

LA PÉRENNITÉ DES INITIATIVES D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL LANCÉES PAR LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES AU LIBAN

Article rédigé par Lina Abi-Rizk, sur la base d'une thèse de doctorat en Travail social soutenue à l'École libanaise de formation sociale de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, sous la direction de Mme Jamilé Khoury, Professeur associé.

Thèse soutenue en février 2020.

Introduction

Il est commun de voir aujourd'hui au Liban des associations volontaires et des organisations sociales recourir à des initiatives génératrices de revenus pour assurer un financement à leurs programmes, ou pour assurer des revenus à des bénéficiaires considérés souvent comme des personnes marginalisées économiquement et vulnérables socialement. Ces initiatives sont très diversifiées tant par leur nature économique que par leur fonction sociale. Elles varient d'un simple événement ponctuel -tel que l'organisation d'un dîner, la vente ou l'exposition de produits- à l'intégration plus ou moins durable d'un atelier de fabrication de produits artisanaux ou d'une grande entreprise commerciale. Parmi ces initiatives certaines peuvent être qualifiées d'entrepreneuriat social parce qu'elles répondent à certaines caractéristiques, la plus importante étant liée à la durabilité de son activité économique. En effet, pour parler d'entrepreneuriat social, la caractéristique déterminante est qu'une activité génératrice de revenus devient une initiative d'entrepreneuriat social lorsqu'elle est exploitée en tant qu'entreprise, cette activité a été établie stratégiquement pour créer une valeur sociale et / ou économique pour l'organisation (Alter, 2007).

Les IES peuvent se présenter selon trois modèles : les organisations non lucratives traditionnelles, les organisations non lucratives hybrides mêlant activités lucratives et non lucratives et les entreprises économiques mais investissant dans des questions de responsabilité sociale (Boncler, Valeau, Annette, 2012). Les IES peuvent être implantées par le secteur privé lucratif et par le secteur privé non lucratif présenté par les organisations non-gouvernementales (ONG).

I La problématique, la contextualisation, et les objectifs de cette recherche

L'IES est un concept qui s'est répandu durant les dernières dizaines d'années. Le concept s'impose progressivement dans le monde de l'entreprise, ainsi que dans les sphères académiques

et politiques (Huybrechts, Nicholls, Mouchamps 2012). Le concept de l'IES trouve ses racines dans deux approches, la première provenant du monde anglo-saxon (Royaume Uni et les Etats-Unis) et qui met l'accent sur la commercialisation des biens et de services par les organisations sans but lucratif et sur les initiatives privées procurant des biens publics¹. Ce courant américain (Boncler, & al., 2012) de l'entrepreneuriat social est principalement inspiré par les logiques de marché et le concept de l'innovation sociale. Il consiste à trouver des réponses novatrices, génératrices de revenus, en appliquant des méthodes de management moderne au secteur non lucratif. La deuxième approche, provenant de l'Europe continentale, a émergé au sein de l'économie sociale, avec les coopératives sociales destinées à répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics. L'accent a été mis sur la dynamique collective et la primauté de la mission sociale. Ces deux approches mettent de l'avant quatre dimensions essentielles pour l'IES, la mission sociale, la dimension économique, l'innovation et la dynamique collective ou connue sous le nom de gouvernance. Par ailleurs, un des défis majeurs de ces IES est leur pérennité constamment menacée, la pérennité des initiatives, et des programmes est un facteur fondamental dans le monde des organisations à but non lucratif quel que soit leur nature y compris ceux générateurs de revenus, créant de l'emploi et offrant des services ou des produits. Nombreuses sont les initiatives d'entrepreneuriat sociales qui démarrent et qui ne continuent pas un an après l'arrêt du financement initial (Savaya, Shimon & ElRan-Barak, 2008,). La pérennité est donc un processus essentiel à considérer dans la conception d'initiatives et de projets quelle que soit leur nature, et tout au long du processus de l'implantation et de l'évaluation (Ridde, Pluye., Queuille, 2006 ; Savaya & Spiro, 2012).

