Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 71 (2013)

Heft: 1

Artikel: Adoption des principes de gestion de l'ess et sources de financement

Autor: Zuchuat, Jean-Christophe / Houmard, Laurent

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-390938

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ADOPTION DES PRINCIPES DE GESTION DE L'ESS ET SOURCES DE FINANCEMENT

JEAN-CHRISTOPHE ZUCHUAT
Haute école de gestion (HEG) de Fribourg
jean-christophe.zuchuat@hefr.ch

LAURENT HOUMARD
Haute école de gestion (HEG) de Fribourg
laurent.houmard@hefr.ch

> L'économie sociale et solidaire (ESS) promeut l'adoption de grands principes de fonctionnement au sein des organisations comme la gestion entrepreneuriale, le management démocratique ou encore la lucrativité limitée. Cet article, issu d'une enquête menée par l'UNIL et la HEG Fribourg sur les cantons de Vaud et Fribourg, cherche à explorer les logiques qui sous-tendent l'adoption de ces principes en fonction des sources de financement de l'organisation.

Mot-clés: Economie sociale et solidaire, entreprises sociales, gestion entrepreneuriale et démocratique, lucrativité limitée, sources de financement, analyse exploratoire de données multidimensionnelles.

1. INTRODUCTION

Le mouvement de l'économie sociale et solidaire promeut des principes ambitieux ayant pour but la satisfaction de certains objectifs sociaux et économiques. Ceci passe notamment par l'adoption de quelques grands principes de fonctionnement dont l'autonomie de gestion, la gestion démocratique et la lucrativité limité. Ces principes représentent un idéal vers lequel les organisations s'identifiant à l'économie sociale et solidaire (ESS)[1] veulent tendre. Ce que l'on observe depuis quelques temps, c'est un lent rapprochement du monde l'ESS vers l'économie capitaliste. Le monde de l'entreprise sociale tend à s'approprier de plus en plus d'outils de gestion classique. «Cette intégration ne se fait pas sans mixage de valeurs et de pratiques» nous confirme J.F. Draperi (2011). Une exploitation des données suisses du Global Entrepreneurship Monitor (Baldegger et al.), menée par la Haute école de gestion de Fribourg (HEG Fr), a confirmé l'existence d'un continuum entre les entreprises à but lucratif et celles à but non lucratif (Zuchuat, 2011). D'autres études ont démontré que «les

1 L'économie sociale et solidaire, telle que comprise en Suisse, est un secteur économique privé à but non lucratif ou lucratif limité. Elle comprend des organisations s'inscrivant dans des formes juridiques variées et intégrant des valeurs tel que le bien-être social, le respect de l'environnement et la solidarité.

entreprises sociales se situent quelque part entre le marché du travail primaire (également appelé le marché libre ou régulier) et le marché du travail secondaire (complémentaire)» (Kehrli, 2007).

Les HEG de Fribourg et de Genève ainsi que l'Université de Lausanne[2] ont cherché à mieux comprendre ce champ en Suisse romande, au-delà de l'appartenance à l'une des deux associations visant à promouvoir et mieux faire connaître l'ESS en Suisse romande (APRES-GE et APRES-VD). Elles ont lancé une enquête ciblée auprès d'organisations pouvant à priori avoir une probabilité de correspondre aux critères de l'économie sociale et solidaire, et aux critères plus spécifiques de l'entreprise sociale qui s'appuie sur des outils économiques et juridiques plus diversifiés. Cette analyse est complétée par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises traditionnelles du premier marché. L'analyse des données est en cours et cet article constitue la première publication des résultats de cette enquête.

Le but de notre analyse n'est pas de donner une définition supplémentaire de l'ESS et de l'entreprise sociale. L'idée est davantage de comprendre les logiques qui sous-tendent l'adoption par une organisation[3] des principes de fonctionnement de l'ESS ainsi que des outils de l'entreprise classique à but lucratif et d'apprécier comment l'organisation intègre ses différentes approches. Il s'agit également de comprendre la qualité de la démarche sociale et environnementale. Cette étude est donc une démarche exploratoire itérative dont le présent article constitue la première étape.

