

# « 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

ULB Introduction

## [ 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

ULB Partie I: Définitions

## [ 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

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

## 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.

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

## [ 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

## [ 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

Ressources	Finalité	Secteur privé		Secteur public	
		lucratif	non lucratif	non lucratif	lucratif
Ressources marchandes		1	4	7	10
Ressources mixtes		2	5	8	11
Ressources non marchandes		3	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	<b>(entreprises publiques comme la SMAP; la lotterie nationale)</b>	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