L'IES est alors définie comme « Une *initiative à but non lucratif qui combine la passion d'une mission sociale avec la discipline, l'innovation et la détermination communément associées aux entreprises à but lucratif [...]* » (Alter, 2007, p. 11). Les IES sont, donc caractérisées par la combinaison d'un objectif social – leur principale raison d'être – avec des objectifs de rentabilité financière liés à leurs activités marchandes (Defourny, 2004). Dès lors, l'IES devra faire face à un défi majeur dans le but de garantir la viabilité à long terme de son projet entrepreneurial : celui de trouver un équilibre durable entre sa mission sociale, d'une part, et son activité économique

¹ Le bien public dans le sens de l'intérêt général

génératrice de revenus, d'autre part. L'IES a donc une mission sociale explicite et centrale. C'est sans doute sa caractéristique principale et l'élément commun à la majorité des définitions.

La pérennité est un défi permanent pour les IES, dans cette recherche, nous adoptons la terminologie de pérennité qui postule que les composantes de l'initiative développées et mises en œuvre durant la phase initiale sont maintenues après le retrait du financement initial (Scheirer, 2005). De plus, la pérennité est un concept multidimensionnel du processus de continuation, pouvant être présent à différents degrés et englobant différentes formes et niveaux (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). La continuation peut se produire à différents niveaux : individuel et de réseau.

Cependant, étudier la pérennité des IES s'avère difficile et complexe d'autant plus qu'elle conduit forcément à explorer les causes de l'arrêt des initiatives, leur terminaison ou leur échec. L'échec est défini comme étant la cessation d'activité d'une entreprise qui n'a pas atteint ses objectifs et n'a pas répondu aux attentes de ses principaux actionnaires (Cope, 2011). Etudier l'échec s'avère être une démarche pénible, voire impossible, d'ailleurs les études montrent que les échecs remettent profondément en cause les croyances et les postulats fondamentaux des personnes, et seraient moins susceptibles d'entraîner l'apprentissage. (Savitsky, Epley & Gilovich, 2001 ; Cope, 2011). Alors que des expériences réussies peuvent donner suffisamment d'information et répondre à la question des défis et les modèles de réussite des IES pérennes.

L'échec de la pérennité a des effets variés sur les différentes parties prenantes. D'abord, sur les publics ciblés et les bénéficiaires puisque l'arrêt de l'IES signifie la réponse ou du service qui répondait à un problème ou à un besoin existant amenant souvent à la détérioration de la situation et la souffrance des bénéficiaires (Shediak-Rizkallah & al, 1998 ; Pluye, Potvin & Denis, 2000 ; Scheirer, 2005 ; Savaya & al, 2008). La non pérennité affecte l'organisation implantant et l'organisation finançant parce qu'elle signifie un gaspillage matériel et humain, de plus l'arrêt entraîne un manque de confiance de la communauté vis-à-vis des organisations réalisatrices et des organisations en général (Shediak-Rizkallah & Bone, 1998). Finalement, l'arrêt des initiatives conduit à la perte d'emploi et des sources de revenus des salariés, qui sont souvent des personnes vulnérables, ou éloignées de l'emploi, telles que des personnes handicapées ou des femmes ou jeunes non qualifiés. L'arrêt et la non continuité des IES va les expulser dans le cercle du chômage et de l'exclusion.

L'étude de la pérennité est un thème d'actualité et n'est plus à démontrer, elle intéresse tous les secteurs et le social n'en fait pas exception. Elle est étudiée dans le secteur de la micro finance (Yunus, 2009), de l'entreprise (Bréchet, 2012), de la santé publique (Pluye & al, 2004 ; Ridde & al, 2006), ainsi que dans les entreprises de l'économie sociale et de développement socio-économique, local et durable (Saavedra García & Camarena Adame, 2015), et dans les évaluations de projets (Ridde & al, 2006). Dans ces derniers, la pérennité « sustainability » fait partie des critères d'évaluation en fin de projet. Il serait aussi important de mentionner que depuis les années 90, les initiatives d'entrepreneuriat social sont devenues des thèmes de recherche importants comme en témoigne le nombre croissant d'écrits dans le monde anglo-saxon (Huybrechts., & al, 2012). Ces auteurs proposent des champs de recherches portant sur les stratégies et les modes d'organisation qui garantissent le succès des IES et leur pérennité, ainsi que les modèles contextuels qui entravent ou encouragent l'émergence et la continuité des IES (Wiltsey Stirman, Kimberly, Cook., Calloway, Castro, Charns, 2012). Par ailleurs, des chercheurs sur le concept de pérennité proposent de diversifier les répondants pour avoir une convergence en rapportant et avoir plusieurs sources d'évidence pour trianguler les résultats (Scheirer, 2005 ; Varun, 2010).