L'argent étant le «nerf de la guerre», la porte d'entrée dans la problématique est, dans le contexte de cet article, la répartition des diverses sources de financement dans le budget des entreprises, que ce soit les revenus issus de la vente de biens et services au secteur privé ou aux collectivités publiques, ainsi que d'autres revenus issus de subventions publiques, de dons privés, des cotisations des membres ou des revenus issus du capital de l'institution. Notre hypothèse est que, selon l'importance relative de ces diverses sources de financement, l'entreprise aura tendance à adopter certains types de fonctionnement. Il convient de garder à l'esprit, qu'à ce stade exploratoire, il ne s'agit nullement d'hypothèses causales ou même déterministes. Le but est davantage de mettre en évidence des relations entre les différents éléments sans chercher à les expliquer.

2. CHAMP DE L'ENQUÊTE

Les données sont issues d'enquêtes menées par l'Université de Lausanne et la Haute école de gestion de Fribourg. Le même questionnaire a été adressé à trois publics différents.

Dans le canton de Vaud, il a été envoyé à l'ensemble des organisations inscrites au registre du commerce et ayant une forme juridique impliquant une finalité à but lucratif limité ou sans but lucratif (i.e. les fondations, associations et les coopératives. Ceci ne signifie pas nécessairement qu'elle évite de faire du profit, mais la majeure partie de ceux-ci sont affectés à un but social. Parallèlement, un deuxième échantillon a permis de partir à la rencontre d'organisations n'ayant pas une des formes juridiques susmentionnées, mais étant considérée par ses pairs comme fonctionnant selon les principes de l'ESS ou de l'entreprise sociale.

---

2 Gonin Michael, et Gachet Nicolas, responsables de recherche à l'Université de Lausanne

3 Le terme organisation est un terme générique pour définir toutes formes d'entreprise, association, fondation, SA, Sarl etc. qui ont développé des activités sur les principes de l'ESS.

Cet échantillon a été réalisé selon le principe de la «boule de neige» à partir de divers réseaux appartenant au monde de l'ESS.
Dans le canton de Fribourg, l'échantillonnage a été réalisé sur la base de registre provenant des services de l'État, de bases de données internes à la HEG et d'une recherche active auprès des institutions locales grâce à internet. Les organisations sélectionnées ont généralement une forte dimension sociale et leurs statuts juridiques sont semblables à celles de l'échantillon du canton de Vaud.
Aucun de ces trois échantillons ne peut être considérés comme hautement représentatif, au sens probabiliste, d'une population donnée. Ceci n'est pas un handicap, dans la mesure où, comme exposé précédemment, il n'existe pas de frontière claire délimitant les organisations fonctionnant selon les principes l'ESS, de l'entreprise sociale ou d'autres types d'organisations. Par ailleurs, notre approche cherche à davantage comprendre des logiques de fonctionnement et la structuration des modèles d'activité (ou modèle d'affaires) qu'à caractériser une population bien définie. Les données ont donc été fusionnées pour offrir un nombre de cas suffisant. Les taux de réponse oscillent entre 30 et 40% pour les enquêtes ciblées sur les organisations faisant partie des réseaux de l'ESS (l'échantillon fribourgeois et la «boule de neige»). Le taux de réponse de l'échantillon du registre vaudois du commerce est par contre de 15 %. Les populations les plus concernées, celles dont les objectifs sont principalement sociaux, à but non lucratif ou lucratif limité, ont ainsi un taux de réponse plus élevé que les organisations sélectionnées au sein du registre du commerce qui comprend un nombre important d'organisations dont le but n'est pas directement en lien avec le domaine de l'entreprise sociale (entendu comme faisant partie de l'économie sociale et solidaire). Ceci pourrait s'expliquer par un intérêt à contribuer de la part des acteurs des réseaux de l'ESS en raison des enjeux de notoriété et de visibilité de ce secteur de l'économie en suisse.

3. CORRÉLATION ENTRE L'IMPORTANCE RELATIVE DES SOURCES DE FINANCEMENT ET LES PRATIQUES DE GESTION

La particularité des modèles d'affaires des entreprises sociales est que, au travers de leur impact social, les organisations sondées ont une pluralité de propositions de valeur pour différents bénéficiaires. A l'instar d'une entreprise classique, une des propositions de valeur concerne la production de biens ou services vendus au secteur privé ou au secteur public. Cependant, une organisation dont le but principal est de répondre à des besoins sociaux produit d'autres valeurs qui sont alors proposées à des publics divers. Le plus courant en Suisse est l'entreprise sociale d'insertion, qui produit des biens et services pour offrir l'opportunité à des personnes avec des chances amoindries sur le marché primaire de l'emploi d'acquérir ou de retrouver des compétences valorisables sur ce marché.
Afin de pouvoir mener à bien ces différentes missions complémentaires, les organisations ont souvent des sources de revenus diverses. Pour assurer leurs prestations, ces organisations peuvent recevoir des financements de la part des pouvoirs publics, soit sous forme de subventions ou de contrats de prestations, ou encore d'accès privilégié aux marchés publics. Il convient de noter le flou actuel autour de ces notions dont la compréhension et le mécanisme varie d'un canton à l'autre et d'un service à l'autre. Des soutiens peuvent être aussi obtenus au travers de dons privés, de cotisations de membres (dans le cas des associations) ou encore de revenus de la fortune (notamment dans le cas de fondations).

