSOS de la Croix-Rouge espagnole, ou la Fondation Erste soutient le programme REDpreneur. En collaborant avec ces partenaires externes et en tirant parti de leur expertise et de leurs ressources, les Sociétés Nationales peuvent amplifier leur impact et élargir leur champ d'action, ce qui, en fin de compte, favorise un changement social plus important et permet de bâtir des communautés plus fortes et plus résilientes.

1.5 Intégrer des pratiques innovantes

L'innovation a toujours fait partie de l'histoire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, souvent grâce au dévouement de ses volontaires. Un exemple de projet novateur, Minutis, est une plateforme numérique sophistiquée développée pour améliorer la gestion des opérations d'urgence. L'application améliore la communication et la coordination pendant les situations d'urgence en permettant le partage de données en temps réel et la coordination opérationnelle entre les volontaires. Elle soutient diverses activités, des plans d'urgence aux initiatives de soutien social, et est utilisée par diverses équipes de la Croix-Rouge à travers l'Europe. Les principales fonctionnalités de l'application comprennent la géolocalisation, l'échange sécurisé de données et des outils de gestion complets pour les ressources et le personnel, ce qui permet d'optimiser considérablement les temps de réponse et l'efficacité opérationnelle.

Lancée par un bénévole de la Croix-Rouge française en réponse aux problèmes de communication rencontrés lors des attentats terroristes de Paris en 2015, Minutis est un exemple d'innovation sur le terrain qui améliore la gestion des opérations d'urgence grâce au partage et à la coordination des données en temps réel.

À quoi ressemble l'accompagnement de l'entrepreneuriat social ?

Le parcours entrepreneurial de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge possède des caractéristiques uniques enracinées dans sa mission humanitaire et son contexte opérationnel. Les initiatives ont pour priorité de répondre aux besoins humanitaires et de s'engager étroitement avec les communautés touchées. Les partenariats avec diverses parties prenantes sont essentiels, tandis que l'adaptabilité et le prototypage rapide garantissent la réactivité aux situations dynamiques. La mesure d'impact assure la pertinence de nos actions. Dans l'ensemble, le parcours entrepreneurial de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge associe l'innovation à un engagement ferme en faveur des valeurs humanitaires, dans le but d'apporter des solutions efficaces aux communautés dans le besoin.

Le tableau ci-dessous présente le parcours de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge au service des communautés vulnérables par le biais de l'entrepreneuriat social. Grâce à l'engagement et à la compréhension de leur environnement, les individus sont habilités à devenir des entrepreneurs, ce qui favorise la résilience de la communauté et la stabilité économique.

Tableau 1 Étapes à suivre pour mieux servir les communautés vulnérables par le biais de l'entrepreneuriat social (approche B2C)

Étape	Description
Engagement auprès des communautés vulnérables	La SN s'engage auprès des communautés vulnérables, en écoutant leurs besoins, en comprenant leurs défis et en étudiant les éventuelles barrières à l'entrepreneuriat.
Renforcement des capacités	Des programmes de formation et des outils personnalisés sont fournis aux entrepreneurs en herbe, leur permettant d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires au lancement et à la pérennisation de leur entreprise.
Autonomisation et soutien	Lorsque les entrepreneurs prospèrent, leurs entreprises deviennent des piliers de l'amélioration des moyens de subsistance au sein de leurs communautés, offrant des opportunités d'emploi, des biens et des services à ceux qui en ont besoin.
Résilience de la communauté	Une stabilité économique accrue se traduit par une meilleure cohésion sociale, une réduction de la vulnérabilité aux chocs et une amélioration de la qualité de vie au sein des communautés.
Mesure de l'impact	Le suivi et l'évaluation continus permettent à la SN de mesurer les résultats tangibles de ses interventions et d'ajuster son programme de soutien à l'entrepreneuriat.



Le tableau ci-dessous présente l'évolution du modèle économique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge par le biais d'initiatives d'entrepreneuriat social au sein des Sociétés Nationales. De l'identification de nouvelles opportunités économiques à l'autonomie financière, ce tableau met en lumière la manière dont les Sociétés Nationales sont habilitées à diversifier leurs sources de revenus et à mieux servir leurs communautés.

Tableau 2 Mesures visant à diversifier le modèle économique des Sociétés Nationales par le développement d'entreprises sociales (approche B2B2C)

Étape	Description
Identification des opportunités	Les Sociétés Nationales identifient les possibilités de générer et de diversifier des revenus, en reconnaissant que l'entrepreneuriat social peut contribuer à la durabilité et à la résilience de leur organisation.
Développement des capacités	Des initiatives de renforcement des capacités et des programmes de mentorat permettent au personnel, aux bénévoles et aux intrapreneurs des SN d'innover pour susciter des changements positifs.
Intégration de l'entrepreneuriat social	L'entrepreneuriat social s'intègre dans le tissu des opérations des SN, avec des entreprises créées et des campagnes développées pour assurer l'avenir et mieux répondre aux besoins des communautés.
Autonomie financière et résilience	Ce concept renvoie à la capacité des Sociétés Nationales à renforcer leur stabilité opérationnelle et leur efficacité dans l'accomplissement de leur mission. Appréciant la possibilité d'une plus grande indépendance financière, les Sociétés Nationales bénéficient d'une moindre dépendance à l'égard des sources de financement traditionnelles. Cette autonomie leur permet de déployer potentiellement des ressources supplémentaires ou de continuer à assurer leurs activités en cours, renforçant ainsi leur capacité à fonctionner et à agir de manière indépendante.
Impact sur l'organisation	Le succès des initiatives d'entrepreneuriat social renforce la capacité et l'efficacité globales des SN, ce qui leur permet de mieux remplir leur mission et de répondre aux besoins des communautés vulnérables.
Durabilité et croissance	L'innovation et l'adaptation continues garantissent la durabilité et la croissance des projets d'entrepreneuriat social au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ce qui a un impact à long terme et contribue à un changement social positif.

Suggestions pour accompagner les initiatives d'entrepreneuriat social



L'entrepreneuriat social est encouragé par de nombreuses Sociétés Nationales au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Certaines d'entre elles s'appuient sur des activités génératrices de revenus qui ont fait leurs preuves, telles que la formation aux premiers secours, les magasins d'occasion ou les ambulances commerciales, pour diversifier leurs revenus au niveau de l'organisation. D'autres ont mis en place des incubateurs ou des programmes d'accélération pour leurs employés, leurs volontaires ou la communauté élargie afin d'encourager le développement d'idées issues du terrain. D'autres SN ont créé des programmes de soutien à l'entrepreneuriat ou à la création de micro-entreprises dans le cadre de leurs activités de subsistance.

D'une manière générale, le soutien peut inclure l'accès à des ressources telles qu'un espace de travail, des technologies, des conseils d'experts ou un soutien financier (financement initial). Il peut également s'agir de faciliter les possibilités de mise en réseau avec les parties prenantes concernées. En outre, la SN pourrait aider à obtenir des financements par le biais de demandes de subventions ou en mettant les entrepreneurs en contact avec des investisseurs potentiels.

En termes de soutien technique, les SN peuvent fournir une formation sur les compétences techniques telles que la planification d'entreprise (y compris les méthodologies de conception centrée sur l'humain et de Business Model Canvas), les stratégies de marketing, la comptabilité et la gestion financière, ou des compétences de savoir-être telles que le leadership, la prise de décision ou la capacité à pitcher son projet. Des séances de coaching par un mentor peuvent fournir des conseils précieux tout au long du parcours entrepreneurial.

Cette approche responsabilise les volontaires et les encourage à la création de projets au sein du Mouvement.

Étapes types du parcours de l'entrepreneur et modalités d'intervention d'une SN

Pour créer une activité génératrice de revenus ou un programme de soutien à l'entrepreneuriat, les Sociétés Nationales peuvent adopter les étapes traditionnelles du parcours de l'entrepreneur, en commençant par l'analyse du contexte, où elles évaluent la viabilité et l'impact potentiel d'une initiative. Vient ensuite l'étape de la conception, au cours de laquelle les Sociétés Nationales collaborent avec les différentes parties prenantes pour formuler un plan d'affaires et une stratégie détaillés. La mise en œuvre vient ensuite, lorsque les SN aident les entrepreneurs à exécuter leurs plans et accèdent aux ressources nécessaires. Le processus se termine par le suivi et l'évaluation, où les SN suivent les progrès, évaluent les résultats et fournissent un soutien continu.

Cette approche structurée permet aux Sociétés Nationales d'habiliter les volontaires au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à créer des solutions durables qui s'attaquent à des problèmes sociétaux urgents.

2. Comment soutenir les communautés vulnérables ?

Dans le monde, deux milliards de personnes travaillent dans le secteur informel, ce qui représente plus de 60 % de la population mondiale. L'un des principaux facteurs influençant l'informalité est l'éducation, les personnes vivant dans les zones rurales étant presque deux fois plus susceptibles d'occuper un emploi informel que celles vivant dans les zones urbaines. Non protégés par le droit du travail, les travailleurs informels sont plus vulnérables aux chocs et subissent généralement des pertes plus importantes pendant les crises.



Dans la section suivante, nous examinerons comment l'entrepreneuriat social est un outil essentiel pour lutter contre la pauvreté et renforcer l'autonomie des communautés vulnérables, en particulier dans le secteur informel, y compris les communautés marginalisées, telles que les jeunes, les femmes, les migrants, les réfugiés ou les personnes handicapées.

Partout dans le monde, l'entrepreneuriat social a pris de l'ampleur, porté par des acteurs divers tels que les micro, petites et moyennes entreprises (PME). Les entrepreneurs sociaux créent des projets dans le monde entier, s'attaquant à divers défis mondiaux comme la pauvreté, la faim ou le changement climatique et générant des millions d'emplois.

En mettant l'accent sur l'autonomisation des communautés par le biais de l'entrepreneuriat social, les Sociétés Nationales favorisent un impact et une résilience durables. En proposant des solutions innovantes et en soutenant les groupes vulnérables - les femmes et les jeunes, en particulier dans le secteur informel - la Croix-Rouge vise à créer un changement durable et à garantir les moyens de subsistance.

2.1 Accompagner les communautés vers l'autonomie

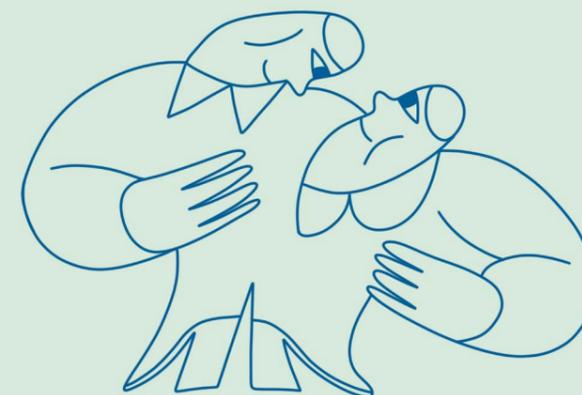
L'entrepreneuriat permet aux individus de créer des sources de revenus durables, offrant ainsi un moyen de sortir de la pauvreté. De nombreuses Sociétés Nationales ont élaboré des programmes visant à intégrer l'esprit d'entreprise dans les programmes d'enseignement et à dispenser une formation afin de modifier les perceptions et d'encourager les communautés vulnérables à suivre d'autres voies professionnelles. Diverses initiatives sont axées sur la création d'entreprises, la mise en place d'un environnement favorable à l'esprit d'entreprise, l'autonomisation des groupes vulnérables et le développement de réseaux de soutien communautaire.

2.2 Proposition de valeur

Au cœur de l'approche des Sociétés Nationales se trouvent des recherches rigoureuses et une collaboration dynamique avec les partenaires locaux, qui permettent d'élaborer des programmes sur mesure pour répondre directement aux besoins spécifiques des communautés. Nous garantissons des résultats concrets et mesurables grâce à des initiatives de formation sur mesure améliorées continuellement par un processus de collecte des données itérative. L'engagement communautaire, notre cœur de métier, favorise une culture de valeurs partagées et d'inclusion profondément enracinée dans les contextes locaux.

Les Sociétés Nationales travaillent en étroite collaboration avec des écosystèmes et des partenaires variés pour étendre leur impact. Ensemble, ils favorisent le changement à plus grande échelle, en veillant à ce que les solutions mises en œuvre atteignent ceux qui en ont le plus besoin.

Les programmes de formation aux entreprises sociales ne se limitent pas à l'apprentissage technique ; ils visent à l'autonomisation et à la transformation. En se concentrant sur les zones présentant des lacunes flagrantes en matière de développement, l'entrepreneuriat contribue à réduire les inégalités systémiques, en favorisant une croissance inclusive dans les domaines du travail et du développement économique, de l'action climatique et de l'égalité des sexes.



2.3 Bonnes pratiques

- › **Le pouvoir transformateur du micro-entrepreneuriat dans le renforcement de la résilience communautaire**, une interview de Mark Frame, Directeur du Centre des moyens de subsistance de la FICR
- › **L'Institut de l'entrepreneuriat social pour les femmes par la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge kenyane**, ou comment soutenir les entrepreneures informelles
- › **Les liens de sororité** : construire des communautés résilientes grâce aux Clubs des mères
- › **Leaps and Grounds de la Croix-Rouge britannique**, ou comment façonner l'avenir des femmes réfugiées
- › **Impulser le changement par l'entrepreneuriat et l'accès aux microcrédits** avec IMPULSA de la Croix-Rouge espagnole

Le pouvoir transformateur du micro-entrepreneuriat dans le renforcement de la résilience communautaire, une interview de Mark Frame, Directeur du Centre des moyens de subsistance de la FICR.