Quant au contexte d'étude, le Liban, l'IES est un domaine d'actualité dans ce pays, où nombreuses sont les initiatives lancées sans que leurs initiateurs ne soient suffisamment préparés à ce genre d'activités. (Beyond Reform & Development, 2012). Toutes ces initiatives montrent la sensibilisation du public libanais sur les questions sociales et environnementales. Ces initiatives sont aussi des sources de financement pour les associations qui réutilisent le profit pour leur mission sociale (Beyond Reform & Development, 2012). L'IES au Liban touche beaucoup de secteurs, cette pratique n'est pas nouvelle à cause des besoins sociaux et économiques croissants, elle concerne une multitude d'organisations à but non lucratif actives et novatrices, des entreprises à vocation sociale et des projets qui combinent des éléments à but non lucratif et à but lucratif, face à un rôle limité de l'Etat.

Avec la crise syrienne, les IES ont augmenté comme réponse à la détérioration de la situation socio-économique, après avoir rendu le taux de chômage des jeunes 3 à 4 fois plus élevé que le taux de chômage total (Livelihood, 2017). Pour répondre à cette crise le gouvernement libanais et les agences des Etats unis et les organisations internationales et nationales coordonnent un éventail

de programmes démarrant 2 750 initiatives d'entrepreneuriat qui peuvent être sociales ou purement commerciales au Liban. En l'absence d'un cadre juridique spécifique aux IES au Liban, les IES se sont appropriées le statut d'association ou d'une compagnie. La pérennité est aussi un défi aux IES libanaises qui est liée à l'insécurité financière et économique. Un autre défi concerne l'absence de cadre juridique pour les IES au Liban les privant de politiques facilitant leurs activités et leurs croissances (Beyond Reform & Development, 2012 ; Dot, 2016).

En prenant en considération les recherches déjà menées sur le thème de la pérennité des IES, il s'est avéré qu'il existe un manque d'étude sur la pérennité des IES marchandes, et celles lancées par les ONG, désignées par l'organisation –mère (OM) dans cette recherche, plus spécifiquement. Les recommandations des différentes études insistent sur l'influence du contexte sur la pérennité, ce qui nous encourage à étudier le contexte libanais et son influence sur la pérennité des IES et à examiner les manières de faire des IES pour assurer leur pérennité, les formes de la pérennité. Le but de cette recherche est de décrire et d'analyser les facteurs favorisant ou entravant la pérennité des IES lancées par les ONG au Liban. Elle cherche plus précisément à :

1. Estimer le degré de pérennité, identifier les caractéristiques de chaque IES au regard du niveau de pérennité obtenue.
2. Documenter la manière de faire de ces IES et comprendre dans quelle mesure certains facteurs entravent ou favorisent la pérennité des IES.
3. Décrire le contexte dans lequel ces IES se sont implantées et en analyser l'impact de ce contexte sur la pérennité.

La pertinence de cette recherche émane du fait de son actualité dans le contexte libanais où les IES sont considérées une nouveauté, et un secteur riche à exploiter et à développer. Par ailleurs, les connaissances générées contribueront à une meilleure compréhension des facteurs associés à la pérennité des IES permettant la réplique de pratiques existantes favorisant la pérennité, et la proposition de nouvelles manières de faire afin de favoriser la continuité des IES. Finalement, la pertinence sociale s'établit à travers la continuité des structures créant des opportunités d'emploi pour des personnes vulnérables et éloignées de l'emploi, et à travers l'autofinancement d'organisations sociales œuvrant pour l'intérêt public et pour plus de justice sociale.

Le modèle d'analyse retenu pour les fins de cette recherche est construit sur la base du cadre conceptuel de Shediak-Rizkallah et Bone (1998) qui est multidimensionnel et complété par le cadre de Johnson (Johnson, Hays, Center., & al 2004) et aussi de Sharir et Lerner (2006) et Varun (2010). Le cadre est constitué de cinq sphères emboîtées, La première sphère représente la pérennité des IES tributaire des autres sphères, les quatre autres sphères représentent quatre groupes de facteurs à savoir : 1) les facteurs de conception et de mise en œuvre de l'IES, 2) les facteurs dans le cadre organisationnel, 3) les facteurs de l'environnement global, 4) les facteurs provenant du processus de la pérennité.

