

Les défis auxquels les organisations non lucratives sont confrontées: Approche Entrepreneuriale

Mohammed Mounir Benabdelhadi

université de Ouargla
Benabdelhadi2m@yahoo.fr

Claude Sobry

Université de Lille 2 –France-
claude.sobry@univ-lille2.fr

Résumé :

Les besoins sociaux sont complexes, et difficiles à satisfaire d'une manière efficace cette donne a poussé les décideurs et les pouvoirs publics à travailler pour structurer l'ensemble des acteurs de ce secteur tertiaire composé des ONG, des organisations non commerciales, bénévoles secteurs non lucratifs et organisations solidaires.

Avec ces différentes appellations, et devant les difficultés rencontrées par ce type d'organisations, il est devenu plus que nécessaire de proposer –dans cet article- de s'orienter vers une approche entrepreneuriale visant l'efficacité et l'efficience des projets.

Les mots clés : les organisations non lucratives, les organisations lucratives, l'entrepreneuriat sociale.

المخلص:

الاحتياجات الاجتماعية تمتاز بالتعقيد، مع صعوبة الرضا عن الفعالية التي تدفع اصحاب القرار و السلطات العمومية الى العمل على هيكلة مجموع الفاعلين في القطاع، التنظيمات الغير التجارية، المتطوعين في القطاع الغير ربحي، و التنظيمات المتضامنة

مع هذه المصطلحات المتنوعة، نستطيع إدراك الصعوبات التي تطرح على مستوى فهم هذا النوع من التنظيمات، و عليه كان من الضروري من خلال هذا المقال، التبصر بهذه المفاهيم، و التوجه الى مقارنة مقاولاتية في الطرح، تستطيع أن ترفع من الكفاءة و الفعالية على مستوى المشاريع.

الكلمات المفتاحية: التنظيمات الغير الربحية، التنظيمات الربحية، المقولة الاجتماعية.

Introduction :

Ce secteur connaît différentes définitions¹, caractéristiques et qui selon E-Dacheux concernant la construction des réseaux sociaux Européens montrant par la diversité des démarches du point de vu organisationnel et institutionnel² et qu'avec le temps ont constitué le socle De l'économie sociale solidaire qui connaît rentabilité, productivité et réussite préalables de plus en plus avérées en France et en Belgique à titre d'exemple³.

I- Les caractéristiques et les approches :

La complémentarité entre le secteur lucratif et les organisations non lucratives, constitue un apport certain pour l'entreprise sociale qui consolide sa position lucrative avec le temps⁴, sans occulter ses missions sociales comme objectifs fondamentaux de l'organisation.

Afin de bâtir une démarche entrepreneuriale d'une manière saine il est nécessaire, selon Salomon et Anhéir de respecter les lignes de conduite suivantes⁵ :

- ✓ L'organisation et son ancrage institutionnel.

- ✓ L'autonomie par rapport à l'Etat.
- ✓ 3 La non répartition des bénéfices.
- ✓ Le renforcement de la bonne gouvernance.
- ✓ Le bénévolat au sein des membres du conseil d'administration.

La compréhension de ces principes facilite selon P. Valeau la détermination des indicateurs pour⁶ :

- Le niveau socio-économique.
- Le niveau technico- économique.

Les aspects comportementaux, les moyens et les résultats constituent un préalable..... pour des approches efficaces.

L'ensemble de l'approche dépend d'une série de paramètres logiques et poussant vers la consécration de l'esprit entrepreneurial qui vise à dépasser les contraintes qui freinent les organisations non lucratives.

2- les Raisons d'aller à l'entrepreneuriat

2-1- visée de l'entrepreneuriat sociale :

L'entreprise sociale, par sa responsabilité sociale, doit s'aider des changements sociaux que connaît la société en réalisant des projets à caractère social et financés par le secteur privé⁷.

Cette approche connaît deux handicaps en Angleterre ayant à réaliser⁸ :

- La rentabilité financière
- La pérennisation de l'investissement et du financement

Cette contrainte majeure doit orienter les organisations lucratives à participer activement dans les activités à caractère social, comme le cas de la loi de 1977 relative à la réforme sportive en Algérie.

D'autre part, l'entrepreneur social doit améliorer s'adapter avec les changements que connaît son environnement en innovant en continu par⁹ :

- La recherche de solutions nouvelles.
- L'amélioration du cadre de vie des individus et des collectivités.
- L'adaptation des organisations et des procédures.
- l'autorisation des relations avec les parties intéressées (holdkoster).

Dans ce contexte, l'entreprise sociale se trouve devant deux défis majeurs :

- la préservation de sa démarche sociale
- l'obligation d'améliorer sa rentabilité pour continuer à activer.