Entretien Mark Frame, Directeur du Centre des moyens de subsistance de la FICR, nous éclaire sur le rôle essentiel de la promotion de l'autonomisation économique. Le Centre a pour mission de renforcer la résilience et la dignité des communautés touchées par les crises, notamment les crises chroniques et la pauvreté structurelle. En développant des stratégies de moyens de subsistance durables, le Centre vise à renforcer les capacités des membres de la FICR et d'autres parties prenantes en diffusant des ressources, en partageant les meilleures pratiques et en fournissant des conseils techniques d'experts. Mark Frame souligne l'engagement du Centre à aborder des questions clés telles que la migration, le changement climatique, l'emploi et l'inclusion financière, mettant en évidence son approche multidimensionnelle qui comprend le partage des connaissances, le renforcement des capacités, la diplomatie humanitaire et la mise en place de partenariats internationaux.

Selon vous, quel rôle le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peut-il jouer dans le soutien à l'entrepreneuriat ?

Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peut jouer un rôle central dans le soutien à l'esprit d'entreprise en tirant parti de son vaste réseau, de ses ressources et de son expertise. Selon le contexte, les initiatives économiques dans lesquelles le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est impliqué vont du secteur primaire (agriculture, élevage, etc.) à celles liées aux secteurs secondaire et tertiaire (transformation, services, etc.) et à l'insertion professionnelle.

Le rôle peut varier en fonction du contexte et de la modalité de soutien :

- Créer et renforcer les connaissances en matière de gestion d'entreprise, applicables aux activités du secteur primaire et au développement des petites et micro entreprises, ainsi qu'en matière d'alphabétisation fonctionnelle et numérique.
- Offrir des compétences techniques liées aux activités de subsistance telles que la production ou la transformation agricole, la couture, la mécanique, etc.
- Fournir des programmes de mentorat et de coaching aux entrepreneurs et aux demandeurs d'emploi, en les dotant de compétences et de connaissances essentielles.
- Offrir un accès aux ressources financières par le biais de subventions, d'un accès aux institutions de microfinance ou à des groupes d'épargne et de crédit autogérés afin d'aider les individus à créer ou à développer leur entreprise.

En outre, le Mouvement peut faciliter l'établissement de liens et de partenariats avec les entreprises, ce qui permet aux entrepreneurs d'accéder à des marchés et à des opportunités plus vastes. En encourageant l'esprit d'entreprise, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge donne aux individus une autonomie économique et renforce la résilience et l'autosuffisance des communautés en cas de crise.

Quelles évolutions avez-vous observées au cours des dernières décennies dans le secteur humanitaire en ce qui concerne les programmes de soutien à l'entrepreneuriat ?

Au cours des dernières décennies, le secteur humanitaire a de plus en plus reconnu l'importance du soutien à l'entrepreneuriat pour le développement durable et le renforcement de la résilience. Les modèles d'aide traditionnels axés uniquement sur les secours ont été remplacés par des approches plus globales, notamment la protection et le rétablissement des moyens de subsistance, le renforcement et la diversification, ainsi que l'autonomisation économique. L'approche triple-Nexus (humanitaire, développement et paix) est le meilleur exemple de la manière dont les acteurs humanitaires (et les donateurs) cherchent à faire face aux crises en reliant la réponse humanitaire à la résilience et à la consolidation de la paix. Le soutien aux moyens de subsistance et aux initiatives économiques durables joue un rôle important dans le renforcement de la résilience. Cette évolution reflète une compréhension croissante de l'interconnexion de la stabilité économique, du bien-être social et de la résistance aux catastrophes. Les organisations humanitaires sont également devenues plus innovantes dans leurs approches, intégrant dans leurs programmes la formation commerciale, l'accès au financement et l'accès au marché. En outre, l'accent est davantage mis sur le renforcement des capacités locales et l'autonomisation des communautés afin qu'elles puissent mener à bien leurs programmes de développement, plutôt que de compter uniquement sur l'aide extérieure.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'un projet de micro-entrepreneuriat de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui a eu un impact plus large au sein de la communauté ?

Il existe plusieurs exemples de projets de micro-entrepreneuriat de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui ont eu un impact significatif sur les bénéficiaires et les communautés : Le programme de réponse COVID-19 de la Croix-Rouge de Gambie, en partenariat avec la Croix-Rouge espagnole, a soutenu 393 personnes dans les zones urbaines et périurbaines de Gambie par le biais de 7 associations touristiques (producteurs d'artisanat, vendeurs de fruits, observateurs d'oiseaux, guides touristiques, etc.) Les activités comprenaient une formation à la gestion d'entreprise, l'élaboration de plans d'affaires, la distribution de subventions en espèces et un accompagnement technique. À la fin du programme, 78 % des membres de l'association ont réalisé des bénéfices et 40 % des bénéficiaires ont réinvesti les revenus dans leurs initiatives productives.

Un autre exemple est le programme de micro-entrepreneuriat en Éthiopie mené par la Croix-Rouge éthiopienne, lancé en 2018 et en cours avec le soutien de la Croix-Rouge danoise et du Centre des moyens de subsistance. Plus de 1 500 personnes, à la fois des rapatriés et des communautés d'accueil, ont bénéficié de stratégies de résilience économique par le biais d'activités de soutien au micro-entrepreneuriat, de soutien psychosocial et d'activités de cohésion sociale. Les participants bénéficient également de la participation à des groupes d'épargne et de crédit.

Cette initiative a permis aux individus d'acquérir des compétences et des revenus précieux pour subvenir aux besoins de leurs familles pendant la période de rétablissement. En outre, le projet a stimulé l'activité économique au sein de la communauté, car les salaires gagnés ont été principalement dépensés localement, ce qui a stimulé la demande de biens et de services. Au-delà des avantages immédiats, le programme a contribué à la résilience à long terme en favorisant un sentiment d'appropriation et d'autonomie chez les participants, qui se sont activement impliqués dans la reconstruction de leur communauté. Dans l'ensemble, le projet a démontré le potentiel de transformation des initiatives de micro-entrepreneuriat en facilitant le redressement économique et l'autonomisation au niveau local.

L'Institut de l'entrepreneuriat social pour les femmes, ou comment soutenir les entrepreneures informelles



Dans la ville côtière de Mombasa au Kenya, où les opportunités économiques sont moins nombreuses que dans la capitale Nairobi, l'Institut de l'entrepreneuriat social pour les femmes (WSEI en anglais) est un tremplin vers l'autonomisation. Le WSEI offre aux femmes entrepreneures un soutien, des ressources et une formation afin de favoriser une culture de l'innovation et de l'autonomisation. Né d'une collaboration entre la Croix-Rouge française et la Croix-Rouge kényane avec le soutien du ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères, le WSEI est fondé sur l'innovation et les solutions communautaires dans le but d'aider les communautés vulnérables, en particulier les femmes.

« Il est crucial de montrer aux femmes l'importance de s'assumer financièrement ».

Jane Njeri Chege, Fondatrice d'Artefact & Design house, une boutique proposant des objets religieux.

Comprendre l'environnement

Le paysage économique et social de la région côtière du Kenya est complexe. Alors que le secteur informel constitue une source importante d'emplois, des taux de chômage élevés persistent, en particulier chez les jeunes. Les femmes, en particulier, sont confrontées à plusieurs barrières comme un accès limité à l'éducation et aux ressources financières, ou la présence de violences sexistes et sexuelles.

Le défi

Dans ce contexte, l'objectif consiste à donner aux femmes entrepreneures de Mombasa les moyens de surmonter ces obstacles et de passer d'un entrepreneuriat de survie à un entrepreneuriat de proximité. L'objectif est d'améliorer leurs perspectives économiques et de favoriser le développement inclusif et la résilience au sein de leurs communautés.

Le chemin vers l'autonomie

La première cohorte de 25 femmes reflète la richesse du paysage entrepreneurial de Mombasa. Dans divers secteurs, de l'agriculture à la logistique, ces femmes font preuve de résilience et de détermination dans leur quête de stabilité économique. Les initiatives d'économie circulaire démontrent des approches innovantes de gestion des déchets, contribuant à la croissance économique et à la durabilité environnementale. Chaque femme entrepreneure a été soutenue par un coach, avec des sessions de formation hebdomadaires qui ont eu lieu tous les mardis au lab d'innovation IOME001, enrichissant leur parcours avec des informations qualitatives et des conseils personnalisés.

Le parcours du WSEI vers l'autonomisation se compose de trois étapes clés :

- Améliorer la croissance des entreprises : Les participantes suivent une formation sur mesure en anglais et en ki-swahili, axée sur la formalisation de l'entreprise, les processus d'approvisionnement et l'amélioration des produits et services. Les modules de formation couvrent des aspects essentiels tels que les stratégies de marketing, l'utilisation des médias sociaux et le e-commerce, dotant les femmes d'outils leur permettant d'étendre la portée et la rentabilité de leur entreprise.
- Améliorer la gestion financière et l'accès aux capitaux : L'éducation financière est une pierre angulaire de la formation, permettant aux femmes d'acquérir des compétences en matière de comptabilité, de budgétisation et d'épargne. Un financement de départ de 400 euros par entrepreneure est fourni, ainsi que des conseils sur la séparation des finances personnelles et professionnelles afin d'attirer des opportunités de financement externe.
- Favoriser le leadership et l'engagement communautaire : Au-delà du sens des affaires,

le WSEI nourrit le capital social des femmes grâce au soutien des pairs, au mentorat et à la formation sur des questions telles que la violence de genre et les droits des femmes. Des coachs et des entrepreneurs expérimentés guident les participantes, favorisant un changement d'état d'esprit en faveur de l'impact social et environnemental.

Les résultats

La réussite du WSEI est confirmée par des résultats concrets :

- Formalisation des entreprises : À la fin du programme, toutes les entreprises étaient déclarées formellement et 80 % d'entre elles payaient des impôts. En moyenne, 65 % des entrepreneures ont doublé leur nombre de clients. 85% des entrepreneures interrogées ont indiqué que le WSEI leur avait permis de développer de nouveaux canaux de vente (médias sociaux, marchés, etc.).
- Revenus des femmes x2 et bénéfices x2,5 après le programme :
 - Le revenu moyen a doublé, passant de 69 000 KES au début du programme à 141 000 KES à la fin.
 - 16 % des entreprises des participantes n'étaient pas rentables avant de rejoindre le programme. Seuls 52 % en vivaient, contre 80 % à la fin du programme : le bénéfice moyen est passé de 26 500 KES au début du programme à 66 500 KES à la fin.
- Confiance accrue et sensibilisation de la communauté : À la fin du programme, la « peur de l'échec » est passée de 63 % à 40 %. De manière indirecte, ces entrepreneures ont aidé plus de 300 personnes, principalement des femmes, à travers le partage de connaissances en matière de gestion d'entreprise, et en dispensant des formations dans divers domaines pratiques, notamment la boulangerie, le tourisme, la couture et les compétences numériques. Leurs contributions vont au-delà du coaching individuel, puisqu'elles sont également devenues des intervenantes inspirantes dans divers contextes, qu'il s'agisse de lieux religieux, de groupes d'entraide, d'écoles ou de rassemblements communautaires. En moyenne, une femme a soutenu et renforcé 14 autres entrepreneures.
- Culture numérique : 80 % des entrepreneures sont à l'aise avec l'outil de comptabilité numérique qui a été conçu pour elles (disponible sous Excel et Google Sheets)

Conclusion

L'institut d'entrepreneuriat social pour les femmes est un outil au service de la résilience à Mombasa, une ville confrontée à de nombreux défis économiques. Le WSEI donne aux femmes entrepreneures les moyens d'améliorer leurs communautés grâce à la collaboration, à l'innovation et à un engagement en faveur de solutions axées sur la communauté. En assumant des rôles de leadership, ces femmes entrepreneures contribuent à l'économie locale et favorisent un développement inclusif.



Les 25 femmes entrepreneures qui ont participé à l'Institut de l'entrepreneuriat social pour les femmes à Mombasa en 2023.

