

## « Diagnostic et gestion de projets »

Síle O'Dorchai

[sile.odorchai@ulb.ac.be](mailto:sile.odorchai@ulb.ac.be)

02/650.42.55

ULB – Solbosch H4.119

ULB Introduction

## Structure du cours

- Année transitoire: cours donné à la fois en 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> année de master
- Déroulement:
  - Stade I: 2 cours *ex cathedra* de remise au niveau des étudiants de 1<sup>er</sup> année
    - Cours 1: 07/02: Délimitation du secteur non marchand
    - Cours 2: 14/02: Présentation statistique du secteur non marchand
  - Stade II:
    - 2 cours *ex cathedra* de cadrage théorique par rapport à la gestion de projets: 21/02 et 28/02

## Structure du cours

- Stade III: 2 interventions par des experts de l'extérieur:
  - 07/03: Sophie Fétu: Evaluation de projets
  - 14/03: Jean-Claude Vitoux: La récolte de fonds et les partenariats avec les entreprises
- Stade IV: 2 cours de clôture interactifs nourris des apports des étudiants

## Délimitation du « non marchand »

- Appellations non synonymes:
  - Communauté française: « non marchand »; France: « économie sociale »; pays anglo-saxons: « non profit »; communauté flamande et Pays-Bas: « secteur quatriere »; Belgique et France: « troisième secteur »
- Définition d'un concept opératoire dans le contexte belge:
  1. Différentes approches (ressources, finalités, type d'activités)
  2. Classement des organisations en croisant « ressources » et « finalité » et en ajoutant « contrôle »
  3. Définition théorique confrontée à d'autres conceptions du secteur
  4. Définition pratique tenant compte des statistiques limitées et des besoins du secteur

## Les définitions du « marché » et la notion de « non marchand »

- A partir du sens que l'on donne au terme « marché », on peut tenter de cerner les organisations dont l'activité économique ne relève pas du marché et qui, dès lors, seront qualifiées de non marchandes.
- La littérature économique propose au moins trois manières d'appréhender le marché, ce qui donne en principe autant de définitions possibles du secteur non marchand.

## Approche technique ou des ressources

- Marché – lieu d'échange, lieu de rencontre entre offre et demande d'un bien
  - Du point de vue de l'offre, le prix de ce bien doit couvrir le coût de production
  - Du point de vue de la demande, le prix permet « un produit de la vente », le « ressource marchande » qui revient au producteur
- S'applique à une activité plus qu'à une organisation
- Lien directe: usage et financement; coût et prix

ULB Partie I: Définitions, 1.1. le marché et le non marchand

## Approche technique ou des ressources

- A l'opposé: activité non marchande: recours à d'autres types de ressources que la vente (cotisations, dons, subsides, etc.)
- C'est le critère retenu par la comptabilité nationale
- Difficulté:
  - De nombreuses organisations combinent des ressources d'origine marchande et non marchande
    - la Comptabilité nationale parle de "prix économiquement non significatifs" quand le produit des ventes ne permet pas de couvrir au moins 50% des coûts de production
    - Mais cette norme est arbitraire
    - Ce qui importe c'est l'attitude du producteur par rapport au marché

ULB Partie I: Définitions, 1.1. le marché et le non marchand

## Approche technique ou des ressources

- Classement des organisations en 3 groupes:
  - Organisations à ressources marchandes: entreprises au sens courant: coût de production couvert par le produit de la vente; contrainte de rentabilité; éventuellement subventions publiques
  - Organisations à ressources non marchandes: services publics et ASBL: organisations dont la production principale n'est pas destinée à être vendue et qui sont dès lors financées par d'autres sources
  - Organisations à ressources mixtes: 3 scénarios

## Approche technique ou des ressources

- **Scénario 1:** L'organisation assure des activités marchandes et non marchandes et couvre ses coûts à la fois par le produit des ventes et d'autres sources. Par ex.: entreprises de formation par le travail (EFT), entreprises de travail adapté (ETA), sociale werkplaatsen (SW), etc;
- **Scénario 2:** L'organisation pourrait être intégralement financée par le marché mais, pour des raisons de choix politiques, elle bénéficie d'une intervention publique dans la couverture de ses coûts de production. Par ex.: la SNCB;
- **Scénario 3:** Le prix proposé par le producteur est partiellement pris en charge par les pouvoirs publics. Par ex.: le système du tiers-payant en matière de santé, par lequel le prix des prestations est en partie remboursé dans le cadre de la sécurité sociale.

## Approche normative ou de la finalité

- Marché – lieu d'échange sur lequel les agents économiques agissent à la poursuite de leur intérêt propre. Finalité: rentabilité et maximisation du profit → "finalité lucrative »
- Dès lors, conception large du non marchand: toute organisation dont la finalité première n'est pas la recherche de la lucrativité mais plutôt la fourniture d'un service à ses membres ou à la collectivité.

## [ Approche normative ou de la finalité ]

- La notion de lucrativité
- une organisation est dite "à but lucratif", et donc marchande au sens de la présente approche du marché, si :
  1. son objectif premier est la maximisation de l'excédent,
  2. en vue de rémunérer le capital.
- Le critère principal réside donc dans la seconde proposition: l'excédent est destiné aux propriétaires, et ce en fonction du capital détenu.
- Une organisation non lucrative peut aussi distribuer son excédent mais pas dans un objectif de rémunération du capital (par ex.: SFS, coopératives, etc.)

