

## « Diagnostic et gestion de projets »

Síle O'Dorchai

[s.odorchai@iweps.be](mailto:s.odorchai@iweps.be)

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

081/468456

## Structure du cours

- Déroulement:
  - Stade I: 2 cours *ex cathedra* d'introduction au secteur non marchand
    - Cours 1: 04/02: Délimitation du secteur non marchand
    - Cours 2: 18/02: Présentation statistique du secteur non marchand
  - Stade II:
    - 4 cours *ex cathedra* de cadrage théorique par rapport à la gestion de projets: 25/02, 03/03, 10/03, 17/03

## Structure du cours

- Stade III: 1 intervention par un(e) expert(e) de terrain:
  - 24/03:
    - Sébastien Dupanloup, présentation du projet de coopérative alimentaire à Charleroi
    - Jean-Claude Vitoux: La récolte de fonds et les partenariats avec les entreprises
    - Claudio Marini, ASBL La Rochelle
    - Sébastien Van Daele, Babel Hut Market
- Examen écrit en juin sur base de toute la matière, y compris l'intervention.

## 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

## 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

## 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)

## 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	Entreprises publiques comme la SIMAP, la loterie 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		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

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

## Comparaison avec d'autres approches du non marchand

- Approche de la Confédération des Entreprises Non Marchandes (CENM)
- Approche des Comptes nationaux
- Approche du « Maribel social »

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

## Comparaison avec l'approche de la CENM

- Membres = fédérations ou des organismes de coordination
  - soit travaillant dans le domaine des soins de santé, de la prise en charge des personnes âgées et des handicapés, de l'aide sociale particulière à la jeunesse, du bien-être et de l'aide sociale, de l'enseignement, des activités socioculturelles,
  - soit travaillant en tant qu'organisations sociales.
- L'absence de poursuite de but de lucre et l'engagement social solidaire sont les deux concepts de base essentiels
- Des représentants d'organisations publiques similaires pourront également être admis comme membres
- Usage simultané aux critères des ressources, de la finalité et des activités → cases (5), (6) et (9) de notre schéma, à l'exception toutefois des administrations publiques.

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

## Comparaison avec l'approche des Comptes nationaux

- Les Comptes nationaux appliquent le SEC-1995
- Le SEC-1995 regroupe les agents économiques en cinq secteurs institutionnels sur base de leurs
  - fonctions,
  - comportements et
  - objectifs principaux.
- Cinq secteurs:
  - les sociétés non financières (S11),
  - les sociétés financières (S12),
  - les administrations publiques (S13),
  - les ménages (S14) et
  - les institutions sans but lucratif au service des ménages (S15).

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

## Comparaison avec l'approche des Comptes nationaux

- Par convention, les organisations non marchandes sont rassemblées dans les secteurs S13 et S15.
- La Comptabilité nationale considère comme non marchandes des organisations dont les ressources sont non marchandes ou mixtes pour autant que les ressources marchandes couvrent pas plus de 50% des coûts de production.
- Les autres organisations non lucratives dont les ressources sont mixtes et proviennent principalement de la vente sont classées dans les secteurs des sociétés non financières (S11) ou financières (S12) selon leur activité.

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

## Comparaison avec l'approche des Comptes nationaux

Finalité	Secteur privé		Secteur public	
	lucrative	non lucrative	non lucrative	lucrative
<i>Ressources</i>				
Ressources marchandes	S11 S12 S14	S11 S12	(néant)	S11 S12
Ressources mixtes (plus de 50% marchandes)	S11 S14	S11 S12	S11	(néant)
Ressources mixtes (moins de 50% marchandes)	(néant)	S15	S13	(néant)
Ressources non marchandes	(néant)	S13 S15	S13	(néant)

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

## Comparaison avec l'approche du Maribel social

- Le non marchand = activités liées à la santé, à l'action sociale et à la culture, menées par les ASBL et par les pouvoirs publics.
- Cette approche, basée sur les activités, est plus restreinte que notre définition.
- Les autres définitions du non marchand rencontrées au niveau institutionnel recourent également à l'approche pragmatique des activités pour circonscrire le secteur.

## Comparaison du secteur non marchand avec d'autres secteurs

- L'économie sociale = l'ensemble des coopératives, des associations et des mutualités → secteur privé non lucratif, cases (4), (5) et (6) → 2 différences avec le non-marchand :
  1. l'économie sociale comprend des organisations marchandes;
  2. elle exclut toute organisation publique.
- Le *non profit sector* = la composante privée du non-marchand (sauf les mutuelles) → cases (5) et (6)
- Le *quaternary sector* (ou *quartaire sector*) = activités économiques principalement financées en dehors du marché → un ensemble plus large que le non-marchand, il correspond aux organisations non marchandes sur base du critère des ressources (cases (2), (5), (6), (8) et (9))
- Le secteur subsidié = la sphère privée du non marchand → ne recouvre pas les organisations non marchandes qui ne reçoivent pas de subventions publiques. De plus, elle néglige le fait que pratiquement toute organisation marchande bénéficie de subventions publiques.