Crédit : Amiri Asmara

Les liens de sororité : construire des communautés résilientes grâce aux Clubs des mères



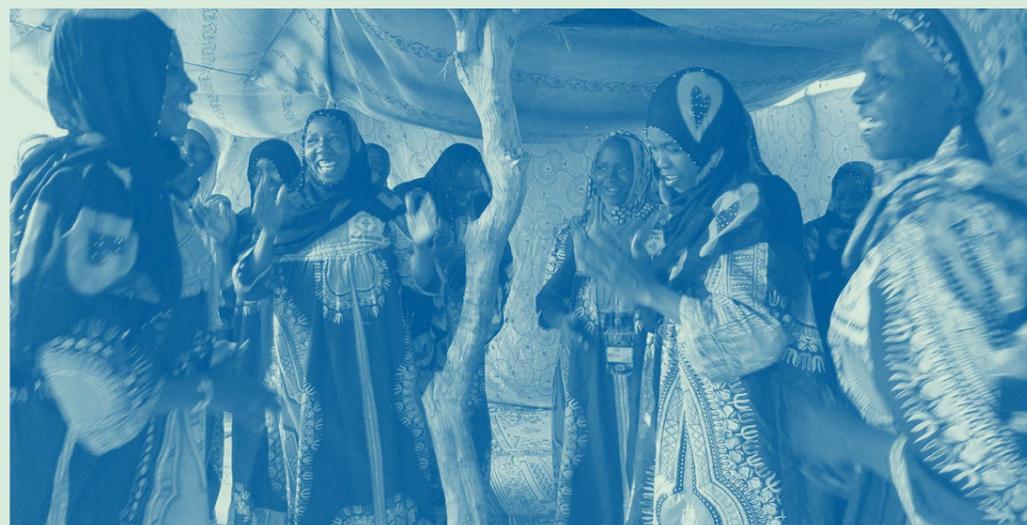
Les Clubs des mères (CM) sont apparus comme un outil puissant pour favoriser l'autonomisation et la résilience des femmes. L'approche est basée sur trois composantes : une composante d'épargne et de crédit qui permet aux membres du CM d'épargner et d'accéder à de petits crédits pour développer leurs activités génératrices de revenus ou à des crédits de solidarité (en cas de maladie) ; une composante de sensibilisation de la communauté où les femmes sont formées et sensibilisées aux questions d'intérêt pour la communauté (santé, lavage, nutrition, changement climatique, etc.) ; et une troisième composante (facultative) de développement d'une activité génératrice de revenus collective.

Comprendre l'environnement

La méthode des Clubs des mères a été mise au point par la Croix-Rouge ghanéenne dans les années 1970. Les Clubs des mères sont des groupes d'environ 20 femmes qui travaillent aux côtés des membres de l'équipe de la Société nationale. Les CM sont aujourd'hui mis en œuvre au Cameroun, au Bénin, au Togo, au Tchad, au Niger et en Mauritanie par les Sociétés Nationales en partenariat avec le Centre de ressources pour les moyens de subsistance, la FICR et la FAO.

Un Club des mères adhère aux quatre piliers suivants :

- L'adhésion des membres aux principes et valeurs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en particulier le principe du volontariat
- Activités communautaires, principalement de sensibilisation
- La contribution aux fonds communs : Fonds de solidarité santé (CSS) et Fonds de résilience (également connu sous le nom de fonds de soutien aux AGR)
- Le développement d'initiatives économiques collectives (non obligatoire)



Un groupe de femmes impliquées dans un Club de mères inspirant leur communauté et renforçant la solidarité du groupe.

Le Club des mères au Niger

Au Niger, les Clubs des mères sont apparus en réponse aux défis importants auxquels sont confrontées les communautés vulnérables des zones de Tanout et de Kantché dans la région de Zinder. Ces défis comprennent un accès limité aux soins de santé, à l'éducation et aux opportunités économiques, qui sont aggravés par des taux d'analphabétisme

élevés, des infrastructures inadéquates et des barrières culturelles profondément ancrées, affectant de manière disproportionnée les femmes et les enfants. Ces clubs se sont concentrés sur l'amélioration des conditions socio-économiques des femmes rurales, sur la garantie d'une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable et sur la prévention des violences sexuelles basées sur le genre par le biais d'une approche sensible à la nutrition.

En outre, les Clubs des mères se sont engagés à responsabiliser leurs membres par le biais d'activités génératrices de revenus durables. Ces activités comprennent la production d'huile d'arachide et la collecte et le recyclage des déchets plastiques et des résidus de tiges de mil en objets utiles, avec le soutien de GVD Afrique, une ONG locale spécialisée dans le développement communautaire. Ces initiatives ont des retombées économiques positives et contribuent à la durabilité environnementale de la région.

Le chemin vers l'autonomie

Il y a 45 Clubs des mères au Niger, dont 24 à Tanout et 21 à Kantché, tous dans la région de Zinder. Le parcours vers des activités génératrices de revenus a commencé par une évaluation approfondie des opportunités commerciales viables correspondant aux compétences des membres du CM et aux besoins de la communauté. Grâce à des efforts de collaboration, les communautés de base se sont lancées dans des entreprises B2C, allant de l'artisanat aux produits locaux, dans le but de s'engager auprès des consommateurs et de favoriser directement une croissance économique durable.

Le parcours du Club des mères vers l'autonomisation peut être décomposé en quatre étapes clés :

Étape 0 – Diagnostic, études, stratégie

Cette étape comprend des diagnostics, des analyses de faisabilité, des études sectorielles, la définition d'une stratégie opérationnelle et la formation d'une équipe de projet.

Étape 1 – Lancement des clubs communautaires (6 mois)

Cette étape comprend la mobilisation sociale et la création juridique du Mouvement de Développement Communautaire (MDC), la formation et l'équipement des clubs, le lancement d'activités, les activités de soutien psychosocial, etc. Le voyage vers l'autonomisation commence par une mobilisation à la base et des efforts de sensibilisation. Les clubs des mères initient des dialogues communautaires, participent à des sessions éducatives et sensibilisent la population à des questions telles que la santé maternelle et infantile, l'hygiène, l'assainissement et la nutrition. Grâce à ces activités, les clubs des mères servent de lieux d'échanges, transmettant des informations cruciales et les bonnes pratiques à leurs communautés. Cette phase favorise un sentiment de conscience collective et souligne l'importance de l'implication de la communauté dans la résolution des problèmes communs.

Étape 2 – Mobilisation et sensibilisation de la communauté (12 mois)

Avec une base solide d'engagement communautaire, les communautés de base passent à l'autonomisation économique par le biais de l'action collective. Les membres mettent en commun leurs ressources dans des fonds de solidarité sanitaire et de résilience, ce qui leur permet d'accéder au crédit pour des activités génératrices de revenus.

Des initiatives économiques collectives, allant de l'artisanat aux entreprises agricoles, sont lancées, tirant parti des compétences et des ressources de la communauté. Cette

phase marque un tournant décisif vers l'autosuffisance économique, les communautés de base exploitant l'esprit d'entreprise pour améliorer les revenus des ménages et les moyens de subsistance.

Step 3 – Diversification des activités (18 mois)

Le club atteint un certain niveau de fonctionnement sans soutien extérieur et développe ses activités. En consolidant leurs activités économiques et en constatant des améliorations tangibles des conditions de vie, les associations s'engagent dans un processus de croissance et d'expansion durables. Grâce à la flexibilité de leur fonctionnement et à une prise de conscience croissante de leur rôle dans le développement de la communauté, les organisations communautaires s'efforcent d'étendre leur impact au-delà de leur environnement immédiat. Cette phase se caractérise par la création de réseaux, le partage de bonnes pratiques et la création de nouveaux clubs dans les communautés voisines. Grâce à un soutien continu et à des efforts de renforcement des capacités, les organisations communautaires continuent d'autonomiser les communautés vulnérables, en favorisant une culture de la résilience et de l'autosuffisance.

Les résultats

L'évaluation des initiatives des Clubs des mères révèle un impact tangible sur les conditions de vie des ménages, avec des améliorations notables dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la sécurité alimentaire et des actifs productifs.

1. Grâce à une approche sensible à la nutrition, amélioration des conditions socio-économiques des femmes rurales des départements de Tanout et Kantché dans la région de Zinder et de leurs communautés.
2. Renforcement des capacités des communautés rurales dans les départements de Tanout et de Kantché en matière de prévention et de réponse à la violence de genre et à la malnutrition.

De manière générale, les Clubs des mères reposent sur une approche holistique et très polyvalente qui peut être combinée avec d'autres types d'activités, en particulier au niveau communautaire, car ses membres facilitent la transmission des messages et favorisent le changement de comportement au sein de la communauté. Cela se fait principalement par le biais de formations sur de nouveaux sujets tels que le changement climatique et la gestion de l'environnement, la violence fondée sur le genre, etc., ainsi que par des actions spécifiques qui renforcent les activités de sensibilisation (par exemple, la plantation d'arbres, la création de points d'écoute et de mécanismes de référence avec les partenaires concernés, etc.) Elle peut également être combinée avec des actions destinées aux femmes membres des clubs (alphabétisation, alphabétisation numérique, accompagnement dans la gestion d'une AGR individuelle, etc.).

Conclusion

L'intégration de l'entrepreneuriat B2C dans les Clubs des mères illustre un changement de paradigme dans les interventions humanitaires, favorisant une autonomisation durable au sein des communautés vulnérables. Bien que des défis persistent, les résultats étayés par des données et l'engagement durable des membres des Clubs des mères soulignent le potentiel de transformation de l'entrepreneuriat dans l'atténuation des vulnérabilités.

Leaps and Grounds de la Croix-Rouge britannique, ou comment façonner l'avenir des femmes réfugiées



La Croix-Rouge britannique (CRB) a récemment mis fin à un projet pilote de deux ans intitulé Leaps and Grounds, une entreprise sociale de café et conçue pour former et employer des femmes réfugiées. Bien que l'initiative ait réussi à autonomiser ses participants, elle rencontre des difficultés à s'étendre et à s'intégrer à des opérations commerciales standard. L'initiative a fourni des informations précieuses sur le développement d'entreprises sociales au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en soulignant la nécessité de réaliser des projets pilotes, de communiquer clairement et de planifier de manière itérative. Nous nous sommes récemment entretenus avec Leora Friedland, responsable de l'entreprise sociale Leaps and Grounds, afin d'obtenir des informations sur le programme.

« Cela a été l'une des meilleures expériences de ma vie. Elle m'a permis de participer à la société avec plus de confiance ».

une participante au programme Leaps and Grounds



Quels sont les objectifs et les résultats du projet pilote "Leaps and Grounds" lancé par la Croix-Rouge britannique pour soutenir les femmes réfugiées au Royaume-Uni ?

Nous avons mené un projet pilote de deux ans pour Leaps and Grounds, une entreprise sociale de café qui forme et emploie des femmes réfugiées. Nous avons créé Leaps and Grounds en sachant que les femmes réfugiées sont confrontées à certains des obstacles les plus importants à l'emploi au Royaume-Uni, alors qu'il s'agit du facteur le plus crucial pour une intégration réussie. Nous avons aidé 35 femmes à suivre une formation professionnelle de barista, à acquérir une expérience professionnelle rémunérée et à bénéficier d'un mentorat individuel, ce qui leur a permis d'acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour franchir les prochaines étapes de leur carrière et de leur vie au Royaume-Uni. Elles ont ainsi pu trouver un emploi à temps plein dans le domaine qu'elles souhaitent et s'engager dans des programmes de formation continue et des études de troisième cycle. Après tant d'années passées dans le système d'asile et de réfugiés, beaucoup de personnes témoignent avoir l'impression que leur vie a pris un nouveau départ. Cependant, le programme a été difficile à mettre à l'échelle et à vendre aux entreprises. Nous espérons que les enseignements que nous avons tirés permettront de mieux équiper les équipes d'innovation et les entreprises sociales à l'avenir au sein du mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Pouvez-vous nous faire part de trois enseignements clés tirés du projet ?

Tester et itérer vos idées :

Lorsque vous créez des entreprises sociales, vous avez besoin d'espace et de temps pour les tester, les faire évoluer et les faire pivoter. Les échecs font également partie de ce parcours. L'un des plus grands défis auxquels nous avons été confrontés était que l'on s'attendait à ce que le projet soit rentable rapidement ; cette pression nous a contraints et a réduit le temps que nous avions pour choisir le bon modèle nous permettant d'atteindre à la fois viabilité et impact. Un bon exemple est lorsque nous avons commencé à vendre du café à des festivals en 2023. Nous avons réalisé les recettes d'une année entière en 11 jours. Cependant, comme c'était la première fois que nous organisions un grand festival, les coûts de mise en place ont été importants. Nous avons atteint le seuil de rentabilité, mais nous avons besoin d'organiser davantage de festivals et d'événements afin d'amortir les coûts et d'obtenir un retour sur investissement.

Communiquer :

L'impact et la structure de ce programme sortaient des modèles habituels de la Croix-Rouge britannique - il s'agissait d'une entreprise commerciale beaucoup plus petite, conçue pour avoir un impact direct. Cela signifie qu'il a remis en question la façon dont l'organisation avait l'habitude de mesurer la valeur. En formant les femmes réfugiées au métier de barista, la Croix-Rouge britannique a renforcé l'employabilité des participantes. Nous avons dû communiquer pour aider l'organisation à comprendre pourquoi nous faisons cela et l'impact que le projet pouvait avoir.

Anticiper la suite du projet le plus tôt possible :

De nombreuses décisions ont été prises dès le début du projet sans que toutes les bonnes personnes aient été impliquées. Cela a été fait pour aller plus vite, mais a été dommageable pour l'engagement de l'équipe avec laquelle nous devons nous intégrer. Les cadres supérieurs et les équipes chargées de la mise en œuvre doivent s'approprier les solutions et participer au processus de prise de décision, surtout s'ils sont censés évaluer la réussite du projet. Il est primordial d'obtenir un fort engagement des diverses parties prenantes dès le début lorsque l'on travaille au sein de grandes organisations.