## [ Approche normative ou de la finalité ]

- « Non-lucrativité » dans ce sens plus large que « non-profit »
- → au sens large: distribution possible de l'excédent: non-lucrativité ~ « not for profit »
  - Par ex.: textes instaurant SFS
- → au sens restreint: contrainte de non-distribution: non-lucrativité ~ « non profit »
  - Par ex.: loi sur les ASBL de 1921

ULB Partie I: Définitions, 1.1. le marché et le non marchand

## [ Approche normative ou de la finalité ]

- En résumé: pour déterminer si une organisation appartient au non marchand:
  - Son statut juridique: finalité lucrative ou non
  - Le non marchand = exclure de l'économie les entreprises privées au sens traditionnel à l'exception des SFS et des coopératives agréées
- Cas particuliers!
  - ASBL à finalité lucrative
  - Entreprises publiques: rémunération de capitaux publics pas à finalité de lucre → adaptation de la définition de lucrativité → une entreprise publique n'est lucrative que si son actionariat comporte des capitaux privés

ULB Partie I: Définitions, 1.1. le marché et le non marchand

## [ Approche pragmatique ou par les activités ]

- Définition du marché basée sur le type de biens et services qui y sont échangés
- Certains biens et services ne peuvent, soit en raison de leur nature soit par suite de choix politiques, donner lieu à une production optimale si on laisse le seul marché en régir l'échange (biens collectifs purs, biens quasi collectifs)
- Organisations non marchandes = celles dont l'activité principale consiste à produire des biens (quasi) collectifs

## Approche pragmatique ou par les activités

- Difficultés:
  - Activité principale difficile à identifier (EFT, ETA) → recours à l'approche par finalité
  - Définition arbitraire des biens quasi collectifs
- Avec le critère de l'activité, on peut tout au plus parler de branches d'activité principalement marchandes / non marchandes. Ici encore, le recours à un second critère s'avère nécessaire.

## Combinaison des 3 approches du marché

Approche	Critère de repérage des organisations	Principale limitation
<i>Technique</i>	Ressources de l'organisation (produit des ventes)	Problème de classement des organismes à ressources mixtes
<i>Normative</i>	Finalité de l'organisation (lucrativité)	Le non-marchand a un contour plus large que l'acception courante
<i>Pragmatique</i>	Branche d'activité de l'organisation (biens autres que services collectifs et quasi collectifs)	Une branche d'activité est souvent hétérogène (regroupement d'organismes opérant sur et hors marché)

- Classement des organisations en combinant les approches des ressources et de la finalité et en y ajoutant le caractère privé ou public de l'organisation



ULB Partie I: Définitions, 1.2. Classement des organisations économiques

## Distinction privé/public

- 3 questions:
  - Qui a pris l'initiative de créer l'organisation?
  - **Qui contrôle l'organisation?**
  - Comment est financée l'organisation?
- éléments garants d'un contrôle privé:
  - l'existence d'un budget propre
  - l'absence (ou la position minoritaire) de représentants des pouvoirs publics dans les organes de gestion
- Le statut juridique est un indicateur précieux, mais pas en soi suffisant (Par ex.: ASBL créées par les pouvoirs communaux)
- Autonomie (pas indépendance) à l'égard des pouvoirs publics (subsidiation)

ULB Partie I: Définitions, 1.2. Classement des organisations économiques

## Délimitation du non marchand: tableau

	Finalité	Secteur privé		Secteur public	
		lucratif	non lucratif	non lucratif	lucratif
<i>Ressources</i>					
Ressources marchandes		1	4	7	10
Ressources mixtes		2	5	8	11
Ressources non marchandes			6	9	12

ULB Partie I: Définitions, 1.2. Classement des organisations économiques

## Délimitation du non marchand: tableau

Finalité	Secteur privé		Secteur public	
	lucratif	non lucratif	non lucratif	lucratif
Ressources				
Ressources marchandes	Toute entreprise traditionnelle (exc. Santé), "fausses" ASBL	Triodos (banque durable), SFS, coopératives agréées, ASBL	entreprises publiques comme la SMAP; la lotterie nationale	Fortis, (Belgacom)
Ressources mixtes	Arcelor, entreprises individuelles du secteur de la santé (infirmières, médecins, ...)	ASBL (ETA, EFT, hôpitaux, ...), CNCD	Certaines entreprises publiques (SNCB, TEC, La Poste, ...); hôpitaux publics	11 (Belgacom)
Ressources non marchandes	3	ASBL (écoles du réseau libre, ...), maison de quartier, mutuelles, fondations	tout service public (enseignement, culture, action sociale, ...); administration publique	12

ULB Partie I: Définitions, 1.3. Délimitation conceptuelle du secteur non marchand

## Définition théorique du non marchand

- Les cases (5), (6), (8) et (9) se retrouvent à l'intersection entre les approches par les ressources et par la finalité
- ➔ le secteur non marchand = l'ensemble des organisations animées d'une finalité non lucrative et qui cherchent à financer leur production autrement que par la vente à un prix couvrant le coût de production.
- ➔ des organisations qui vérifient simultanément un critère de finalité et un critère d'origine des ressources