II La méthodologie de cette recherche :

Cette recherche exploratoire s'inscrit dans un courant constructiviste, bien recommandé pour capturer la complexité d'un phénomène et le comprendre dans son contexte naturel (Mukamurera, Lacourse & Couturier, 2006) surtout quand les écrits à son sujet sont rares (Van Der Maren, 1995). Ce « *design émergent* » (Anadón & Guillemette, 2007) permet d'élaborer une connaissance holistique de la réalité humaine contextuelle, supposant ainsi que l'initiative d'entrepreneuriat social soit bien liée à son contexte (Champagne, Brousselle, Hartz, Contandriopoulos, & Denis 2011). La stratégie de recherche privilégiée repose sur une étude de cas multiples avec triangulation des sources d'information et des instruments de collecte de données. La triangulation de trois instruments a permis, en premier temps et à l'aide de l'échelle de LoIn (Goodman et al, 1993), d'estimer le niveau de pérennité avec le représentant de l'IES en question ; en deuxième temps, et à l'aide d'un entretien semi-dirigé avec des informateurs clés (N=43), de documenter les éléments explicatifs de la pérennité; en troisième temps, et à l'aide d'un questionnaire construit, d'étudier les défis, qui, de l'avis de ces mêmes informateurs –clés, entravent la pérennité des 6 IES à l'étude.

Le corpus des données à analyser comprend le questionnaire du degré de pérennité, le discours des entretiens, et le questionnaire portant sur les défis entravant la pérennité des IES. En ce qui concerne l'analyse du degré de pérennité, l'analyse des résultats est faite en se basant sur les scores obtenus calculés selon la grille du scoring propre à l'échelle LoIn, pour l'analyse des entretiens, la méthode de l'analyse de contenu a été suivie. Finalement, pour le questionnaire des défis entravant la pérennité des IES, les résultats ont été analysés après leur traitement sur le

logiciel « Statistical Package for the Social Sciences » (SPSS). Une analyse descriptive a été entamée démontrant des effectifs et des pourcentages des défis choisis par les répondants.

Durant le déroulement de cette recherche, les considérations éthiques tenues se sont inspirées des principes déclarés par Van DER MAREN (1999, cité dans Martineau, 2007) que ça soit au niveau du postulat de la reconnaissance de la valeur de l'interlocuteur, le postulat du consentement libre et éclairé des interviewés et finalement celui du respect de la vie privée et de la confidentialité.

III- La présentation des résultats ;

- 1 L'analyse des résultats de l'échelle de LoIn a permis d'estimer le niveau de pérennité des six IES et de les classer en IES à pérennité forte (N= 3 IES), et IES à pérennité faible (N=3 IES) et de tracer par la suite les éléments constitutifs d'une pérennité forte et d'une pérennité faible au niveau de la dimension routine et la dimension saturation. La routine désigne la routinisation des activités de l'IES, et la saturation se traduit par une extension maximale réalisable de l'IES au sein des sous-systèmes de l'organisation d'accueil. Nous illustrons cette comparaison dans le tableau N⁰1 :

Tableau N⁰1 comparatif entre les éléments constitutifs d'une pérennité forte et d'une pérennité faible :

Les éléments constitutifs d'une pérennité forte	Les éléments constitutifs d'une pérennité faible
La dimension routine	La dimension routine
- une routinisation des activités quotidiennes	- une absence de routine dans les activités quotidiennes
- un financement plutôt stable	- un manque des ressources financières et matérielles
- une dotation de ressources humaines expertes	- une absence de ressources humaines qualifiées

- un soutien de l'organisation mère (l'OM)	- une absence d'acteurs clés
- un statut permanent	- un statut non permanent
La dimension saturation	La dimension saturation
- une optimisation de réalisations des objectifs et des plans	- une réalisation minimale des objectifs et des plans d'action
- une garantie des sources de financement permanentes	- des ressources financières instables et insuffisantes
- une dotation d'expertise.	- un manque de personnel
- un intérêt porté par les dirigeants pour l'IES	- une absence de priorité accordée par l'OM à l'IES.
- une réservation d'une place principale pour l'IES dans l'OM.	- une place très secondaire dans l'OM