Impulser le changement par l'entrepreneuriat et l'accès aux microcrédits avec IMPULSA de la Croix-Rouge espagnole



IMPULSA est une initiative du secteur de l'emploi de la Croix-Rouge espagnole qui soutient les personnes en situation de vulnérabilité sociale dans la création et la consolidation de leurs projets d'entreprise. Depuis sa création, IMPULSA a permis à plus de 16 000 aspirants entrepreneurs de s'émanciper et a facilité la création de plus de 1 700 micro-entreprises.

Contexte

En Espagne, d'importantes inégalités sur le marché du travail entravent l'accès à un emploi stable, en particulier pour les femmes, les immigrés, les personnes âgées, les jeunes et les chômeurs de longue durée. De nombreuses personnes possèdent des compétences entrepreneuriales mais ont besoin d'aide pour concrétiser leurs idées d'entreprise. IMPULSA relève ces défis en fournissant un soutien sur mesure pour favoriser les opportunités d'entrepreneuriat.

IMPULSA utilise une approche à multiples facettes :

- Information et accompagnement à la création d'un statut d'auto-entrepreneur
- Diagnostic et renforcement des compétences entrepreneuriales
- Définition, mise en œuvre et développement d'idées commerciales, notamment à travers la création du plan d'affaires
- Médiation avec les institutions financières pour l'accès aux microcrédits
- Sessions personnalisées de mentoring (opérations commerciales, marketing, demandes de subventions)

Déploiement & impact

Depuis 2007, IMPULSA a eu un impact considérable, en particulier sur les femmes entrepreneures. Rien qu'en 2022, IMPULSA a collaboré avec 1 722 personnes, promouvant 665 initiatives entrepreneuriales, dont une majorité dans des secteurs tels que l'hôtellerie, le commerce, la santé et la beauté. Le projet met également l'accent sur le soutien à la création d'entreprises dans les zones rurales et aux coopératives de travailleurs.

Les outils numériques d'IMPULSA, notamment les webinaires, les infographies et des vidéos illustrant des entreprises à succès, améliorent l'accessibilité et l'engagement. Ces ressources et le soutien direct du personnel technique et des bénévoles garantissent que les entrepreneurs bénéficient d'une assistance complète, quels que soient leur lieu de résidence et leurs antécédents.

Innovation et intérêt stratégique

L'approche B2C innovante d'IMPULSA combine un soutien éducatif et financier pour responsabiliser les individus en situation de vulnérabilité, en favorisant la résilience économique et l'inclusion sociale. En s'appuyant sur des méthodologies clés en main et des outils numériques, IMPULSA propose une solution évolutive pour lutter contre le chômage et promouvoir l'entrepreneuriat durable.

3. Soutenir le modèle économique de l'association



3.1 Les activités génératrices de revenus (AGR) comme levier stratégique vers la viabilité financière

A. Les premiers pas vers la viabilité financière

La viabilité financière et l'autonomisation sont devenus des impératifs pour les Sociétés Nationales (SN) et le Mouvement.

Ce constat découle de l'idée partagée selon laquelle les Sociétés Nationales financièrement viables sont mieux équipées pour attirer et gérer les ressources, et donc pour avoir un impact plus important sur les services humanitaires qu'elles fournissent.

Que signifie la viabilité financière pour les Sociétés Nationales ?

Une Société Nationale financièrement viable attire et gère les ressources financières dont elle a besoin pour fournir des services humanitaires de manière transparente et responsable.

Elle gère les risques et les opportunités financières, en ajustant sa stratégie de réponse aux besoins actuels et émergents.

L'exploration de nouvelles possibilités de financement telles que les AGR aux niveaux national et local (par l'intermédiaire de branches locales, par exemple) et la réduction de la dépendance à l'égard des donateurs externes (notamment les subventions étatiques ou bailleurs de fond) peuvent aider les Sociétés Nationales à renforcer leurs capacités économiques et organisationnelles afin de répondre plus efficacement aux besoins actuels et émergents, tout en restant indépendantes et impartiales.

Cela ouvre la voie à une discussion sur le rôle des activités génératrices de revenus (AGR), notamment sur la manière dont elles peuvent contribuer à développer des services pour la communauté, à générer des revenus et à accroître l'impact pour les communautés.

B. Tirer des leçons de l'expérience des Sociétés Nationales

Alors que les AGR sont développées à travers le Mouvement, il y a un besoin de structuration et de soutien pour passer à l'échelle, que ce soit localement ou internationalement. Il est possible de tirer des enseignements des expériences menées par les Sociétés Nationales en France, en Guinée, au Sénégal, en Autriche, en Thaïlande, au Kenya et ailleurs, qui ont permis d'obtenir des informations précieuses.

Par exemple, la Croix-Rouge autrichienne¹ a créé REDpreneur, qui permet aux bénévoles et aux employés de diverses Sociétés Nationales de devenir des entrepreneurs sociaux. REDpreneur offre des moyens innovants d'engager les parties prenantes des SN à réfléchir à de nouveaux modèles de financement et à des sources de revenus diversifiées. Les idées commerciales développées dans le cadre de REDpreneur s'alignent sur l'expertise de base de la Croix-Rouge autrichienne (eau, assainissement et hygiène, premiers secours et soins préhospitaliers, et don du sang) et répondent aux cinq défis identifiés dans la Stratégie 2030 (crise climatique et environnementale ; crise évolutive et catastrophes ; écarts croissants en matière de santé et de bien-être ; migration et identité ; valeurs, pouvoir et inclusion).

¹ En collaboration avec la Coopération autrichienne au développement

En Guinée, la Croix-Rouge guinéenne (CRG), avec le soutien de la Croix-Rouge française et l'expertise technique du CMRPS (Centre Mondial de Référence pour les Premiers Secours), a mis à profit son savoir-faire essentiel en matière de services de premiers secours. Soutenus par le CMRPS, le personnel et les volontaires de la CRG ont conçu une offre commerciale de services de premiers secours qui constitue une source importante de revenus.

C. Approche par étapes pour mettre en oeuvre des AGR viables

Le lancement d'une activité génératrice de revenus (AGR) qualitative, durable et ayant un impact nécessite une réflexion et une planification préalables de la part d'une Société Nationale (SN).

Les facteurs clés de succès tirés de l'expérience et du retour des Sociétés Nationales engagées dans des AGR ont contribué à l'élaboration de l'approche progressive proposée ci-dessous.

Tableau 1. Les 6 étapes suggérées pour lancer une AGR

Étape	Action	Facteur de réussite
Soutien au leadership et réflexion stratégique	Obtenir le soutien et la vision de la direction des SN pour impulser des Activités Génératrices de Revenus et les soutenir.	Alignement sur la stratégie de développement des SN en mettant l'accent sur la stratégie de mobilisation des ressources.
Intégrité financière et systèmes de gestion financière	Vérifier l'efficacité et la transparence des systèmes de gestion financière et les adapter si nécessaire. Cela s'applique à tous les échelons de la Société Nationale.	Assurer la responsabilité et la transparence des parties prenantes, au niveau public, étatique, et des partenaires.
Identification d'opportunités	Réalisation d'une étude de marché pour identifier les AGR potentielles correspondant aux objectifs de la mobilisation des ressources et aux capacités des SN (y compris autour de la gestion de son patrimoine). Si un bénévole ou un salarié d'une SN a déjà une idée, la confronter à la réalité d'une étude de marché.	Veiller à ce que les AGR potentielles s'alignent sur la mission, les objectifs et les valeurs de la SN en question. Les AGR ne doivent pas nuire à la perception du public et à l'image de la SN dans le pays. Tirer les leçons des AGR précédentes : performances financières, rentabilité, durabilité et besoins en ressources. S'assurer que la personne qui a l'idée initiale est prête à l'adapter ou à la modifier pour tenir compte des résultats de l'étude de marché.

Planification des activités	Élaborer un plan d'affaires et un plan financier détaillés décrivant 1. Les objectifs 2. Marchés cibles 3. Conformité administrative et juridique (par exemple, inscription au registre du commerce) 4. Ressources nécessaires et projections financières. 5. Stratégie de marketing 4P - (price, product, promotion, place - en français prix, produit, promotion, localité) 6. Indicateurs clés de performance	S'assurer que tous les coûts cachés et l'environnement juridique sont connus et pris en compte. Veiller à ce que le plan définisse clairement les objectifs et les cibles de l'AGR de manière réaliste.
Mise en œuvre	Mettre en place l'AGR prévue, allouer les ressources adéquates, gérer les opérations et suivre les avancées. Mettre en place les systèmes comptables appropriés. Établir des lignes directrices claires pour l'affectation des bénéfices de l'AGR, en détaillant la stratégie de réinvestissement, les réserves pour soutenir les opérations en cas de déficit et la part utilisée pour les coûts organisationnels de base et les projets humanitaires afin d'assurer la viabilité à long terme du projet.	Allouer des ressources financières et humaines adéquates avec une démarche commerciale. Maintenir l'engagement à long terme, en estimant le temps nécessaire pour que l'AGR produise des bénéfices.
Suivi et évaluation	Suivi des performances, de l'impact et de la durabilité de l'AGR.	Allocation des ressources et gestion professionnelle pour un suivi efficace des AGR. Utiliser les données et le retour d'information pour adapter les stratégies et le service ou le produit, et améliorer en permanence les AGR existantes ou nouvelles.

En suivant ces étapes de planification, fondées sur les enseignements tirés des multiples expériences passées des Sociétés Nationales, et en garantissant ces facteurs clés de succès, les Sociétés Nationales peuvent s'engager sur la voie de la viabilité financière tout en restant fidèles à la mission humanitaire du Mouvement.

D. Des stratégies d'engagement des parties prenantes pour favoriser les activités génératrices de revenus (AGR)

L'engagement efficace des partenaires est stratégique pour la mise en œuvre et le maintien de l'AGR au sein des SN. En impliquant activement les parties prenantes tout au long du processus de création de l'AGR, les SN peuvent créer une communauté de soutien autour du projet, en interne comme en externe. C'est également un bon moyen de vérifier que l'AGR est adaptée aux besoins du terrain.

Cela signifie qu'il faut sensibiliser les parties prenantes (bénéficiaires, volontaires, partenaires, institutions) et leur proposer de se former à l'entrepreneuriat, en veillant à ce qu'elles saisissent pleinement les avantages et les défis potentiels liés à la création d'AGR. L'engagement des parties prenantes peut se faire par le biais de la consultation et de la participation (par exemple, dialogues ouverts, discussions de groupe) afin de solliciter leur avis.

3.2 Collaborer avec le secteur des entreprises, de la philanthropie à la RSE

Un changement profond est en cours dans le paysage des entreprises, qui évolue rapidement, car certaines d'entre elles intègrent stratégiquement l'impact social dans leurs activités de base. Cette transition marque un tournant, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) passant d'une préoccupation périphérique à un aspect central de la stratégie d'entreprise.

Toutefois, cette transformation met également en évidence les limites des approches traditionnelles de la RSE, qui donnent souvent la priorité à l'atténuation des risques plutôt qu'à des impératifs stratégiques intégrés. Pour relever ces défis, les entreprises s'orientent vers l'intégration de l'impact social directement dans leurs stratégies commerciales globales.

Dans ce contexte, les entreprises recherchent activement des partenariats avec des organisations telles que la Croix-Rouge pour répondre à des causes humanitaires. Cette collaboration croissante offre une occasion unique de créer des synergies à impact. Toutefois, en tant qu'auxiliaires des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire et conformément aux principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, les Sociétés Nationales doivent choisir leurs partenariats avec soin. En posant leurs limites et en s'assurant de ne pas tomber dans les travers du «social washing», elles s'assureront que ces partenariats ne compromettent pas leurs principes, et qu'ils servent véritablement les communautés et les individus devant lesquels elles sont responsables. Les entreprises doivent veiller à la responsabilité et à la transparence de leurs efforts en matière d'impact social, en faisant preuve d'un véritable engagement.

Par exemple, lors du confinement de COVID-19, la Croix-Rouge espagnole, la Fondation TECSOS, Accenture et Amazon Espagne ont uni leurs forces pour développer un assistant vocal destiné à lutter contre la solitude et à réduire le stress des personnes. Au cours de ses premiers mois d'existence, il était possible de faire un don unique au plan RESPONDE de la Croix-Rouge espagnole pour les personnes possédant un appareil Alexa afin d'atténuer les effets du COVID-19. Par la suite, les capacités de l'assistant vocal ont été étendues pour inclure l'accès au micro apprentissage afin de prévenir la propagation du virus, de réduire le stress et même de suivre une formation de base sur les premiers secours.

Les entreprises redéfinissent leur rôle sociétal dans un contexte de polycrises. En mai 2023, Yunus Social Business a publié un document proposant aux dirigeants un «cadre de transformation» pour accroître l'impact de leur entreprise. Ce document se concentre notamment sur la création de valeur à long terme, les engagements durables et une approche systémique holistique, incitant l'actionnaire à devenir une véritable partie prenante de l'entreprise. Cette redéfinition met l'accent sur la création d'une valeur durable et sur le bien-être de la société, parallèlement à la réussite financière. L'influence des parties prenantes apparaît comme un moteur essentiel, guidant les entreprises vers des pratiques durables et une résilience à long terme.