Ceci doit pousser l'organisation à œuvrer en permanence à réaliser ces activités nobles en utilisant des procédés et des moyens licites.

2-2- l'économie sociale et solidaire

Cette nouvelle vision commence à se développer pour arriver à un véritable partenariat entre l'entreprise sociale les acteurs économiques et les grands groupes économiques¹⁰.

Selon j-L- Lavill, il est nécessaire de définir les concepts, de jumeler les objectifs avec la situation réelle¹¹, ce qui constitue un préalable à la mise en œuvre des stratégies, et la construction de mécanismes et d'outils de travail sur la base d'un effort de conciliation entre¹² :

- le profit suivant S.Plonge qui se base sur l'initiative privée, le droit de propriété, → le secteur privé doit piloter l'organisation sociale
- La solidarité populaire selon Mohamed Younes – privilégiant le partenariat et la participation.

2-3- la gestion :

Les défis d'améliorations des ressources poussent les organisations non lucratives à parfaire leur gestion administrative du point de vue stratégique et exécutif.

La détermination des outils d'audit et d'évaluation en sus de la prise de risques. Compétences nécessaires du gestionnaire Pour passer d'un système de gestion classique à une démarche entrepreneuriale.

Selon PM Jackson il est nécessaire de mettre en place des mécanismes et des procédures de contrôle de gestion et de viser des objectifs clairs et mesurables¹³.

2-4 l'innovation:

Les organisations non lucratives se présentent en permanence comme les pionniers du sens novateur et la capacité de créativité¹⁴, en continu par¹⁵ :

- *L'innovation, l'initiative, les services améliorés.*
- *La réponse aux défis de dépassement des insuffisances, des manques de vision stratégique par :*
- *La recherche de solutions.*
- *La création de fonds pour l'innovation.*
- *La création d'incubateurs de l'innovation sociale.*
- *L'amélioration de la communication sociale.*
- *Evaluation des impacts de l'innovation au niveau de zones ciblent.*

3-défis des organisations non lucratives:

Suite à l'analyse des facteurs influant sur le fonctionnement des organisations non lucratives, et qui en définitive peuvent constituer des leviers porteurs de pistes d'orientations vers l'entreprenariat, et qui à terme doivent aller vers ce qui est plus important amener les organisations non lucratives à s'intéresser aux défis futurs sur la base d'une maîtrise des facteurs qui sont encore en phase de confusion.

3-1-La compétence et l'efficacité

3-1-1-Les concepts de la compétence et de l'efficacité:

La définition de L'efficacité se résume à la capacité de réaliser des résultats acceptables¹⁶, et la compétence se définit comme à la liaison entre les moyens utilisés et la production enregistrée¹⁷.

Cet aspect de la question a suscité un intérêt particulier parmi les spécialistes à travers l'utilisation rationnelle des moyens, avec la proposition d'un certain nombre de pistes de travail, essentiellement du point de vu financier permettant à ces organisations d'aboutir à l'autonomie et ce par le dépassement de certaines contraintes liées aux moyens et aux modes de gestion ou la conciliation est nécessaire entre les deux défis qui doivent tenir compte de la nature des ressources et des besoins à satisfaire des consommateurs ce qui entrave le Saut qualitatif nécessaire pour parvenir à la rentabilité.

Avec le temps, le changement progressif de l'environnement et l'expérience, il est apparu nécessaire de prioriser l'innovation par la recherche de solutions plus entrepreneurantes et plus audacieuses chez les entrepreneurs sociaux pour obtenir des ressources nouvelles¹⁸.

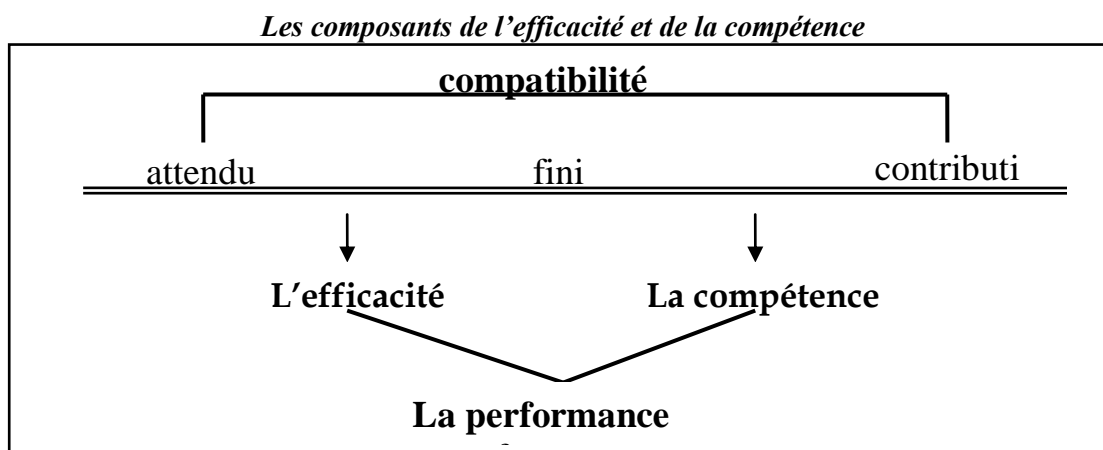
Entre les années 80 à 90, selon J-BOSTIE, des perspectives d'évolution ont vu le jour en matière de marketing , d'amélioration de l'efficacité et de la capacité nouvelle sur la base d'un alignement sur les principes des échanges en milieu d' affaires par la recherche continue des ressources pour réaliser les projets à travers l'utilisation optimale des occasions offertes¹⁹.