L'hybridation des ressources est donc une caractéristique importante du monde de l'économie sociale.
Le questionnaire demandait aux entreprises de répartir leur source de financement en fonction des catégories suivantes:

1. Vente de biens et services:
   1.1. A des privés (individus, entreprises, associations, etc.)
   1.2. A des collectivités publiques y compris contrat de prestation, mandat de prestation, etc.
2. Transfert
   2.1. Subventions publiques (sans contrepartie contractuelle)
   2.2. Dons privés et legs (individus, entreprises, fondations, etc.)
   2.3. Cotisations des membres
3. Autres sources de financement

Notre hypothèse est que l'importance relative de certaines sources de financement est associée plus fréquemment avec certaines pratiques de gestion caractéristiques de l'ESS. Ces relations ne doivent toutefois pas être comprises comme des relations de causes à effets dans la mesure où l'influence de variables tierces, pouvant avoir un effet médiateur, n'est pas encore étudiée à ce stade de l'analyse des données. Ceci est fort probablement le cas pour la forme juridique, la taille de l'entreprise ou encore le secteur d'activité.
Dans les relations avec les pouvoirs publics, il existe toutefois un flou autours des notions de subventions (contribution publique au financement global de l'organisation pour permettre à celle-ci d'assurer sa mission, sans contrepartie précise), contrats de prestation (relations contractuelle où les organisations produisent des prestations d'intérêt général considérées comme quantifiables qui sont rémunérées par les collectivités publiques) et les achats de biens et de services de la part des collectivités publique comportant une clause sociale (acquisition de la part des collectivités publique de prestations concrète qu'une autre entreprise pourrait fournir, comme par exemple, l'entretien des espaces publics, à un prix majoré permettant à l'entreprise sociale d'assurer sa mission d'intérêt général en sus des coûts de production du service). Ceci a pour conséquence que des organisations ayant le même type de relation avec les collectivités publiques pourront classer les montants dans des catégories différentes. Ceci crée ainsi une incertitude sur la nature des montants communiqués dans cette enquête dont il faut tenir compte dans l'interprétation des résultats.

4. PRINCIPE DE GESTION DE L'ESS

Dans le cadre de la recherche, nous nous sommes inspirés d'un modèle développé par nos partenaires de l'UNIL, que nous avons adapté en fonction des possibilités de la méthodologie statistique choisie. Ce modèle fait la synthèse des différents critères déjà identifiés et recommandés par les théoriciens de l'ESS. Ces dimensions ont servis de base pour le montage du questionnaire.
Les dimensions ont été opérationnalisées de la manière suivante:

4.1 Autonomie

L'autonomie envers l'État ou d'autres organisations faîtières est un enjeu important. L'indépendance des organisations est perçue comme un signe favorable reflétant une force entrepreneuriale provenant d'un seul ou de plusieurs individus. L'autonomie est influencée par trois variables que nous avons testées au travers de l'enquête:

1. L'indépendance à l'égard des clients ou des bailleurs de fonds. Le critère essentiel d'autonomie est que l'organisation traite avec au moins 3 clients ou bailleurs de fonds et qu'un petit nombre ne représente pas la moitié des revenus.
2. L'organisation est issu d'une initiative privée et non sous l'impulsion de l'État.
3. Le processus de décision au sein des instances dirigeantes n'est pas influencé par un seul acteur (État, bailleur privé ou sponsor). Ce dernier aspect est difficile à évaluer, nous avons donc décidé d'identifier si l'État ou une entreprise privée était représenté dans le conseil d'administration, le conseil de fondation ou autres et si oui avec quel nombre de sièges,

4.2 Économie plurielle

Une des caractéristiques de l'ESS est de comprendre des organisations proposant diverses formes d'activité économique. Parmi les organisations sondées, certaines produisent et vendent des biens et/ou des services et d'autres échangent des biens et/ou des services contre des prestations en nature (non-marchand). Pour mieux comprendre cette dimension, nous avons testé plusieurs variables dans l'enquête:

1. La première variable est le type de travail/contrat proposé: salarié et/ou bénévole
2. La seconde variable est l'existence ou non de dons et d'échanges de services

Est considérée comme économie plurielle, le fait que des organisations emploient des salariés et/ou des bénévoles et pratiquent, pour certains le don et pour d'autres la vente de biens et services.