3.3 Bonnes pratiques

- › **Le Lab de la résilience et 21** : le parcours entrepreneurial de la Croix-Rouge française
- › **Ouvrir de nouvelles voies** : comment REDpreneur façonne l'entrepreneuriat social à la Croix-Rouge autrichienne
- › **Développer les services de premiers secours commerciaux pour la viabilité des SN** : entretien avec Piers Flavin, Conseiller en développement des Premiers Secours commerciaux en entreprise à la Croix-Rouge néerlandaise
- › **Tirer parti des points forts** : la commercialisation stratégique des services de premiers secours par la Croix-Rouge guinéenne (CRG)
- › **Renforcer la formation en soins infirmiers** : Le Centre d'Accueil pour Stagiaires de la Croix-Rouge sénégalaise
- › **Transformer les communautés grâce à l'économie circulaire** : les vestiboutiques de la Croix-Rouge danoise
- › **Améliorer la santé publique par l'innovation** : la Croix-Rouge thaïlandaise et la ferme à serpents, Queen Saovabha Memorial Institute

Le Lab de la résilience et 21 : le parcours entrepreneurial de la Croix-Rouge française



Le parcours de la Croix-Rouge française en matière de résilience et d'innovation, mis en évidence par des initiatives telles que l'accélérateur d'innovation sociale 21 et le Lab de la résilience, souligne les efforts stratégiques de l'organisation pour s'adapter à un paysage socio-économique en évolution rapide. Ces programmes représentent un moyen de promouvoir l'innovation de l'intérieur en identifiant et en soutenant des initiatives locales prometteuses. L'accélérateur 21, créé en mai 2019, et le Lab de résilience, établi en 2023 dans le cadre de sa Stratégie 2030, promeuvent l'innovation en interne et en externe, en engageant le vaste réseau de l'organisation, composé de 60 000 bénévoles et 18 000 employés.

21, l'accélérateur d'innovation sociale : catalyser l'entrepreneuriat social

21, créé par la Croix-Rouge française et Nexem, a été conçu pour permettre aux employés et aux bénévoles de la Croix-Rouge française et aux acteurs externes de développer et de mettre en œuvre des solutions qui répondent à des défis sociaux complexes. Il englobe :

- Programmes de soutien à l'intrapreneuriat : Soutenir les bénévoles, les employés et les étudiants de la Croix-Rouge française qui mènent un projet d'innovation sociale, du prototypage à l'essai et au déploiement en conditions réelles.
- Programmes de soutien à l'entrepreneuriat : Soutien d'un large éventail de projets, de la conception à la mise en œuvre, axés sur la production de résultats sociaux positifs.
- Espace de coworking : Fournir un environnement collaboratif où les innovateurs peuvent créer, partager et affiner des idées percutantes.

L'accélérateur propose des ressources complètes telles que le mentorat, la formation et l'accès à des conseillers experts et à des opportunités de financement. Il encourage les solutions durables et axées sur la communauté, en favorisant une approche participative qui prend en compte les besoins observés sur le terrain.

Le Lab de la résilience : l'innovation au service de l'anticipation des crises

La mission du Lab de la résilience est de développer le potentiel des bénévoles et d'accompagner le passage à l'échelle des initiatives locales ayant fait leur preuve pour renforcer la capacité d'adaptation de la Croix-Rouge française à tous les niveaux et sur l'ensemble de ses territoires. Il s'aligne sur les objectifs stratégiques plus larges énoncés dans la Stratégie 2030 de la Croix-Rouge française, en se concentrant sur la gestion de crise, l'engagement des volontaires, les nouvelles vulnérabilités et le renforcement de la résilience climatique. Ses opérations s'articulent autour de :

- Innover dans la préparation des crises : Développer et déployer des outils comme la plateforme «Minutis» pour gérer efficacement les secours en cas d'urgence.
- Engager les bénévoles : Créer des stratégies pour maintenir une base de bénévoles solide et compétente.
- S'attaquer aux problèmes sociaux émergents : Se concentrer sur les défis de la santé mentale, de la cybersécurité et de la précarité des étudiants.
- Résilience climatique : Innover pour s'adapter au changement climatique et en atténuer les effets.
- Le Lab sert de catalyseur pour identifier et développer les innovations locales, en soutenant les initiatives qui peuvent être intégrées dans les stratégies nationales et internationales de résilience.



Le food truck solidaire appelé « La Petite Cuisine d'Henry » en référence à Henry Dunant près de Paris.

Crédit : Cindy Bonnaud

Le Lab de la résilience bénéficie d'une forte présence locale, ce qui lui permet d'identifier des initiatives à fort potentiel de développement. Complémentaire à 21, qui soutient un large éventail de projets, le Lab se concentre sur la mise à l'échelle d'initiatives locales menées par des bénévoles dans des régions plus vastes.

À l'avenir, le succès du Lab de la résilience se traduira par plusieurs réalisations. Des équipes de volontaires innovants seront opérationnelles dans chaque région et se consacreront à la conception et à l'expérimentation de nouveaux projets, à la représentation de la Croix-Rouge française dans l'écosystème de l'innovation et à la création de nouvelles opportunités de partenariat par le biais de l'innovation.

Sur la voie de l'inclusion : un Octobus au service des personnes handicapées

Antoine Verstraete a rejoint la Croix-Rouge française lors du lancement de 21, son accélérateur d'innovation sociale. Son engagement s'est particulièrement manifesté lors de la crise sanitaire, où il a participé activement à l'initiative «Croix-Rouge chez vous». Cette expérience l'a profondément marqué et lui a inspiré un engagement profond dans le secteur du handicap. Motivé par son parcours transformateur, Antoine a pris l'initiative de faire revivre «l'Octobus», un bus conçu pour voyager dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur afin de s'engager directement auprès des personnes handicapées.

Aujourd'hui, l'Octobus est une unité mobile qui présente la communication alternative et augmentée (CAA) et d'autres solutions innovantes aux personnes handicapées, à leurs familles et aux professionnels. Il vise à combler le fossé entre les solutions disponibles et ceux qui en ont le plus besoin, en favorisant l'inclusion sociale et l'autonomie, et en fournissant un soutien technique essentiel.

Bricolage et solidarité : L'histoire de l'approche innovante de la Bricoboutique

Vincent Hecht, ingénieur de formation et bénévole à la Croix-Rouge française depuis 2001, a créé la Bricoboutique, un magasin de bricolage solidaire à Voiron, en France. Ce magasin innovant propose divers produits, tels que des outils, des matériaux de construction et des articles de jardinage, provenant principalement de dons d'entreprises et de collectivités. Plus de 80 % des produits sont neufs et le magasin fournit des matériaux de construction à des prix abordables.

L'initiative a un double objectif : offrir des matériaux à bas prix pour aider à améliorer les logements et réduire le volume des déchets grâce à la réutilisation, en s'attaquant simultanément aux défis environnementaux et économiques. La Bricoboutique est ouverte à tous et fonctionne avec le soutien d'une équipe de bénévoles, servant d'espace communautaire chaleureux et inclusif où les gens peuvent se rencontrer et échanger des idées. Financièrement indépendant, le magasin est soutenu par les revenus générés et les subventions qui ont financé la boutique et la location de véhicules. Il est devenu un centre d'engagement communautaire, ayant un impact significatif sur la population locale en attirant entre 50 et 60 visiteurs par jour.

Conclusion

La double approche de 21, l'accélérateur d'innovation sociale et du Lab de la résilience illustre l'engagement de la Croix-Rouge française en faveur de l'innovation et de l'adaptabilité. En responsabilisant ses volontaires et en se concentrant sur des solutions stratégiques, durables et centrées sur la communauté, l'organisation ne répond pas seulement de manière efficace aux défis immédiats, mais construit également une résilience à long terme. Ces initiatives illustrent le dévouement de l'organisation à l'amélioration continue dans un monde complexe et en constante évolution.

Ouvrir de nouvelles voies : comment REDpreneur façonne l'entrepreneuriat social à la Croix-Rouge autrichienne



La Croix-Rouge autrichienne s'est lancée dans l'entrepreneuriat social en 2018, poussée par le désir de diversifier les sources de revenus de son département international et d'approfondir sa compréhension de la finance innovante, en particulier des obligations à impact, du financement basé sur les résultats et de l'investissement à impact. Au fur et à mesure de l'exploration, l'équipe a puisé dans un écosystème dynamique d'investisseurs et de start-ups dédiées à la conduite de changements sociaux et environnementaux positifs par le biais de l'entreprise.

Premiers résultats

Cependant, deux observations importantes ont été faites : premièrement, il y a une lacune évidente sur le marché des opportunités d'investissement à impact, en particulier dans les marchés de la base de la pyramide où opèrent les Sociétés Nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui sont souvent considérées comme trop risquées pour les investisseurs traditionnels. Deuxièmement, contrairement aux donateurs traditionnels qui accordent des subventions sans attendre de retour financier, les investisseurs d'impact recherchent à la fois l'impact et un retour complet sur leur investissement, souvent avec une prime considérable.

Cela a mis en évidence le rôle essentiel de la génération de revenus, non pas nécessairement pour s'engager dans l'investissement d'impact afin de répondre aux attentes des investisseurs, mais plutôt pour renforcer la résilience de nos organisations en diversifiant les sources de revenus et en gagnant en indépendance financière par rapport aux sources uniques telles que les subventions ou les dons, qui peuvent ne pas suivre le rythme de l'augmentation des besoins humanitaires.

La solution

S'appuyant sur l'implication continue de la Croix-Rouge autrichienne (CRA) dans le développement des Sociétés Nationales par le biais de programmes internationaux et sur son expertise dans la gestion de services générateurs de revenus au niveau national, la CRA se positionne en tant que facilitateur de l'entrepreneuriat social et du développement des entreprises sociales, soutenant le développement de compétences commerciales dans ses domaines clés tels que l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), la santé, la réduction des risques de catastrophe, les premiers secours et les soins préhospitaliers.

Avec le soutien financier de la Coopération autrichienne au développement et en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre New Paradigm Ventures et Impact Hub Vienna, la CRA a établi le programme REDpreneur comme une nouvelle offre pour le développement des capacités. REDpreneur est une académie mondiale pour l'entrepreneuriat social qui propose des formations, du mentorat et du réseautage en ligne et sous forme hybride. Ses participants sont des bénévoles et des employés d'organisations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, d'ONG locales ou d'entrepreneurs sociaux. Grâce à REDpreneur, ils acquièrent les connaissances nécessaires pour développer des services et des produits qui résolvent des problèmes sociaux et/ou écologiques et dont la vente génère des revenus. Au cours des trois cohortes qui se sont succédées jusqu'à aujourd'hui, les participants au programme REDpreneur ont appris à relever des défis sociaux et environnementaux en faisant preuve de créativité et d'esprit d'entreprise. Et ils ont réussi à montrer à leurs organisations la voie vers une nouvelle source de revenus supplémentaires.

Les principaux éléments

REDpreneur se compose de quatre éléments principaux : Des sessions d'inspiration, une académie de formation en ligne pour l'entrepreneuriat social, une Master Class hybride pour le développement d'entreprises sociales et un réseau REDpreneur.

Allumer la flamme de l'esprit d'entreprise

Les sessions d'inspiration sont des webinaires d'une heure destinés à éveiller l'intérêt et l'esprit d'entreprise des participants potentiels. Elles facilitent la génération de premières idées commerciales et servent à informer toutes les parties prenantes sur la conception du programme REDpreneur. Les sessions d'inspiration sont gratuites et peuvent également inclure des experts du Mouvement.

Développer les compétences et simuler la rentabilité

L'Académie de formation en ligne est une formation de base de 8 semaines, dispensée entièrement en ligne. Elle fournit aux participants des outils pratiques pour développer des services ou des produits qui répondent à des défis sociaux ou environnementaux par le biais d'activités entrepreneuriales. Il est notamment enseigné la création d'un plan d'affaires de dix pages et un plan financier sur quatre ans avec un compte de résultat et un tableau des flux de trésorerie. Le premier guide les participants dans la transformation de leurs projets humanitaires existants en idées d'entreprises sociales viables. Le second leur apprend à prendre en compte à la fois les coûts et les flux de revenus, en adaptant les sources de revenus aux différents groupes de clients. Il leur permet en outre de simuler la viabilité financière de leur projet. Le cours se termine par un événement de présentation en ligne, au cours duquel les participants affinent leurs compétences en matière de narration afin de présenter efficacement leurs idées commerciales à des bailleurs de fonds potentiels.

Mise en œuvre d'AGR et des d'entreprises sociales

En revanche, la Master Class offre une expérience de formation hybride conçue pour les équipes qui ont déjà élaboré des dossiers d'affaires percutants, financièrement viables et évolutifs. Sur une période de trois mois, ce programme intensif vise à préparer les participants à la prochaine étape de leur parcours, en mettant l'accent sur l'amélioration de la stratégie, de l'impact, des stratégies de mise sur le marché et de la planification financière. Les participants bénéficient d'un mentorat approfondi de la part d'experts et d'un coaching par les pairs tout au long du programme. Le point culminant de la Master Class est une session finale en face-à-face au cours de laquelle les diplômés se réunissent pour présenter leur entreprise devant un panel d'experts.



La Masterclass 2024 lors de l'atelier de clôture de REDPreneur à Vienne, en Autriche.