## Nécessité d'une délimitation pratique du non marchand

- Deux limitations importantes à l'approche théorique:
  1. le repérage concret, via le statut juridique, des organisations non marchandes au sens de notre définition théorique suscite dans certains cas quelques difficultés;
  2. d'autre part, le champ couvert par notre définition peut se révéler trop large par rapport aux besoins socio-politiques en la matière.

## Le repérage des organisations non marchandes

- Pour identifier les organisations non marchandes, l'approche juridico-institutionnelle semble a priori commode.
- Les formes suivantes se rattachent pour la plupart au non-marchand: ASBL, mutuelles, fondations, associations de fait, services publics et entreprises publiques.
- Mais toutes les ASBL et toutes les entreprises publiques ne sont pas non marchandes au sens de notre définition.
- Ces exceptions sont généralement impossibles à isoler telles quelles dans les statistiques.

## Le champ couvert par la définition théorique

- La définition théorique : aucune distinction entre les types d'activité.
- Or, les définitions courantes du non-marchand, et en particulier celles que l'on retrouve dans les textes juridiques, sont généralement plus étroites. Elles excluent en général deux types d'activité :
  - d'une part, la fonction purement administrative du secteur public assurée par les administrations;
  - d'autre part, les activités usuellement considérées comme soumises au marché telles que le transport, la finance, l'énergie, ..., où l'on trouve néanmoins de nombreuses entreprises publiques.

## Non marchand au sens large et au sens restreint

- La délimitation pratique permet de répondre simultanément aux deux critiques précédentes, tout en tenant compte des contraintes liées aux limites des statistiques disponibles.
- Elle repose sur une double conception, large et restreinte, du secteur non marchand

## Non marchand au sens large

- Au sens large, le non-marchand rassemble tous les opérateurs économiques qui présentent une des formes juridico-institutionnelles précitées (ASBL, mutuelles, services publics, ...), permettant de préjuger à priori une finalité non lucrative et le recours à des ressources non marchandes.
- Cette conception est très extensive dans la mesure où elle inclut des producteurs qui ne peuvent pas être considérés en pratique comme non marchands (fausses ASBL, certaines entreprises publiques). Elle donne la borne supérieure du secteur.

## Non marchand au sens restreint

- Au sens restreint, le non-marchand exclut, parmi les opérateurs précédents,
  - ceux qui forment l'administration publique, ainsi que
  - ceux qui sont actifs dans les branches essentiellement soumises au marché, à savoir l'industrie, le commerce, le transport, la finance, ...
- Cette définition est trop étroite au regard des critères théoriques. Elle fournit la borne inférieure du secteur.

## Avantages de la délimitation pratique

- Elle répond aux limites de la définition théorique en proposant une borne inférieure;
- Elle évite d'opérer des choix arbitraires, voire normatifs, par rapport à la finalité de certains opérateurs;
- Elle est aisée à appliquer sur le plan statistique, dans la mesure où les principales sources proposent un classement des unités économiques par statuts juridiques et par activités;
- Enfin, toujours sur le plan statistique, elle donne une marge (différence entre la borne supérieure et la borne inférieure) qui permet de quantifier le non-marchand quelle que soit la définition envisagée.

ULB Partie I: Définitions, 1.4. Délimitation pratique du secteur non marchand

## Nomenclature des activités non marchandes

- Dans la **conception large**, on retient les opérateurs de toutes les branches d'activité;
- Dans la **conception restreinte**, font seuls partie du secteur non marchand les opérateurs des branches 1 à 5, d'une partie de la branche 7, et de la branche 8. Sont exclues l'Administration publique (branche 6) et les rubriques 71 à 77 de la branche 7 (activités essentiellement soumises au marché et entreprises publiques marchandes).

Branches	Rubriques
1. Culture, sports et loisirs	11. Culture 12. Sports 13. Loisirs
2. Education et recherche	21. Enseignement fondamental et secondaire 22. Enseignement supérieur et recherche 23. Autres formations
3. Santé	31. Services curatifs avec hébergement 32. Services curatifs sans hébergement 33. Services préventifs 34. Autres activités pour la santé humaine
4. Action sociale	41. Aide sociale générale 42. Aide aux handicapés 43. Aide à la jeunesse 44. Aide à la petite enfance 45. Aide aux personnes âgées
5. Défense des droits et intérêts	51. Organisations économiques, patronales et professionnelles 52. Syndicats 53. Organisations politiques
6. Administration publique	61. Administration générale, services collectifs, sécurité sociale 62. CPAS 63. Mutuelles
7. Autres activités non marchandes	71. Agriculture, chasse, sylviculture et pêche 72. Industries extractives et manufacturières 73. Electricité/gaz/eau, construction 74. Commerce de gros et de détail, réparations 75. Hôtels et restaurants 76. Transports, communications, activités financières, immobilier, location, activités informatiques 77. Autres services aux entreprises 78. Services collectifs, personnels et domestiques 79. Associations religieuses
8. Autres, n.d.a.	80. Autres, n.d.a.