Cette situation, essentiellement liée à la planification stratégique du coté financier transcendant la limite des outils utilisés pour gérer les soutiens et les moyens acquis vers

une démarche orientée vers la rentabilité qui nécessite la mise en place des instruments de normalisation²⁰.

3-1-2-Avantages et limites de l'efficacité et de la compétence:

Les fondamentaux préalables à l'efficacité et à la compétence des équilibres entre les prévisions et les résultats par le renforcement des capacités de réalisations relatives à la qualité des prestations pour mettre en place les instruments d'évaluation en matière de rendement comme le montre le tableau suivant:



Source: Paulus. O, *La performance des musées: efficacité et contrat d'objectifs*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, université R.shuman, strasbourg 3, 1997, p. 8

Un ensemble de paramètres liés aux aspects quantitatifs, aux coûts²¹, qui nous permettent de mesurer toutes les actions et les résultats parallèlement aux changements sociaux et fonctionnels, évalués financièrement en arrivant à mobiliser plus de bénévolat et de volontariat²².

Cependant, un certain nombre de contraintes logiques mettent les organisations non lucratives devant des situations d'absences de capacités à bien gérer les ressources telles que²³:

- ✓ Le suivi sans discernement de l'option d'augmentations des profits et des ressources
- ✓ L'absence de transparence et de contrôle de l'utilisation des liquidités
- ✓ L'absence de règles et de procédures d'une concurrence loyale entre les organisations²⁴.

Au niveau gestion, pour parvenir à l'augmentation des ressources pour organiser un certain nombre de manifestations sportives par exemples, en mobilisant des volontaires il est difficile de bien gérer les moyens, les promesses plus au moins certaines des sponsors, et avec l'absence de guides de procédures, l'organisation se met dans des situations opaques et confuses.

L'efficacité en elle-même doit être perçue et mesurée sur la base des idéaux, des valeurs qui doivent être communes à un niveau de responsabilité et qui doivent tenir compte des principes communs aux adhérents et visant essentiellement un bien être social et non focalisés sur des conditionnalités de l'environnement quel qu'il soit s'il ne partage pas avec l'organisation les règles de déontologie et de sincérité qui viennent s'ajouter aux indicateurs de rentabilité d'espace, de temps et de volumes des soutiens²⁵.

Devant cet état des choses et ce niveau de pression les organisations se voient devant la nécessité d'élargir leur champ d'intervention et de solidarité avec la sphère des intérêts qui mettent au devant les termes de comparaisons avec d'autres types d'organisations²⁶, ce qui oblige à rapprocher les démarches et les objectifs des uns et

des autres et ne pas occulter les croyances et les valeurs²⁷, caractérisant les organisations du secteur social, qui n'arrivent pas à concilier les deux parties telle que l'analyse de l'éducation des générations avec la non détermination des rôles des uns et des autres et les indicateurs afférents aux résultats des différents acheteurs (la société, l'autorité ,le corps enseignant, les parents, le milieu,)

De là nous pouvons avancer que la compétence et l'efficacité constituent des variables signes distinctifs et propres à chaque organisation qui peut être compétente mais pas efficace ou efficace mais pas compétente en tenant compte que la grande partie des ressources provient des pouvoirs publics.

Ce qui en résulte en un respect des règles édictées par les bailleurs mais d'un autre côté l'absence de prise en charge des adhérents , des sportifs et de l'activité proprement dite, c'est pour cela qu'il faut mettre en place des indicateurs spécifiques²⁸, aux types d'organisations qui vont consacrer à terme l'autonomie de l'organisation.

Selon V.Murrayet suite à une étude sur ce type d'organisations aux Etats unis , en Grande Bretagne et au Canada, le principe de base doit tenir compte d'un diagnostic réel conditionnant la réponse adéquate aux problématiques réelles suivant une critériologie claire et prédéfinie²⁹, aboutissant en fin de parcours à l'utilisation d'indicateurs clairs et efficaces et ne pas occulter les croyances et valeurs.