Connecter les acteurs du changement

Le réseau REDpreneur est un processus de soutien à long terme qui améliore le partage des connaissances et favorise les partenariats. Il met en relation des intrapreneurs du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des Organisations de la Société Civile locales et des entrepreneurs sociaux. Ce réseau facilite le soutien entre pairs et sert de passerelle pour les mettre en contact avec d'autres acteurs de l'écosystème, notamment des bailleurs de fonds ou des investisseurs potentiels. En outre, il informe en permanence ses membres des possibilités de financement et de renforcement des capacités par le biais de newsletters. Le réseau organise également des réunions régulières en ligne, des séances de mise en relation avec des bailleurs de fonds potentiels et des événements annuels pour les alumni afin d'enrichir l'engagement et la collaboration entre ses membres.

Exemple de projet accompagné : le transport de patients en Macédoine du Nord

Dans la première cohorte REDpreneur, la Croix-Rouge de Macédoine du Nord a participé avec une équipe d'intrapreneurs à la mise en œuvre d'un service de boutons d'urgence. Cependant, au cours de l'Académie de formation en ligne REDpreneur, ils ont également identifié le manque de services de transport médical qualifiés à Skopje comme une opportunité d'entreprendre. L'équipe a élaboré un premier plan d'affaires et financier qui simulait les coûts et les revenus et montrait le potentiel de couverture des coûts. Pour valider cette première simulation, l'équipe a profité de la Master Class qui s'en est suivie pour affiner les plans et développer leur stratégie de mise sur le marché. Ensuite, avec le soutien financier de la Coopération autrichienne au développement, l'équipe a confronté le projet aux réalités du terrain à travers une opération pilote de six mois, au cours de laquelle les calculs planifiés se sont avérés corrects. Grâce à un modèle d'entreprise hybride qui combine les revenus des clients payants et le remboursement des frais municipaux, les opérations en cours peuvent être couvertes par des revenus propres. Les personnes dans le besoin peuvent également bénéficier gratuitement de la même qualité de service.

Développer les services de premiers secours commerciaux pour la viabilité des SN : entretien avec Piers Flavin, Conseiller en développement des Premiers Secours commerciaux en entreprise à la Croix-Rouge néerlandaise

Entretien Piers Flavin est conseiller en développement commercial à la Croix-Rouge néerlandaise, avec plus de 10 ans d'expérience dans le domaine des premiers secours sur le lieu de travail. Au cours de cette période, il a aidé les Sociétés Nationales, principalement en Afrique, à développer et à accroître leurs sources de revenus grâce à des formations payantes en premiers secours adaptées aux environnements de travail.

Pouvez-vous nous présenter brièvement le programme de développement des activités de premiers secours sur le lieu de travail de la Croix-Rouge néerlandaise ? Comment le travail de conseil contribue-t-il à améliorer la sécurité sur le lieu de travail et la viabilité financière d'une Société Nationale ?

Le programme de secourisme sur le lieu de travail est un choix «gagnant-gagnant» pour une Société Nationale qui cherche à élargir son offre de services et à créer une source de revenus durable. En effet, en tant que Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, nous sommes connus pour être des organisations de premiers secours et

nous disposons donc d'une base solide pour commencer. Cela signifie que chaque Société Nationale a généralement de l'expérience dans ce domaine, qu'elle dispose de formateurs compétents pour dispenser la formation et qu'elle est déjà le prestataire de choix pour les organisations et les personnes à la recherche d'une formation aux premiers secours. Nous avons également une proposition de valeur importante : nous savons qu'enseigner les premiers secours augmente la probabilité qu'une personne blessée reçoive les premiers soins dont elle a besoin et améliore les pratiques de sécurité des gens, car ils deviennent plus conscients des problèmes qui mènent aux accidents et aux blessures. L'enseignement des premiers secours sur le lieu de travail permet donc d'atteindre deux objectifs : plus de fonds pour la Société Nationale et plus de personnes dotées de compétences permettant de sauver des vies.

Comment votre travail favorise l'indépendance financière à long terme ? Existe-t-il des modèles sur les trajectoires de croissance de ces secteurs d'activité après 4-5 ans, en particulier en ce qui concerne la génération de revenus ?

Il faut du temps pour construire une activité commerciale solide, et une bonne utilisation des investissements est essentielle pour que l'activité atteigne une taille qui lui permette d'être rentable et durable. C'est sur ce point que la Croix-Rouge néerlandaise concentre son soutien technique. Nous travaillons main dans la main avec la Société Nationale, pour prendre des décisions stratégiques, soutenir le recrutement, concevoir des budgets, conseiller sur les besoins d'investissement, commercialiser des campagnes, fixer des objectifs et suivre les progrès. Notre engagement est plus ou moins important selon les besoins, car l'activité est entièrement gérée par la Société Nationale. Bien que nous puissions être étroitement impliqués dans les premières étapes de la création de l'entreprise, nous réduisons progressivement notre implication au fur et à mesure que l'entreprise devient plus prospère et que l'expertise locale s'accroît.

C'est certainement la partie la plus passionnante du travail de développement des affaires ! Bien que j'ai visité et travaillé avec de nombreuses Sociétés Nationales, les meilleures expériences sont celles où j'ai pu observer une croissance régulière sur plusieurs années. Le suivi attentif des données est un élément essentiel du processus, car la mesure des résultats commerciaux à court terme peut être très différente de l'évaluation à long terme, en particulier si l'on pense aux perturbations qu'une pandémie comme celle du virus COVID-19 a entraînées sur l'activité commerciale. Parfois, la croissance initiale des entreprises a été difficile à maintenir, et nous devons donc reconnaître que le succès n'est pas partout au rendez-vous. Il est également important de noter que la plupart du temps, il faut plusieurs années pour développer l'activité jusqu'à ce qu'elle soit viable et qu'elle génère des fonds pour la Société Nationale. Je peux citer deux excellents exemples en Afrique. Le premier est en Zambie, où nous travaillons ensemble en tant que partenaires depuis plusieurs années. L'entreprise zambienne est devenue pleinement rentable en 2022 et les données commerciales montrent un taux de croissance composé de 25 % chaque année sur une période de sept ans. Nous avons récemment travaillé en étroite collaboration avec le Centre Mondial de Référence pour les Premiers Secours (CMRPS) sur une série de courts métrages destinés à montrer comment une activité de premiers secours commerciaux peut être créée et se développer. Chaque film présente une courte étude de cas d'une Société Nationale différente, et il y a un moment d'interview avec le secrétaire général de la Croix-Rouge de Zambie, qui déclare que le bénéfice commercial de l'activité est passé de 5 % à 13 % des coûts de base de la Société Nationale. Je pense que c'est un excellent témoignage de la façon dont un plan d'affaires solide et une mise en œuvre cohérente peuvent produire des résultats. Nous travaillons également avec la

Croix-Rouge libérienne depuis une période plus courte, en collaboration avec la Croix-Rouge suédoise. Au Liberia, l'activité se développe chaque année et, bien qu'il s'agisse encore d'une activité déficitaire, le déficit se réduit chaque année et l'activité devrait devenir rentable d'ici un à deux ans. Le taux de croissance composé des revenus au cours des quatre dernières années a été de 48 % par an. Je suis sûr qu'il y a beaucoup d'autres histoires à travers le Mouvement et comme l'une des principales priorités de la stratégie de la FICR en matière de premiers secours est de développer les premiers secours commerciaux, j'espère que nous aurons d'autres exemples de réussite d'ici à 2030 !

Quels conseils stratégiques donneriez-vous à une Société Nationale qui cherche à développer ses activités de premiers secours sur le lieu de travail ? Et quel type de conseil donneriez-vous aux branches des SN ?

Tout dépend du point de départ et du marché. Il y a des différences entre chaque marché. L'une des toutes premières tâches à accomplir pour évaluer le potentiel de croissance de l'entreprise est d'examiner clairement le niveau actuel de votre activité et ce que vous pensez qu'elle pourrait atteindre lorsque vous calculez le nombre de clients dont vous disposez. Une Société Nationale peut souhaiter que son entreprise soit plus grande, mais cette ambition doit se traduire par des faits concrets ! Il est très important que la rentabilité de l'entreprise soit correctement évaluée, ce qui signifie qu'il faut s'assurer que tous les coûts sont inclus, même si cela montre que l'entreprise n'est pas encore rentable. La deuxième chose que je ferais serait de séparer les aspects commerciaux et non commerciaux de l'activité de premiers secours. C'est plus facile à dire qu'à faire, mais c'est d'une importance vitale. Le défi est que nous sommes des humanitaires et que nous voulons que le plus grand nombre possible de personnes connaissent les premiers secours et soient sûres de pouvoir utiliser ces compétences pour agir dans n'importe quelle situation d'urgence. La séparation entre les activités commerciales et non commerciales ne compromet pas cette ambition, mais elle garantit que chaque membre de l'équipe comprend clairement quel est son objectif et à quoi ressemble le succès. Si elle est bien faite, la séparation aide en fait une Société Nationale à former plus de personnes et à générer plus de fonds en même temps. La troisième chose que je ferais serait de recruter des personnes ayant une expérience de vente, d'introduire une rémunération basée sur les performances et de veiller à ce que le responsable de l'entreprise dispose d'un budget et d'une autorité claire pour prendre les décisions qui conduisent à l'augmentation du nombre de clients.

Pour les branches, il est difficile de donner une réponse unique qui soit pertinente pour de nombreuses Sociétés Nationales. La section locale est le cœur battant du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et c'est là que nous voyons l'action humanitaire en pratique, y compris la formation aux premiers secours et d'autres services. Je pense qu'il est également important de prendre en compte le fait que le marché de la formation aux premiers secours est national et que les plus grandes entreprises qui sont (ou seront) nos clients existent dans de multiples succursales. Nous devons également nous rappeler que si nous opérons en tant qu'entreprise, nos clients ont des attentes professionnelles à notre égard. Ainsi, bien que certaines succursales puissent disposer de formateurs, de ressources, de relations avec les clients locaux et même d'équipes de vente, il est nécessaire que l'entreprise dispose d'un certain degré de coordination nationale. Cet équilibre des tâches entre le siège et les branches variera d'une Société Nationale à l'autre, mais il faut prendre le temps d'identifier clairement la relation symbiotique entre toutes les parties de la Société Nationale, afin de s'assurer que nous pouvons maintenir le niveau de service dont les clients ont besoin et qu'ils attendent.

Les activités de Premiers Secours sur le lieu de travail sont répandues dans de nombreuses Sociétés Nationales à travers le monde. De votre point de vue, quelles sont les mesures essentielles à prendre pour développer ces activités et exploiter efficacement les synergies ? Comment optimiser la collaboration et le partage des connaissances entre les Sociétés Nationales pour maximiser l'impact collectif ?

De mon point de vue, le développement d'une activité de premiers secours commerciaux se résume à deux choses : faire des choix stratégiques clairs et s'assurer que l'on dispose d'une équipe dotée des compétences adéquates. Cela peut signifier des décisions difficiles : la raison pour laquelle nous avons distingué les premiers secours des premiers secours "commerciaux" était que cela clarifiait la nature lucrative de l'activité. Les premiers secours commerciaux sont, à la base, un modèle de vente interentreprises, formant les personnes qui ont besoin de premiers secours sur leur lieu de travail. Nous recommandons qu'une Société Nationale se concentre sur la croissance de ce marché plutôt que sur d'autres activités qui sont souvent regroupées sous les premiers secours commerciaux, en particulier si le marché est en pleine croissance. Cette décision n'est pas toujours populaire, mais elle est essentielle si l'objectif premier est de créer une entreprise rentable et durable, capable de générer des revenus à l'avenir. Pour certaines Sociétés Nationales, il peut être difficile d'abandonner d'autres activités pour se concentrer sur celle qui donnera les meilleurs résultats. Par ailleurs, pour développer rapidement l'activité, les Sociétés Nationales ont besoin de personnes possédant les compétences requises, occupant des fonctions clairement définies et disposant de solides techniques de gestion des performances. L'entreprise a besoin de trois équipes clairement séparées : la formation, la coordination des opérations et les ventes.

Pour répondre à la deuxième question, la collaboration entre pairs est un domaine sous-exploré. Il y a de grands talents dans le réseau mondial des Croix-Rouge et des Croissant-Rouge, mais dans le domaine du développement des affaires, nous n'avons pas trouvé facile d'identifier des mécanismes permettant à des personnes expérimentées de travailler aux côtés de personnes cherchant à apprendre. Ce qui fonctionnerait bien, à mon avis, c'est de permettre à des personnes ayant une expérience directe de la croissance d'une entreprise de premiers secours commerciaux de travailler aux côtés d'une personne d'une autre Société Nationale où l'entreprise est plus jeune, idéalement pour plusieurs mois.

Ce qui est important dans l'approche des premiers secours commerciaux, ce n'est pas seulement de copier et de coller le modèle d'entreprise d'un contexte à l'autre, mais de libérer les talents, d'encourager la créativité et de récompenser les succès.

Tirer parti des points forts : la commercialisation stratégique des services de premiers secours par la Croix-Rouge guinéenne (CRG)



Introduction à la commercialisation des premiers secours sur le lieu de travail

La commercialisation des services de Premiers Secours sur le lieu de travail par les Sociétés Nationales est une approche stratégique qui exploite l'expertise existante au sein du Mouvement. Ce modèle permet non seulement d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail et la santé publique par le biais de programmes éducatifs, mais aussi d'assurer la viabilité financière. En faisant la distinction entre les activités commerciales et non commerciales, en procédant à des évaluations approfondies du marché et en intégrant des équipes de vente qualifiées, les Sociétés Nationales peuvent répondre efficacement à la demande locale tout en préservant leur santé financière.