4.3 Gestion désintéressée

Cette dimension permet de comprendre les objectifs réels des organisations et notamment de vérifier qu'elles remplissent des objectifs favorables à la société et servir les intérêts du collectif et des membres avant de servir ceux des investisseurs.
Pour ce faire, l'enquête a testé trois variables:

1. Le but de l'organisation (non lucratif, lucratif limité ou lucratif)
2. L'utilisation des excédents en cas d'exercice bénéficiaire
3. La répartition du capital en cas de dissolution de l'organisation

Sont considérées comme organisations avec une gestion désintéressée, celles dont les propriétaires ne perçoivent pas ou peu de rétributions liées au capital et ne sont pas les bénéficiaires principaux du capital de l'organisation en cas de dissolution de celle-ci.

Gestion entrepreneuriale

La gestion entrepreneuriale est une dimension forte de l'ES. Pour mesurer cette dimension, nous avons testé 3 grandes variables construites sur la base d'une série de sous-variables:

1. L'évaluation de la performance sociétale qui est construite sur la base d'une comparaison des résultats et des objectifs sociaux, de la satisfaction des employés, de la politique sociale de l'organisation, de la satisfaction des bénéficiaires et des clients et du suivi environnemental ou de l'empreinte écologique
2. L'évaluation de la performance économique qui est mesuré sur la base de la présence d'outils de gestion et d'indicateurs spécifiques
3. L'existence ou non d'une situation de concurrence mesurée grâce à plusieurs types d'indicateurs, comme la présence d'organisations similaires et la vente de biens ou services déjà existants sur le marché.

5. MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

Afin de comprendre comment se structure la répartition des sources de financement et de pouvoir créer des profils d'entreprises, nous avons utilisé une approche en deux temps. Nous avons tout d'abord cherché à comprendre comment se structure la répartition des différentes sources de financement au sein des diverses entreprises. Il s'agit de hiérarchiser l'information et de dégager des profils d'entreprises en fonction du type de montages financiers. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse en composantes principales sur ces variables. Cette méthode a pour but d'analyser la structure de financement afin d'en réduire la complexité. Des «axes» synthétisant les principales relations entre les différentes sources de financement sont alors créé. Les deux premiers axes, créant ainsi un «plan factoriel» synthétisent 51% de l'ensemble de l'information contenue dans ces variables[4] (cf figure 1, ci-contre)

La première dimension est fortement liée à une opposition entre la vente à des privés d'une part et le transfert de ressources (subventions du secteur public, dons provenant de privés ou, dans une moindre mesure les éventuelles cotisations de membres) d'autre part. La deuxième dimension oppose les transferts d'origine privée (dons, cotisations des membres) aux subventions provenant des collectivités publiques. Les autres axes sont interprétés comme le flou existant dans la pratique autour des concepts de subventions et de contrats de prestations avec les collectivités publiques. Par ailleurs, un dernier axe met en évidence le cas particulier des associations qui ont la spécificité d'avoir une partie de leurs ressources provenant des cotisations de leurs membres. Dans le contexte de cet article, nous nous limiterons à l'analyse des deux premiers axes.

Ceci permet de positionner chacune des entreprises sur ce «plan factoriel» au moyen de points grisés[5] (voir figure 1). Afin de comparer les organisations en fonction des diverses dimensions énumérées ci-dessus, les centres de gravité des nuages de points des organisations ayant la même modalité pour une variable donnée peuvent être comparés (exemple: les organisations mesurant leur performance sociale versus celles qui ne le font pas) sont affichés

---

4 En termes mathématiques : la somme de l'inertie projetée sur les deux premiers axes représente 51% de l'inertie totale du nuage de point dans l'espace formé par les cinq dimensions prises en compte.

5 Les coordonnées pour chacune des entreprises correspondent aux valeurs de chacune des dimensions précitées

sur le «plan factoriel». Les coordonnées desdits centres de gravité correspondent alors aux valeurs moyennes, sur les deux axes du plan factoriel, des organisations partageant la même modalité. Les différences ont systématiquement été testées d'un point de vue statistique et seule des différences ayant passés les tests ont été commentées. Afin de ne pas alourdir le texte, les résultats des tests n'ont toutefois pas été publiés.