3-2- Les produits et services:

1-2-1- l'innovation et la qualité:

Les textes régissant l'entreprise à caractère social encouragent l'innovation, la créativité et la qualité des produits et des services.

Cependant il ya absence du comment répondre à travers une organisation classique à satisfaire aux besoins attendus.

Les aspirations ne cessent de se multiplier, et nous sommes devant un afflux des marques et des labels, à travers des cycles de positionnements des sphères commerciales en consolidant des stratégie d'organisations des interventions et des valeurs clairs³⁰, et devant le fait que ni les organisations classiques, ni les pouvoirs publics ne peuvent satisfaire les besoins attendus, quelques communes ont crée des entreprises spécialisées pour la résolutions des problèmes de développement de leurs territoires³¹.

Ce qui nous confirme que de plus en plus les organisations non lucratives sont confrontées aux défis de la qualité et l'obligation d'améliorer leurs produits et leurs prestations dans une panoplie de domaines liés à leurs activités, la qualité supérieure influe de plus sur les avantages concurrentiels de l'organisation tels :

- ✓ La disponibilité des services de qualité supérieure qui s'accroît selon l'appréciation des consommateurs et qui influe sur le prix supérieur
- ✓ L'impact de la qualité reconnue qui équivaut à l'amélioration de la compétence et qui donne de fait une réduction des couts et du temps pour la réalisation

D'où la capacité de l'organisation de convaincre les clients du niveau de qualité, du prix et la réduction des temps de production, cet exemple de l'évolution des championnats de tennis de ROLAND GARROS peut confirmer cela:

La marque de ROLAND GARROS

La création de la Fédération Française de Tennis	1920
Création de Roland-Garros	1928
Élection de P.Chatrier Président de la fédération de tennis et qui en même temps Président fédéral de l'Internationale de Tennis, qui a été en mesure de signer des contrats de sponsoring avec Adidas, BNP et pour une période comprise entre 1977 – 1991	1973
Premier contrat concernant la vente des droits de diffusion de la session avec	1976

TF1	
La première affiche pour la session établie dans RG	1980
Y.Noah (produit système fédéral) pour le vainqueur de Roland-Garros	1983
Fédération française de tennis : jusqu'à 1,4 millions d'abonnés (sur les 4 millions au total d'abonnés) et fait le triple du chiffre pendant la période 1976-1986	1986
Création du cycle de BARCY à la demande de la ville de Paris	1986
Développement du logo Roland-Garros	1987
Création Productions EURL RG	1989
Élargissement du stade Roland-Garros	1994
Promotion commerciale RG produits en dehors du terrain et à l'extérieur de la session	1995
Premier espace commercial intégré des produits RG	2000
Modernisation des stades	2000
Le marketing des produits de la RG pendant l'année sur chaque stades RG	2002

Source: M. Desbordes, J. Falgoux, Organiser un Événement Sportif, 3^e édition organisations, 2007, p49

La remarque à travers cet échantillon de travail, nous allons vers une véritable gestion « pragmatique » à travers la recherche de solutions idoines aux problèmes posés en utilisant d'une manière optimale et rationnelle des moyens importants à la disposition de l'organisation d'où la nécessité d'aller à l'excellence caractérisée ou crée dans les pratiques, et au niveau de la qualité des résultats.

Il demeure en tout état de cause que l'acceptation du produit et de la prestation que le véritable défi en face de l'organisation se résume à une lecture lucide du contexte social³², et l'assimilation des besoins réels pour que les outputs correspondent aux aspirations du public des consommateurs.

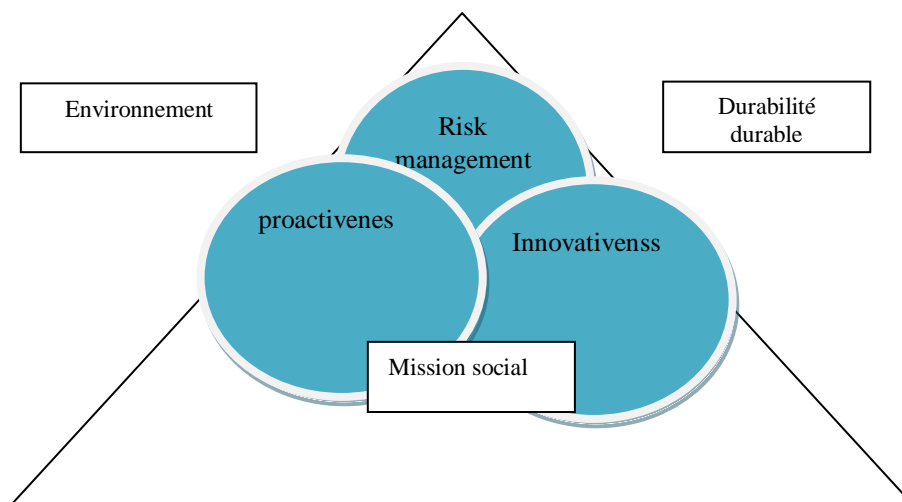
3-3- la dynamique de groupe:

3-3-1- les valeurs et les croyances moteurs de croissance des groupes:

Avant de traiter de la logique de dynamique du groupe, il est indispensable de s'intéresser de près à la direction.