Le parcours de la Guinée dans la commercialisation des Premiers Secours

La Croix-Rouge guinéenne (CRG) a mis au point un modèle de commercialisation des Premiers Secours qui met en évidence les avantages pratiques et financiers de cette approche. Lancés le 1er juin 2009, les services de Premiers Secours commerciaux de la CRG s'appuient sur des décennies d'expérience en matière de premiers secours. L'initiative a été développée en réponse à un besoin de premiers secours efficaces à la suite de troubles socio-politiques et de catastrophes naturelles, et en tant que stratégie visant à réduire la dépendance de la CRG à l'égard du financement externe.

Réalisations et impact

Depuis sa création, le programme de la CRG a permis de former 630 personnes issues de 18 organisations différentes, générant ainsi des revenus substantiels. Ce succès financier a permis à la CRG d'étendre ses activités, en offrant une formation gratuite au public financièrement défavorisé et en renforçant sa réputation en tant que fournisseur de premiers secours dans la région. L'accent mis par le programme sur les secteurs exposés aux accidents, tels que l'exploitation minière et la gestion du trafic, a permis d'améliorer considérablement la sécurité sur le lieu de travail et de réduire les risques liés aux accidents.

Développement stratégique et renforcement des capacités

L'approche de la CRG pour développer ses services de Premiers Secours commerciaux a été méticuleuse et progressive. La phase initiale s'est concentrée sur la révision du matériel de formation pour répondre aux normes internationales, soutenue par des partenariats avec la Croix-Rouge française et le CMRPS. Cette phase comprenait la formation de 16 volontaires en tant qu'instructeurs de premiers secours, garantissant ainsi l'accès à une formation de qualité dans toute la Guinée.

Analyse de marché et marketing stratégique

La deuxième phase a consisté en une analyse détaillée du marché afin de comprendre le paysage concurrentiel et d'identifier les besoins des clients potentiels. Cette analyse a permis d'élaborer des stratégies de marketing spécialisées visant à renforcer la visibilité et l'attrait de la CRG en tant que prestataire de services de premier plan.

Projets futurs et durabilité

En 2023, la Croix-Rouge de Guinée a reçu des demandes de formation de la part de 19 sociétés minières. Elle a formé 355 employés pour le compte de ces 19 clients pour un montant total de 154 340 000 GNF (16 600 euros). A l'horizon 2024, la CRG prévoit de mettre en œuvre une stratégie commerciale globale. Cela impliquera l'élaboration d'un plan d'affaires détaillé

qui spécifie les actions et les allocations budgétaires pour les années à venir, dans le but d'améliorer la qualité des services et d'étendre la portée. Cette stratégie vise à renforcer la position de la CRG sur le marché et à en faire un concurrent bien placé face aux entreprises privées.

Renforcer la crédibilité et l'avantage concurrentiel

Grâce à l'amélioration continue des techniques de formation et de la planification stratégique des activités, la CRG est bien équipée pour concurrencer les prestataires du secteur privé. Les dialogues permanents avec les autorités gouvernementales et les collaborations avec des partenaires internationaux renforcent la crédibilité de la CRG et garantissent l'alignement sur les normes nationales et les bonnes pratiques internationales.



En cas d'événement violent, les volontaires de la Croix-Rouge guinéenne se rendent sur le terrain pour assister les victimes, avec le soutien logistique du CICR.

Crédit : Archive CICR, par Alyona Syenko

Une source d'inspiration pour les autres

L'expérience de la Guinée en matière de commercialisation de la formation aux premiers secours sert de modèle à d'autres Sociétés Nationales désireuses de combiner service humanitaire et indépendance financière. En tirant parti du soutien international et en se concentrant sur l'engagement stratégique sur le marché, la CRG a mis en place un service durable et rentable qui contribue de manière significative à la sécurité de la communauté et au bien-être public. Cette étude de cas illustre la possibilité pour les Sociétés Nationales d'utiliser leurs capacités uniques pour créer des programmes efficaces et autonomes qui s'inscrivent dans le cadre de leurs missions humanitaires plus larges.

Renforcer la formation en soins infirmiers : Le Centre d'Accueil pour Stagiaires au Sénégal



Comprendre l'environnement

Créée en 2015 avec le soutien de la Croix-Rouge française, l'école de formation paramédicale et de secourisme de la Croix-Rouge sénégalaise (CRS) de Thiès constitue une composante essentielle de l'éducation à la santé au Sénégal. Situé à Thiès (70 km de la capitale Dakar), le Centre accueille de nombreuses formations pour les secouristes de la CRS. Au même endroit, la Croix-Rouge sénégalaise gère un programme payant pour accueillir et soutenir les étudiants des instituts de formation en soins infirmiers de la Croix-Rouge française (IFSI - Croix-Rouge Compétence) au Sénégal. La Croix-Rouge française est un acteur majeur en France avec un réseau de 157 instituts de formation répartis sur 60 sites dans le domaine médico-social.

Le défi

La formation en soins infirmiers exige une expérience pratique dans des établissements de santé, ce qui pose des problèmes de logistique et de soutien aux étudiants internationaux qui effectuent des stages à l'étranger. En outre, la génération d'un revenu durable pour soutenir les opérations du Centre d'Accueil pour Stagiaires est cruciale pour sa viabilité à long terme.

Le chemin vers l'autonomisation

Le centre a une capacité maximale de 11 étudiants et de 6 chambres. Les étudiants sont pris en charge dès leur arrivée à l'aéroport et pendant toute la durée de leur séjour - en termes d'hébergement, de transport et de repas.

Tout au long de leur séjour, les stagiaires effectuent leurs stages dans les hôpitaux régionaux sous la supervision des directeurs et médecins chefs des centres de santé Amadou Sahir Ndieuguène, Saint Jean de Dieu et du 10ème district.

Les stages permettent aux étudiants d'en apprendre davantage sur le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à travers les éléments suivants :

1. Développer des compétences dans un environnement professionnel,
2. Apprendre à connaître d'autres cultures et coutumes,
3. Découvrir différentes techniques d'apprentissage et professionnelles,
4. Évoluer dans un environnement équilibré avec un suivi, tant au niveau de la formation et de l'action que de l'impact social,
5. Enrichir son CV avec un stage qui démontre sa capacité d'adaptation et d'ouverture dans l'esprit de la Croix-Rouge

Ces stages sont basés sur une convention quadripartite entre la CRS, l'IFSI concerné, l'hôpital et le stagiaire. La CRS prend en charge l'hébergement, la restauration et le transport. En 2023, 42 étudiants ont bénéficié de ce dispositif.

Les résultats

Le Centre d'Accueil pour Stagiaire renforce la formation en soins infirmiers en offrant aux étudiants internationaux un environnement professionnel et des services de soutien complets pendant leur stage à l'étranger.

En 2023, les étudiants ont payé entre 200 euros pour une semaine et 1475 euros pour deux mois, fournissant un revenu régulier à la Croix-rouge sénégalaise. L'activité est rentable pour la Société Nationale et les étudiants apprécient l'hospitalité de la CRS. C'est un partenariat gagnant-gagnant.

Conclusion

Le Centre d'Accueil pour Stagiaire est une activité génératrice de revenus durable depuis près d'une décennie, apportant un soutien crucial à la section de Thiès et à l'ensemble de la Société Nationale. Il est devenu partie intégrante des opérations de la Croix-Rouge sénégalaise, assurant sa stabilité financière et contribuant à sa mission globale. Grâce à son modèle d'entreprise, le Centre permet aux étudiants en soins infirmiers et paramédicaux de s'épanouir tout en servant de pierre angulaire à la viabilité à long terme des initiatives de la Croix-Rouge au Sénégal.

Il s'agit d'un exemple de collaboration efficace entre deux Sociétés Nationales pour soutenir la formation en soins infirmiers et les échanges internationaux. En relevant les défis logistiques et de soutien par le biais d'une approche B2B2C, le centre permet aux étudiants en soins infirmiers d'acquérir des compétences essentielles, des compétences culturelles et une perspective mondiale, ce qui fait progresser la formation en soins infirmiers et le service humanitaire au sein du réseau de la Croix-Rouge.

Transformer les communautés grâce à l'économie circulaire : les vestiboutiques de la Croix-Rouge danoise



Introduction

La Croix-Rouge danoise s'est lancée dans une aventure pionnière en 1975, en créant des friperies comme moyen durable d'autofinancer ses activités humanitaires. Au fil des ans, cette initiative s'est transformée en un réseau de 260 friperies desservant des communautés dans tout le Danemark.

Défis à relever

Face au besoin croissant d'autofinancement et d'engagement communautaire, la Croix-Rouge danoise a cherché des solutions innovantes pour gérer ses magasins de seconde main et renforcer leur impact de manière durable.

Solution mise en œuvre

Utilisant un modèle Business-to-Customer (B2C), les friperies de la Croix-Rouge danoise proposent une gamme variée de produits d'occasion, attirant des clients à la recherche d'articles uniques et abordables. L'organisation a lancé une boutique en ligne en 2023 pour étendre sa portée, faciliter les ventes en ligne et mettre en œuvre une solution «click and collect». En outre, un solide modèle interentreprises (B2B) a été mis en place, dans lequel les textiles invendus sont exportés ou réutilisés dans le cadre d'une approche mixte B2B/B2C, afin de pouvoir être réutilisés.

Acteurs clés

Les friperies sont principalement gérées par 11 000 bénévoles investis, principalement des retraités, qui contribuent aux activités quotidiennes des boutiques et aux efforts d'engagement de la communauté. Les clients, notamment les jeunes attirés par le développement durable et les prix abordables, sont essentiels pour stimuler les ventes et soutenir le développement des magasins.

Modèle de revenus

Les revenus sont générés par les ventes directes dans les magasins physiques, les transactions en ligne et les exportations de textiles invendus. Le modèle mixte B2B/B2C innovant améliore encore les flux de revenus en favorisant les ventes en gros de textiles triés aux entreprises, aux designers et aux acheteurs privés intéressés par la création de nouveaux produits issus de la réutilisation de textiles.

Impact

Les magasins d'occasion de la Croix-Rouge danoise ont apporté une contribution significative sur le plan social, environnemental et organisationnel. L'engagement bénévole favorise la cohésion de la communauté et la motivation des retraités, tout en promouvant l'accessibilité économique grâce à des biens abordables. Sur le plan environnemental, les magasins ont réduit l'empreinte carbone d'environ 18 000 tonnes de CO2 grâce à la réutilisation des articles. Sur le plan financier, les boutiques génèrent un bénéfice net de plus de 13 millions d'euros par an, ce qui permet aux antennes locales de répondre aux besoins sociaux.

Conclusion

Les friperies de la Croix-Rouge danoise illustrent le potentiel de transformation des pratiques de l'économie circulaire, enrichissant la société et l'environnement. Grâce à des modèles d'entreprise innovants et à l'engagement de la communauté, elles continuent de susciter des changements positifs et d'inspirer des actions durables à l'échelle mondiale.

Améliorer la santé publique par l'innovation : la Croix-Rouge thaïlandaise et la ferme à serpents, Queen Saovabha Memorial Institute



La ferme aux serpents Queen Saovabha Memorial Institute, gérée par la Croix-Rouge thaïlandaise, est une institution pionnière dédiée à la prévention et au traitement des morsures de serpent, ainsi qu'à l'éducation du public.

Contexte

En Thaïlande, où diverses espèces de serpents venimeux présentent des risques importants pour la santé publique, les cas de morsure de serpent sont fréquents et les options de traitement efficaces sont rares. Reconnaissant ce besoin pressant, la ferme aux serpents a été fondée pour produire localement des antivenins utilisés dans les hôpitaux thaïlandais, à partir de venin de serpents locaux.

Opérations et impact

La ferme aux serpents agit sur trois fronts :

- Production d'antivenins : Du venin de serpent de haute qualité est prélevé sur des serpents venimeux sains pour produire une gamme d'antivenins monovalents et polyvalents fournis aux hôpitaux et aux établissements de soins de santé dans toute la Thaïlande. Cela génère des revenus tout en répondant à des besoins essentiels en matière de soins de santé.
- Éducation et sensibilisation : L'institut diffuse des informations précises sur les serpents et les premiers soins en cas de morsure de serpent. Les recettes provenant des entrées au musée et des cours éducatifs soutiennent les initiatives de sensibilisation, engageant les visiteurs de tous âges.
- Recherche et collaboration : Les collaborations avec des partenaires nationaux et internationaux permettent des avancées scientifiques dans les domaines de l'écologie des serpents, de la pharmacologie des venins et du développement d'antivenins. Les subventions et les conseils en matière de recherche contribuent à la viabilité financière tout en encourageant l'innovation scientifique.

Scientifiques extrayant du venin lors d'une présentation à la ferme des serpents du Queen Saovabha Memorial Institute (QSMI) de la Croix-Rouge thaïlandaise.