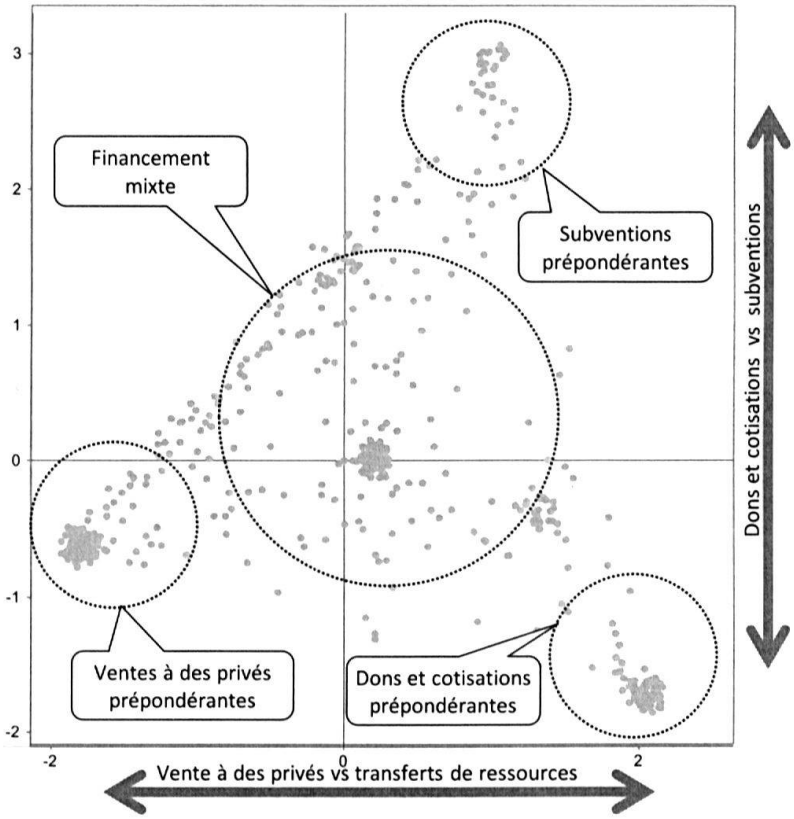

Figure 1: Plan factoriel issus des deux premiers axes de l'analyse en composante principale

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à créer des groupes d'entreprises se ressemblant du point de vue de leur montage financier. Cette analyse vient compléter la première, en divisant l'ensemble du «plan factoriel» créé précédemment en régions distinctes (voir figure 7). Ceci permet alors de faire ressortir les principales caractéristiques distinctives de chacun des groupes, dans une optique de synthèse encore plus grande.

6. RÉSULTATS

Dans un premier temps, les organisations sont décrites du point de vue de leurs caractéristiques (forme juridique et taille de l'entreprise). Dans un deuxième temps, leurs pratiques managériales sont analysées.

6.1 Caractéristiques des organisations

Certaines caractéristiques des organisations vont être fortement liées à la part de vente de biens et services, notamment au secteur privé, tandis que d'autres vont être davantage liées à la source des transferts.

Forme juridique

De façon prévisible, la forme juridique est fortement liée à la part de la vente de biens et de services dans les revenus des diverses organisations. La part de vente de biens et de services dans le revenu est plus importante au sein de formes juridiques traditionnelles de l'économie privée, telles que les SA (83% en moyenne), indépendants (75%) ou les Sàrl (65%). En y ajoutant la part de vente de prestations au secteur public, la part de vente totale dans le revenu de ces entreprises se monte à respectivement à 97%, 85% et 95%. A l'inverse, les autres formes d'organisations, telles que les associations, fondations ou coopératives, voire des organismes en main publique, ont une part nettement moins grande de ressources provenant de la vente de biens et services.