Selon J.Wee, Wardena et G.S MORT il faut étudier la direction au niveau de l'entreprise à caractère social suivant un modèle multi forme, permettent la capacité de s'adapter en continu avec l'environnement et la gestion efficace des situations d'une manière flexible en se rapprochant du modèle classique³³, suivant une approche nouvelle participant à l'appropriation des bases de l'entreprise classique, traduite fidèlement aux, niveau croyances et valeurs et influant directement sur les pratiques et comportements du point de vue opérationnel.

Frontières du modèle multidimensionnel de l'entrepreneuriat social

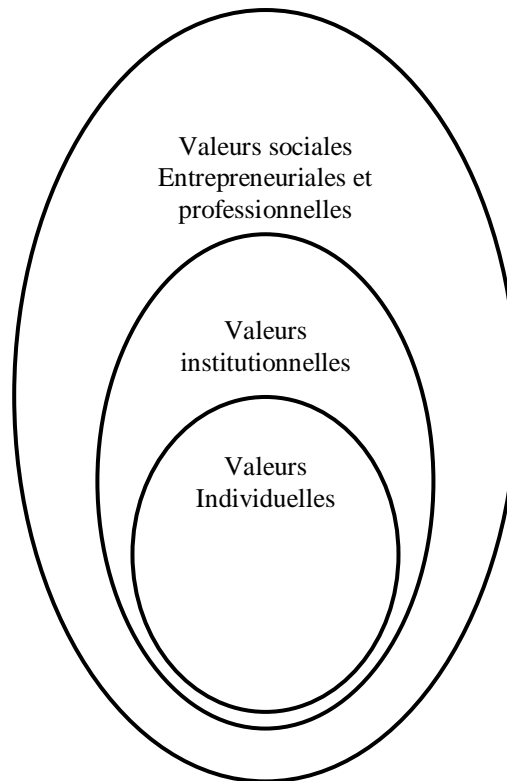


Source: J. Weerawardena, G. S. Mort, op cite. P32

La question des croyances et des valeurs doit toujours constituer l'épine dorsale de toute organisation cherchant la sincérité, condition sine qua none de l'unité de l'action et qui doit dès la création guider le premier noyau de la direction dont les croyances et les valeurs doivent être saines et logiques, principes qui doivent imprégner toutes les réflexions et actions de l'ensemble de l'organisation qui tout en évoluant doit donner à ces valeurs et les traduire en actes quotidiens réels une véritable institutionnalisation de ces croyances à tous les niveaux de l'organisation³⁴, qui doit agir avec abnégation, pérennisation et durabilité de la bonne conduite.

Certes, l'action a besoin de temps, d'efforts et rencontre des entraves dans toutes les étapes de construction mais l'accumulation va donner ses effets positifs à terme, qui vont permettre de passer des croyances individuelles à une appropriation responsable par tout le collectif, qui va influencer sur la société en général à travers ce lieu ombilical avec les différents démembrés imprégnés par les principes de transparence et de clarté en interne et en externe, arrivant à une société juste, équitable, et performante schématisée comme suit:

Evolution saine des valeurs



Source : claud, J-F, OP Cité P65

Pour que l'organisation non lucrative continue à persévérer dans cette voie salubre, il est plus que nécessaire que la direction continue à jouer ce rôle ô combien noble de respect effectif des valeurs en renforçant les principes de changements positifs, sans déviation aucune en préservant la crédibilité de l'entité et en utilisant les évolutions technologiques dans un esprit de complémentarité et de synergie avec tous les acteurs.

3-4 le Changement Social :

La mission principale des organisations non lucratives est essentiellement sociale, malgré cette importance et devant la démission ; et surtout l'échec des pouvoirs publics, des organisations elles mêmes, encore plus l'impact des règles du marché, l'approche sociale connaît un essoufflement certain et une absence d'une vision sociale pérenne³⁵, tout cela peut être accentué avec le manque d'engouement en matière de recherche et d'écrits académiques³⁶, proportionnellement aux besoins sociaux de plus en plus importants.