Conclusion

La ferme aux serpents illustre l'engagement de la Croix-Rouge thaïlandaise en faveur de la santé publique, de l'excellence scientifique et de l'engagement communautaire. Grâce à son approche innovante B2B2C, la ferme continue de sauver des vies, d'éduquer le public et de faire progresser les connaissances scientifiques, servant de modèle pour la prévention et la gestion des morsures de serpent.

4. Principales critiques adressées à l'encontre de l'entrepreneuriat social



4.1 Mon pays dispose d'un système de sécurité sociale solide ; il n'y a pas besoin d'entreprises sociales !

Certains pays, en particulier les pays du Nord, disposent depuis longtemps de systèmes de sécurité sociale réputés. Toutefois, pour renforcer ces systèmes face aux défis futurs, il est primordial d'intégrer des éléments innovants issus de l'économie sociale et solidaire.

Premièrement, même les systèmes de sécurité sociale les plus solides sont confrontés à des déficits budgétaires et à des tensions dues aux tendances démographiques et aux forces économiques mondiales. Accompagner les organisations à but non lucratif, qui sont actuellement les principaux prestataires de services sociaux, à développer des approches inspirées de l'entrepreneuriat social pour diversifier leurs sources de financement peut renforcer la résilience de notre société. En tirant parti d'une combinaison de sources de revenus telles que les frais de service, les dons et les partenariats avec des entités commerciales, l'entrepreneuriat social peut garantir la mission à long terme des services sociaux. Cela contribue également à la viabilité financière en réduisant la dépendance à l'égard d'une seule source de financement, telle que le financement public traditionnel.

En outre, la promotion de l'entrepreneuriat social est complémentaire à nos systèmes de sécurité sociale. Les entrepreneurs sociaux ont l'agilité et la créativité nécessaires pour combler les lacunes dans des domaines où les approches traditionnelles risquent d'échouer, car ils peuvent servir de catalyseurs pour l'innovation sociale et l'inclusion.

4.2 L'action humanitaire n'est pas de l'entrepreneuriat

L'action humanitaire a traditionnellement été perçue comme une aide immédiate dans les situations de crise, axée sur l'atténuation des souffrances et la satisfaction des besoins fondamentaux. Toutefois, au cours des dernières années, on a assisté à un changement de perspective significatif visant à reconnaître l'interconnexion entre l'aide humanitaire et le développement durable. Cette évolution reconnaît que les solutions à long terme aux crises nécessitent souvent plus qu'une assistance temporaire - elles exigent une innovation locale, un développement des capacités et des actions basées sur le marché plutôt que de dépendre uniquement de l'aide extérieure.

Les missions de l'humanitaire et de l'entrepreneuriat social convergent dans leur objectif commun de relever les défis sociétaux et d'améliorer la vie des gens. L'esprit d'entreprise consiste à identifier les problèmes et à créer des solutions, à saisir des opportunités là où d'autres voient des obstacles. Cet alignement souligne la relation symbiotique entre l'entrepreneuriat social et l'action humanitaire.

L'humanitarisme entrepreneurial cherche à redéfinir la dynamique du pouvoir en passant de la dépendance à l'égard des subventions et des dons à la création de valeur par le biais de produits et de services. En tirant parti de la demande du marché et en générant des revenus, ils peuvent soutenir leurs opérations de manière indépendante, réduisant ainsi leur dépendance à l'égard des sources de financement externes. En outre, les humanitaires entrepreneuriaux considèrent la collaboration et le partenariat comme des moteurs

essentiels de l'impact. Ils peuvent mettre en commun leurs ressources et leur expertise pour relever plus efficacement des défis complexes en formant des alliances avec des entreprises locales, des gouvernements et des ONG. Cette approche collaborative leur permet d'atteindre un public plus large et de maximiser leur impact collectif.

En fait, si l'action humanitaire et l'esprit d'entreprise peuvent sembler distincts au premier abord, ils sont profondément interconnectés. En adoptant les approches de l'entreprise sociale, les organisations humanitaires peuvent améliorer leur durabilité et leur impact à long terme.

4.3 L'action humanitaire n'est pas de l'entrepreneuriat

Avec la marchandisation croissante des soins de santé, la recherche du profit prend souvent le pas sur l'objectif premier qui est de fournir des soins de qualité aux patients. Cet état d'esprit axé sur le profit peut avoir des conséquences néfastes, notamment en donnant la priorité au gain financier plutôt qu'au bien-être des patients ou en exacerbant les inégalités en matière d'accès aux soins de santé.

Toutefois, il est essentiel de reconnaître la double nature du terme «profit», qui revêt deux significations distinctes. D'une part, il y a le concept de marge réinvestissable, où les bénéfices sont réinvestis dans l'organisation pour améliorer les infrastructures, la recherche et les soins aux patients. Ce réinvestissement est essentiel pour favoriser la résilience des entreprises de soins de santé, capables de s'adapter à l'évolution des besoins et de fournir des soins durables à long terme. Cependant, il y a aussi l'aspect de l'extraction financière, où les profits sont maximisés pour atteindre les objectifs de rendement des investisseurs par le biais de dividendes ou de sorties, au détriment des soins aux patients et du bien-être de la société. Cette approche axée sur la recherche du profit favorise souvent le besoin d'une poursuite incessante de la croissance, exacerbant les inégalités et perpétuant un système où le gain financier l'emporte sur le bien-être social et la préservation de l'environnement. C'est pourquoi les entreprises sociales réinvestissent leurs bénéfices principalement dans la réalisation d'objectifs sociaux, à l'instar de la définition que Mohammed Yunus donne de l'entreprise sociale, à savoir une entreprise qui ne perd pas d'argent et ne distribue pas de dividendes et qui est motivée par une cause.

Ainsi, les organisations telles que les Sociétés Nationales du Mouvement de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, animées par la volonté de servir le bien public plutôt que de rechercher le profit, sont idéalement placées pour donner la priorité aux soins aux patients, s'attaquer aux disparités en matière de soins de santé et favoriser la viabilité financière à long terme. Elles peuvent y parvenir en développant des modèles d'entreprise sociale financièrement résilients, en diversifiant les sources de revenus, en mettant en place des subventions pour des groupes cibles différents et en exploitant le pouvoir du volontariat pour fournir un accès gratuit aux groupes cibles vulnérables tout en faisant payer ceux qui peuvent se le permettre. Elles disposent en outre de la structure nécessaire pour réinvestir les bénéfices au-delà de la marge investissable, directement dans une mission humanitaire.

En résumé, les approches inspirées de l'entrepreneuriat social soulignent que les activités commerciales répondant aux besoins humains tels que la santé, l'éducation, les moyens de subsistance et la régénération écologique peuvent être économiquement viables. Cela rappelle aux organisations humanitaires qu'au-delà des symptômes immédiats, elles ont la

capacité de jouer un rôle créatif et innovant en contribuant au développement d'une économie tournée vers l'avenir et axée sur le bien-être plutôt que sur le profit.

4.4 L'entrepreneuriat social n'est pas viable pour l'entrepreneur et sa communauté

L'entrepreneuriat social est une opportunité pour les individus ayant une fibre entrepreneuriale de générer des revenus tout en ayant un impact social. A partir de l'observation d'un besoin terrain, l'entrepreneur peut changer le statu quo et répondre à un besoin de son environnement. Il s'agit d'identifier conjointement un enjeu sociétal à résoudre ainsi qu'une opportunité de marché et de les transformer en solutions à impact. Surtout, les entrepreneurs sociaux doivent pouvoir vivre de leur passion (modèle de revenu durable). Ils réinvestissent ensuite les bénéfices non utilisés pour la stabilité financière de leur organisation, dans leur mission et leurs communautés.

L'entrepreneuriat social nécessite un certain nombre de traits de caractère tels que l'humanisme, la réflexion stratégique, l'innovation, la créativité, la résilience et le sens des affaires. Si certains types de personnalité peuvent exceller dans ces domaines, en assumant eux-mêmes le risque (entrepreneurs sociaux), d'autres peuvent s'épanouir en tant qu'employés d'une organisation dont ils reçoivent un salaire régulier (intrapreneurs sociaux).

Qu'il s'agisse d'un intrapreneur ou d'un entrepreneur, il est essentiel de fournir à tous un écosystème de soutien technique, financier et psychosocial. En permettant aux individus de gagner leur vie grâce à leurs passions et à leurs compétences, le soutien à l'entrepreneuriat social favorise l'autonomie. Toutefois, l'entrepreneuriat social n'est pas une solution unique qui permettrait aux individus d'être simplement formés pour sortir de la pauvreté. Il s'agit plutôt d'un outil parmi d'autres dans une boîte à outils plus large, comme les micro-subventions ou les garanties d'emploi pour assurer une approche holistique de l'autonomisation.

En conclusion, les entrepreneurs sociaux sont des atouts précieux, car ils apportent un esprit visionnaire et entrepreneurial pour relever les défis sociétaux. Même ceux qui ne réussissent pas à long terme dans leurs entreprises peuvent encore apporter leur contribution en faisant preuve de perspicacité et d'un esprit d'entreprise, et constituer ainsi une grande source de talents pour des organisations telles que la Croix-Rouge ou le Croissant-Rouge. En fin de compte, l'entrepreneuriat social peut conduire à des changements significatifs et renforcer les individus et les communautés en favorisant un environnement de soutien et de collaboration.

4.5 La Croix-Rouge ou le Croissant-Rouge n'est pas là pour faire du business

Si le mandat premier des Sociétés Nationales est bien d'aider les personnes dans le besoin sans discrimination, il est essentiel de reconnaître que la compréhension et l'utilisation des systèmes de marché et des entreprises sont des facteurs clés qui déterminent l'efficacité de l'aide que nous apportons aux communautés locales. La dynamique des systèmes de marché influence de manière significative le contexte dans lequel la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge opèrent :

Dans les actions de préparation, les interventions en cas de catastrophe et les efforts de relèvement, il est reconnu que les crises se déroulent souvent dans le cadre des systèmes de marché locaux. Pour renforcer la résilience, il faut comprendre ces marchés afin de soutenir le relèvement sans perturber les chaînes d'approvisionnement et les moyens de subsistance existants. Par conséquent, les Sociétés Nationales, pour être bien préparées et résilientes, doivent renforcer leurs capacités en matière de compréhension des économies et des flux financiers locaux. Les transferts d'aide en espèces, y compris les approches novatrices telles que les monnaies communautaires, partent du principe que les marchés locaux sont indispensables pour aider les communautés à satisfaire leurs besoins fondamentaux grâce à l'engagement des entreprises locales.

Les acteurs du développement peuvent donc aider les gouvernements locaux à combler les lacunes des systèmes de marché existants afin que les groupes vulnérables de la population puissent accéder plus facilement aux services et aux produits dont ils ont besoin pour couvrir leurs besoins.

En outre, un débat académique croissant met en évidence la façon dont la croissance économique, tout en ayant sorti de nombreuses personnes de la pauvreté, a également aggravé les inégalités, concentré les richesses entre quelques privilégiés et contribué à l'épuisement des ressources naturelles, à l'insalubrité de l'eau, à la détérioration de la santé, à la perte de la biodiversité et à l'accélération des crises climatiques. Les changements structurels et les innovations nécessaires pour dissocier la consommation des ressources naturelles et les impacts environnementaux de la croissance économique n'ont pas encore eu lieu à l'échelle requise pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 degré Celsius. Par conséquent, la défense d'une économie qui donne la priorité à la croissance du bien-être des personnes et de la planète peut être considérée comme une réponse aux défis urgents auxquels nous sommes confrontés.

En résumé, les entreprises et les marchés sont intrinsèquement liés au travail humanitaire des Sociétés Nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ces dernières peuvent tirer parti des mécanismes du marché pour répondre aux besoins des populations. Certains appellent cela «l'économie de l'impact», d'autres «l'économie du bien-être», d'autres encore «l'économie du donut». Ces termes ont en commun de mettre en avant le fait que l'objectif d'une activité commerciale n'est pas de produire un profit économique, mais d'améliorer la qualité de vie de toutes les personnes dans le présent et l'avenir. Il s'agit notamment d'activités commerciales visant à améliorer la santé, l'éducation et la régénération naturelle pour les générations futures. Lorsque nous plaidons pour que les Sociétés Nationales «fassent des affaires», nous proposons d'adopter des pratiques commerciales responsables dans le cadre d'une approche d'entrepreneuriat social. Il s'agit d'utiliser l'entreprise comme un mécanisme financièrement durable pour produire un impact à long terme et relever les défis en constante évolution auxquels sont confrontées les communautés vulnérables. Cette approche vise à compléter les réponses à court terme et les initiatives humanitaires basées sur des projets, en se concentrant sur la création de solutions aux défis sociaux et environnementaux qui sont financièrement durables et qui améliorent la vie de toutes les personnes.

Appel à l'action

Vous dirigez une entreprise sociale ou une activité génératrice de revenus (AGR) ? Voulez-vous partager votre expérience ? Voulez-vous entrer en contact avec d'autres pairs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ? Souhaitez-vous être soutenu dans le développement d'une nouvelle AGR ou dans le passage à l'échelle de votre AGR existante ?

Veillez consulter les ressources suivantes :

REDpreneur: www.redpreneur.org

Red Social Innovation: <https://red-social-innovation.com/fr/>

Communauté de mobilisation des ressources (CMR) : CMR@Communautés.FICR

Comment favoriser la résilience grâce à l'entrepreneuriat social

Paris - Vienne | août 2024