2- Après avoir divisé les six IES à l'étude en deux catégories à pérennité forte et à pérennité faible, l'analyse des entretiens menés auprès des 43 informateurs clés ont permis de dégager les éléments explicatifs d'une pérennité forte et d'une pérennité faible comme le montre le tableau N⁰²

Tableau N°2 : Les facteurs explicatifs d'IES à pérennité forte/ IES à pérennité faible

L'IES à pérennité forte	L'IES à pérennité faible
<p>Les facteurs de pérennité en lien avec la conception et la mise en œuvre de l'IES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une mise en place d'activités économiques et sociales diversifiées - Une atteinte de changements pérennes - Des ressources humaines soutenues par des expertises externes - Une solide appropriation et un dévouement manifeste des parties prenantes - Des équipements à la page Un modèle de financement hybride - Un double souci de la formation continue des parties prenantes 	<p>Les facteurs de pérennité en lien avec la conception et la mise en œuvre de l'IES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une mise en place d'activités économiques et sociales uniques - Des objectifs non atteints - Des ressources humaines laissées pour compte - Une déception des parties prenantes - Des équipements inadéquats - Un modèle de financement unique - Des formations occasionnelles et pas assez suffisantes
<p>Les facteurs de pérennité dans le cadre organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un mode juridique associatif et coopératif avec aspiration commerciale. - Un solide rattachement à l'OM - Une fidèle observance des procédures - Un champion » mobilisateur et charismatique - A la recherche d'une viabilité économique 	<p>Les facteurs de pérennité dans le cadre organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des statuts juridiques non appropriés et sans vision commerciale - Entre un détachement total et un rattachement faible à l'OM - Une observance manquée des procédures - Un champion pas assez mobilisateur - Une viabilité économique échouée
<p>Les facteurs de pérennité liés à un environnement global défiant et stimulant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un marché instable - Un secteur agro-alimentaire en vogue - Une absence de politiques de développement équilibré 	<p>Les facteurs de pérennité liés à un environnement global difficile et défiant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un marché instable - La restauration un secteur actif - Une absence de politiques de développement équilibré - Une stigmatisation des IES et des publics ciblés

- Une lutte permanente pour le maintien de l'image et de la réputation

Les facteurs de pérennité provenant du processus

-Une planification préliminaire à plusieurs visées
-Un réseau diversifié, fidèle et efficace
-Une visée stratégique et partenariale «gagnant »
Une conformité aux 4p du marketing Mix.

Les facteurs de pérennité provenant du processus

- Une planification laissée au hasard
- Un réseau restreint et pas assez efficace
- Un partenariat éphémère
- Des tentatives de marketing ponctuelles et pas assez efficaces]

3- L'analyse des résultats du questionnaire portant sur les défis entravant la pérennité a permis d'identifier les défis les plus saillants, d'après le choix des répondants. La concurrence du produit sur le marché vient en première place avec un score de vingt-et-un parmi les trente répondants, vient après le financement à court terme sélectionnés par dix-neuf des répondants, la rivalité entre l'objectif social versus l'objectif économique est considérée un défi par quinze des répondants occupant la troisième place. Pour l'absence de réseaux de soutien, elle est choisie par quatorze des répondants qui la positionnent à la quatrième place et finalement, l'absence de cadre juridique et les ressources humaines non spécialisées occupent la cinquième place avec douze réponses.

Finalement les résultats de cette recherche ont pu dégager dix constats relatifs à la pérennité forte des IES à l'étude :

- I- La conception de l'idée d'un produit ou d'un service, ancré dans son milieu et qui répond aux préoccupations actuelles des consommateurs, semblent être l'une des clés maîtresses de la réussite d'une IES.
- II- Une qualité de produit adapté au goût du consommateur, conforme au standard grâce à des équipements à la page, et visant l'internationalisation et l'exportation.
- III- Des ressources humaines stables, dévouées, participants et qui s'approprient l'IES grâce à une mobilisation et une valorisation des dirigeants.
- IV- Une culture d'apprentissage et d'amélioration bâtie sur un savoir organisationnel et des formations continues grâce au recours à des experts internes et externes.