Cependant il y a un certain nombre de travaux qu'on peut citer :

- ❖ *Sur le sport, par exemple, ce qu'a présenté Coakley dans son ouvrage « les valeurs sportives dans la société » travail très intéressant qui aborde deux axes forts :*
 - *L'activité sportive peut conduire à des réussites extraordinaires en dehors du sport.*
 - *L'exercice sportif permet à ses pratiquants de réaliser la réussite et le bien être.*
- ❖ *De son côté B.O.Akende a bien analysé l'importance des besoins sociaux, le rôle des organisations sur la réponse aux aspirations pour émuler la participation, le volontariat, la réussite et la performance³⁷.*

Etant donné la sensibilité du système social, lié directement à l'éthique, l'aspect suivi, doit constituer l'élément central des opérations d'audit interne et externe³⁸.

3-4-1- La responsabilité sociale :

Pour définir ce concept nous sommes devant deux approches :

- *Définitions avec des compréhensions multiples.*
- *Définitions liées au cadre du marketing social³⁹, connues selon les réalisations sociales concourant au développement durable et de respect de l'environnement⁴⁰, axe de travail depuis 50 ans aux U.S.A avec le fonctionnement des organisations syndicales et de protection du consommateur⁴¹, comme respect des besoins sociaux*

La responsabilité sociale, pour une même activité telle la formation professionnelle peut être appréciée différemment par les acteurs :

- *Concordance avec les objectifs propres à l'initiateur du projet.*
- *Apport technique important pour le développement par les pouvoirs publics.*
- *Apport certain en matière de compétences pour le secteur lié au profit.*
- *Contribution à la lutte contre la marginalisation et les fléaux sociaux pour les organisations sociales.*

Le sport comme deuxième exemple est perçu :

- *Comme vecteur des projets humanitaires des organisations onusiennes.*
- *Comme amélioration de l'image de l'entreprise à travers les champions.*
- *Comme reconnaissance et mérite des organisations non lucratives en matière de santé, de bien être et de satisfaction des besoins des personnes.*

Selon B.Dubois et P.Kolter le concept de responsabilité sociale doit s'adapter aux principes de base du perfectionnement stratégique, incubateur des investissements sociaux, du bien être social et du marketing social⁴², éléments qui donnent à l'organisation les avantages concurrentiels à long terme avec le soutien des opérateurs actifs dans l'environnement au moment des crises ce qui met le gestionnaire, en permanence devant un certain nombre de défis contradictoires et les décisions doivent toujours tenir compte des aspects sociaux, des contraintes externes, des pressions internes, des croyances et des valeurs des uns et des autres.

Cependant, les organisations à profit ne peuvent en aucun cas se substituer aux organisations non lucratives dont la mission essentielle se rapporte au changement social.

3-4-2- La mission sociale :

Pour les organisations lucratives, la fidélité à l'intérêt général, n'est pas rétribuée, par contre pour l'organisation non lucrative cet axe représente la condition sine qua none de la réussite pour bâtir la société sur des bases solides en améliorant tous les aspects du cadre de vie.

De ce fait les partenariats entre les pouvoirs publics et le monde associatif, par la création d'organisations hybrides contribue à améliorer la compétence et l'efficacité pour stimuler le volontariat et par là augmenter et diversifier les soutiens.

Cet aspect de la question, trouve sa réussite au Bénin par exemple où l'assistance, l'accompagnement et le suivi des paysans activant dans les domaines du Coton est édifiant en matière d'extension de l'activité et à l'amélioration des rendements⁴³.

Ceci a poussé à renforcer la perception de l'entreprenariat au sein des organisations non lucratives à prôner le changement Socio-économique⁴⁴, comme nouvelle démarche face aux règles strictes de la commercialité et des lois du marché tout court⁴⁵, par la dynamique nouvelle de changements sociaux espérés.

Le défi du changement voulu reste l'épine dorsale des politiques générales, ce qui alourdit la responsabilité des organisations sociales par la maîtrise dès le début des

bonnes méthodes, des bonnes pratiques et des procédures de fonctionnement par la modélisation des méthodes.

Conclusion :

Certaines organisations non lucratives ont montré leur capacité de faire face au secteur à profit par la réponse adéquate aux besoins de leurs membres, avec une amélioration constante de la qualité tout en étant bénévoles et par là envoyer des messages forts des bons principes de la réussite et de l'abnégation suivant des démarches normalisées.

Cependant, il ne faut pas occulter que ces organisations ont besoin de développement de leur planification stratégique par:

- ✓ Construire des valeurs communes
- ✓ La hiérarchisation et la priorisation des projets et programmes.
- ✓ L'amélioration des processus, la modélisation des méthodes et l'évolution du positionnement suivant des plans Marketing bien maîtrisés.
- ✓ L'évaluation en permanence des réponses aux besoins et la réussite de l'autonomie par la diversification des ressources.
- ✓ Levée de travail d'équipe.

Référence :

¹ - J. Bonsler, M.H-Risplay, caractéristiques de l'entrepreneuriat en l'économie solidaire. L'édition de LADREG, Décembre 2003, p 3.

² - E.Dacheux, un monde méconnu: les réseaux associatifs européens, CNRS Editions, Hermès revues n 23-24, 1999, http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/14722/HERMES_1999_23-24_123.pdf?sequence=1, p1

³ - Cahier de l'observatoire transfrontalier de l'ESS, Comment les entreprises d'économie sociale et solidaire répartissent-elles leurs bénéfices ?, n6, octobre 2012. <http://www.observatoire-es.be/wp-content/uploads/2012/11/lesCAHIERS-n6.pdf>.

⁴ - F, Brouard. S, Larivet. O, Sakka. Entrepreneurial social et participation citoyenne, Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale. N1. 2010, <http://www.anserj.ca/index.php/cjnser/article/viewFile/38/11>. p50

⁵ - S. Morris, Defining the non-profit sector: Some lessons from history, Civil Society Working Paper 3, February 2000, p6. <http://eprints.lse.ac.uk/29032/1/cswp3.pdf>.

⁶ - P.Valèau de doctorat la gestion de volontaire dans les association humonitaire: une passage par contingence de l'implication, resume de these, p3 .
http://www.valeau.com/Generer_l_implication/PDF/Chapitre2.pdf

⁷ - Canadian Center For Social Entrepreneurship (CCSE) Social Entrepreneurship, rapport, n 1, 2001.p3
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=3ED60368F90C56C04EF0435EC4E7C015?doi=10.1.1.194.4683&rep=rep1&type=pdf>.

⁸ - W.Mswaka, Not just for profit: an empirical study of social enterprises in South Yorkshire, A thesis submitted to University of Huddersfield Business School in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, May 2011, p 142-144, http://eprints.hud.ac.uk/11036/1/Walter_Mswaka_-_Final_Thesis.pdf

⁹ - A.Noya. L'innovation sociale par l'entrepreneuriat social et solidaire. Développement et promotion de l'Economie Solidaire au service d'un développement durable au " Luxembourg. 24 Novembre 2011 – Luxembourg. OCDE. P10. http://www.eco.public.lu/attributions/economie_solidaire/OECD.pdf

¹⁰ - T, Ghezali. M, Grosset. Développer l'Entrepreneuriat Social. Le Livre Blanc. Oser Maintenant. 2009. p 18-25. http://www.avise.org/IMG/pdf/Livre_Blanc_BAT_def-2.pdf

¹¹ - J-L. Lavill. Du tiers secteur à l'économie sociale et solidaire Débat théorique et réalité européenne, emes, http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/Articles/Laville/Laville_Du_TS_l_ESS_FR.pdf

¹² - A, Ndiaye. S. Boutillier. De l'économie sociale à l'économie populaire solidaire via l'économie solidaire. Quelles leçons tirer du social business?. Hal. 2011. p 19. http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/67/53/PDF/Social_business_Ndiaye_Boutillier.pdf