- V- Une fidèle observance des procédures assure une réputation saine permettant le tissage de partenariats stratégiques assurant la viabilité économique de l'IES.
- VI- La capacité à s'adapter dans un contexte de crise et d'instabilité est un atout grâce aux qualifications innovatrices et visionnaires du champion traduit par la diversification et la personnalisation de l'offre de ces IES.
- VII- La planification d'une politique de tarification adaptée au marché pour assurer des profits : des politiques de prix adaptées et une réduction des charges.
- VIII- Les points de vente stratégiques et multiples et le recours à des canaux de distribution dans les différentes régions augmentant la vente des produits et assurant la visibilité des IES.
- IX- Le recours à des moyens de communication multiples ayant un double objectif (social et économique).
- X- L'atteinte des objectifs sociaux et économiques qui répondent à la double mission des IES et qui ne laissent tomber aucun de leurs objectifs.

IV Les limites et les recommandations

Cette recherche a ses limites et ne prétend pas couvrir toutes les dimensions de la problématique de la pérennité des IES, il existe des dimensions qui n'ont pas été approfondies.

La première limite est en lien avec le choix de l'échantillon de la recherche ou le refus ou la préoccupation de certains IES durant la période consacrée pour la collecte de données, n'a pas permis l'accroissement de la diversité de l'échantillon, comme par exemple avoir une IES avec un statut de Société Anonyme Libanaise (SAL).

Une deuxième limite concerne le choix des informateurs qui est composé d'à peu près de 70% des ressources humaines internes à l'IES et l'OM et les publics concernés, et seulement de 30% d'externes tels que les partenaires, les clients, les bailleurs de fonds. La

participation de plus d'informateurs externes aurait nettement contribué à donner plus de données et par la suite plus de valeur et de pertinence aux résultats.

Quant aux recommandations à donner, elles se situent à plusieurs niveaux, d'abord pour les IES :

- L'acceptation des IES de sa double identité et de sa double fonction est un facteur essentiel pour sa pérennité parce qu'il incombe et dès sa conception, la mise en place de procédures administratives et des dispositifs nécessaires pour le fonctionnement d'une entreprise pareille aux entreprises commerciales.
- L'assurance de l'expertise technique nécessaire pour les IES à travers des formations et un accompagnement par des expertes surtout pour les IES dont les ressources humaines sont formées de personnes éloignées de l'emploi. Pour ces dernières, la durée de l'accompagnement est une question essentielle, puisque les répondants ont recommandé au moins deux ans après la phase de l'amorçage de l'IES.

Le rôle de l'OM est vital pour la pérennité des IES avec tout ce qu'elle apporte de soutien en expertise, en matériel, en capital social, en crédibilité, et en financement. Dans ce sens les OM doivent être conscients de leur rôle et d'être bien préparée à le jouer.

Au niveau des recherches futures, les perspectives à suggérer touchent plusieurs thèmes tels que :

- Une recherche quantitative sur des échantillons de grande taille visant à identifier les facteurs de pérennité des IES dans le contexte libanais.
- Une étude portant sur une stratégie de marketing pour l'IES qui englobe les deux identités, l'identité sociale et l'identité économique, serait un choix raisonnable.
- Vu le manque de la génération jeune dans un bon nombre de ces IES, il serait intéressant d'étudier la notion de continuation à travers la nouvelle génération.

Enfin, il semble qu'en l'absence d'un cadre juridique propre aux IES, une étude portant sur un cadre pareil définissant la loi qui les régit est à proposer.

Bibliographie :

ALTER, K. (2007). “The social enterprise typology” <http://www.virtueventures.com/typology>

ANADON, M., GUILLEMETTE, F. (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », *Recherches Qualitatives*, N° 5, pp. 26-37.

BARTHELEMY, A., SLITINE, R. (2014). *Entrepreneuriat social Innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, Paris.

BEYOND REFORM & DEVELOPMENT. (2012). « Social Entrepreneurship Momentum »

BONCLER, J., VALEAU, P., ANNETTE, F. (2012). "Le business model (BM) : Une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif.", *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 25, N° 3-4, pp. 45–89.