- ¹³ - A. Lafortune, J-G. Rousseau, L. Bégin, le contrôle de gestion dans les musées Canadian, publié dans "20ÈME CONGRES DE L'AFC, France (1999), p3. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/78/03/PDF/psa475_lafortune.pdf
- ¹⁴ - M. Goldenberg, W. Kamoji, L. Orton, M. Williamson. *Social Innovation in Canada: An Update*. CPRN Research Report. September 2009. P3. http://www.cprn.org/documents/51684_EN.pdf
- ¹⁵ - *Social Entrepreneurship and Social Innovation. SMEs, Entrepreneurship and Innovation.. OCDE. 2010. P206-207. http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/oeecd_en.pdf*
- ¹⁶ - J. Rojot, A. Bergmann, *Comportement et Organisation*, Vuibert, 1989.
- ¹⁷ - R. Duff, J-C. Papillon, *Gestion publique*, Vuibert. Gestion, 1988, p 354.
- ¹⁸ - A-M. Wolk, *Social Entrepreneurship & Government A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems*. Report MIT. 2007. p 42-43. <http://community-wealth.org/pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf>
- ¹⁹ - Boschee, J, *Eight Basic Principles For Nonprofit Entrepreneurs*, *Nnpofit World*, 2001, 19(4), p 15-18. <http://cdn.trustedpartner.com/docs/library/NonProfitsFirst2009/library/Eight%20Basic%20Principles%20for%20NP%20Entrepreneurs.pdf>
- ²⁰ - CA. Jyoti Singh. P. Mirchandani, *Performance Measurements For Not-For-Profit Organisations .The Chartered Accountant*. June 2006. P 1754. <http://220.227.161.86/100731754-1758.pdf>
- ²¹ - Nizet, J, *les gestionnaire face à l'efficacité et à l'efficience*, *Gestion*, 1992, p75.
- ²² - Bayle, E, *management et performance des organisations à but non lucrative, le cas des fédérations sportives nationales*, thèse de doctorat science de gestion, Universites de limoges, 1999, p 173.
- ²³ - *ibide*, p 175
- ²⁴ - *Je pense qu'il existe une concurrence entre les organisations à but non lucratif, mais il n'est pas clair, et d'autre part que les gestionnaires ne reconnaissent pas cette concurrence, car la valeur du financement public programmé.*
- ²⁵ - M. J. Epstein, F. McFarlan, *Efficiency and Effectiveness of a nonprofit's performance*. *Strategic finance*. **October 2011. P 33-34.**
- ²⁶ - Bardout, J-C, Ruchaud, S, *Guide du dirigeant d'association*, Seuil, 1997, p 80.
- ²⁷ - *Je pense que la relation avec les parties prenantes ne pas vous aider à réussir, il est financé plus, imposer son point de vue sur le niveau des plans, des décisions, des idées.*
- ²⁸ - P. B. Reed, V. J. Howe. *Définition et classification du secteur sans but lucratif*. *Rapport Statistique Canada et Université Carleton*. 1999. P10-13. <http://www3.carleton.ca/casr/Definition.pdf>
- ²⁹ - V. Murray. *The evaluation of organizational performance: normative rescription vempical results*. Paper prepared for the COI Conference, Toronto, July 10, 2004. P9. mande.co.uk/blog/wp-content/.../COI-paper.doc
- ³⁰ - N. Kylander, C. Stone, *Le rôle des marques dans le secteur à but non lucratif*. *Stanford Social Innovation Review*. Printemps 2012. P7. http://www.hks.harvard.edu/hauser/role-of-brand/fr/documents/SSIR_French.pdf
- ³¹ - P. Reed, V. Howe, *Définition et classification du secteur sans but lucrative*, Document de recherche, Ottawa, 1999, <http://www3.carleton.ca/casr/Definition.pdf>
- ³² - H Nagues. *Economie social et solidaire, quelques réflexions à propos du lutilite sociale*. *RECMA*. N° 290. P36. <http://socioeco.org/bdf/docs/a90027040.pdf>
- ³³ - J. Weerawardena, G. S. Mort. *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*. *Journal of World Business* 41 (2006) 21-35. http://www.topaz.org.il/Uploads/dbsAttachedFiles/social_entrepreneurship_multidimensional_model_2006_JWB.pdf
- ³⁴ - Claud, J-F, *le management par les valeurs*, *LIAISONS*, 2001, p 95-104.
- ³⁵ - Elizabeth T. Boris. *Nonprofits and Government*. Second Edition. *the Urban Institute Press*. P 18-20. http://www.urban.org/books/npag2/upload/npag2_introduction.pdf
- ³⁶ - P. Valèau, P. Cimper, L.J. Fillion, *Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (OBNL)*, *cahier de recherche n 2004-10, HEC, décembre 2004*, p 23. op cite, p 23.
- ³⁷ - Akande, B.O, *The Meaning of Persperity: Social Responsibility*, *Vital Speeches of the Day*, *Central Plains Retired Senior Volunteer Program*, Plainview. 1997. <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-20039424/meaning-prosperity-social-responsibility.html>.
- ³⁸ - P. Frumkin. *Balancing Public Accountability and Nonprofit Autonomy: Milestone Contracting in Oklahoma*. *The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University*. April 2001. http://www.hks.harvard.edu/hauser/PDF_XLS/workingpapers/workingpaper_6.pdf
- ³⁹ - L.A. Moher, D. J. Webb, K. E. Harris. *Do Consumers Expect Companies to be Socially*

Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. The journal of consumer Affairs. Volume 35, Mar 2005. P 46-47.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x/pdf>

⁴⁰ - A. Dahlsrud. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 15, 1–13 (2008). P11.* <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>

⁴¹ - Dion. M, *l'éthique ou le profit, édition Fide, 1992, p 17.*

⁴² - Kotler. P, Dubois. B, *Marketing Management, 12ème Publi-unio, Paris, 2005.*

⁴³ -B. Hounmènou. *Dynamiques locales de production collective des organisations de producteurs cotonniers :étude de cas dans le department des Collines au Bénin. recma – revue internationale de l'économie sociale n ° 316.cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=22788388*

⁴⁴ - P.Valèau, *op cite, p 23., p 23.*

⁴⁵ - *Prenez, par exemple, les projets d'investissement de dotation, qui sont d'une part pour répondre aux besoins sociaux dans un domaine particulier, et d'une part grandir en tant que puissance économique et le poids au fil du temps.*