BRECHET, J-P. (2012). « Les 3 P d'une Project-Based View. Projet, pérennité, profit », *Revue française de gestion*, N° 224, pp. 15-32.

CHAMPAGNE, F., BROUSSELLE, A., HARTZ, Z., CONTANDRIOPOULOS, A.-P., & DENIS, J.-L. (2011). L'analyse de l'implantation. In *L'évaluation : Concepts et méthodes* (2 mise à jour ed., pp. 238-273). Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

COPE, J. (2011). “Entrepreneurial learning from failure : An interpretative phenomenological analysis”, *Journal of Business Venturing*, N°26, pp.604–623

DEFOURNY, J. (2004). « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, N° 3, pp. 9-23.

DEFOURNY, J., NYSENS, M. (2011). "Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative", *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 319, pp. 18–35.

DOT, DIGITAL OPPORTUNITY TRUST (2016). *Social Entrepreneurship Ecosystem Mapping in Lebanon*.

GOODMAN, R., MCLEROY, R., STECKLER, B., and al. (1993). “Development of level of institutionalization scales for health promotion programs”, *Health Education Quarterly*, N°20, pp.161-178, South Carolina.

HUYBRECHTS, B., NICHOLLS, A., MOUCHAMPS H. (2012). « Entrepreneuriat social : définitions, ressorts et défis » In *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificité*, pp. 89-106, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve.

JOHNSON, K., HAYS, C., CENTER, H., and al. (2004). “Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model”, *Evaluation and Program Planning*, N°27, pp. 135-149.

LIVELIHOOD. (2017). « Lebanon crisis response plan 2017-2020 : Operational response plans »

MARTINEAU, S. (2007). « L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion », *Recherches Qualitatives*, N° 5, pp. 70-81.

MUKAMURERA, J., LACOURSE, F., COUTURIER, Y. (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, N°1, pp. 110-138.

PLUYE, P., POTVIN, J., DENIS, L. (2000). « La pérennisation organisationnelle des projets pilotes en promotion de la santé ? », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, Vol.7, N°1, pp. 99-113.

RIDDE, V., PLUYE, P., QUEUILLE, L. (2006). « Évaluer la pérennité des programmes de santé publique : un outil et son application en Haïti », *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, Vol. 54, N° 5, pp. 421-431, Canada.

SAVAYA, R., SHIMON, S. (2012). “Predictors of sustainability of social programs”, *American Journal of Evaluation*, Vol. 33, N°1, pp. 26-43.

SAVAYA, R., SPIRO, S., ELRAN-BARAK, R. (2008). “Sustainability of Social Programs. A Comparative Case Study Analysis”, *American Journal of Evaluation*, Vol.29, N° 4, pp. 478-493.

SAAVEDRA GARCIA, M. L., CAMARENA ADAME, M. E. (2015). « Le niveau du développement durable dans les PME du District Fédéral, Mexique », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 107, pp. 157-190.

SAVITSKY, K., EPLEY, N., GILOVICH, T. (2001). “Do others judge us as harshly as we think? Overestimating the impact of our failures, shortcomings and mishaps”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.81, N°1, pp. 44–56.

SCHEIRER, M. A. (2005). “Is sustainability possible?”, *American Journal of Evaluation*, Vol.26, N°3, pp. 320-347.

SHARIR, M., LERNER, M. (2006). "Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs.", *Journal of World Business*, N°41, pp. 6-20.

SHEDIAC-RIZKALLAH, M. C., BONE, L. R. (1998). “Planning for the sustainability of community-based health programs: Conceptual frameworks and future directions for research,

practice and policy”, *Health Education Research*, Vol.13, N°1, pp. 87-108, USA.

VAN DER MAREN, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal.

VARUN, G. (2010). *Determining the criteria for success in social ventures: a case study of social entrepreneurship*. Undergraduate Honors Thesis: Durham: Sanford School Of Public Policy Duke University: 2010.

WILTSEY STIRMAN, S., KIMBERLY, J., COOK, N., CALLOWAY, A., CASTRO F., CHARNS M. (2012). “The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research Implementation”, *Science*, N°17, pp. 1-19.

YUNUS, M. (2009). *Vers un nouveau capitalisme*, Le Livre de Poche, Paris.