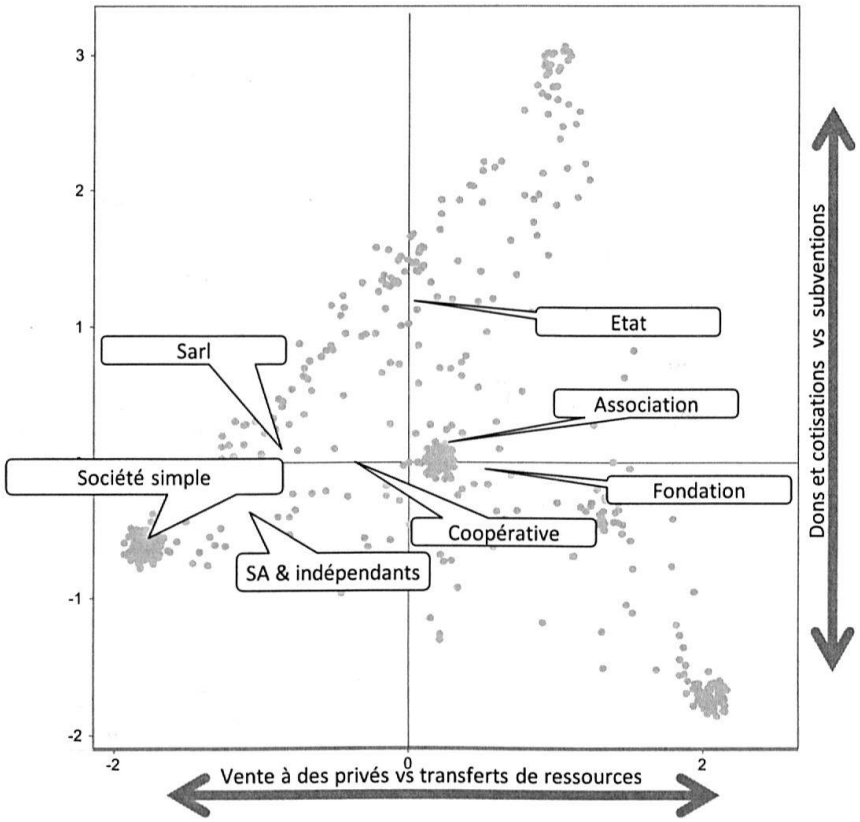

Figure 2: Forme juridique des entreprises en fonction de la répartition des sources de financement

Revenu total et nombre d'employés

Le revenu total est lié, d'une part, à la part de vente de prestations à des privés ou aux collectivités publiques et, d'autre part, à l'origine publique ou au contraire privé des financements. La deuxième relation est toutefois plus forte. La part de financement d'origine publique, que ce soit l'obtention de subventions ou la vente de prestations au secteur public, augmente avec le revenu. Un effet de seuil peut être observé, se situant au niveau des catégories «500'000 à 999'999 CHF» ou «1 à 5mio CHF». Au-dessus, la part du financement provenant de subventions ou de vente de prestations au secteur public augmente nettement, tandis qu'en dessous, la part du financement provenant de dons et des cotisations des membres augmente aussi significativement. Ceci illustre une probable «taille critique» dans

bien des domaines pour l'obtention de subventions ou pour passer des contrats de prestations avec le secteur public.
Un schéma similaire peut être observé avec le nombre d'employés. Il n'y a pas de lien entre la part du budget en provenance de la vente de biens et services à des privés et le nombre d'employés. Par contre, la corrélation avec l'axe 2 est de 0.21, ce qui indique que le nombre d'employés est positivement corrélé avec la part de subventions (et accessoirement la part de vente au secteur public) et inversement corrélé avec les parts de transferts de sources privées.

6.2 Correspondance des entreprises et autres entités économiques aux principes de fonctionnement de l'économie sociale et solidaire

A l'instar des caractéristiques des organisations, certaines pratiques de gestion sont davantage liées à certaines sources de financement.

Gestion entrepreneuriale: évaluation de la performance et concurrence

L'importance relative des recettes provenant des ventes dans le marché primaire au sein du budget de l'organisation augmente la probabilité que celle-ci mette en place des outils de gestion de la performance économique. En effet, celles ayant mis en place des outils d'évaluation de la performance économique ont en moyenne une part de 47% de recettes provenant de vente au secteur privé, contre 23 % pour celles qui n'ont pas mis en place de tels outils. Il n'y a en revanche pas de différence significative selon l'importance relative des transferts d'origine privée ou au contraire provenant du secteur public, et de différence significative entre le fait d'avoir une évaluation externe ou non.
A l'inverse, les organisations qui évaluent leur performance sociale et environnementale ont une part plus importante de leur budget provenant du secteur public. Ceci est particulièrement vrai pour celles qui font évaluer leur performance à l'externe. La part de leur budget en provenance du secteur public, que ce soit des revenus de la vente de biens et de services ou de l'obtention de subventions, s'élève à 44% contre 20% pour celles ne faisant pas évaluer leur performance sociale à l'externe (cf figure 03, ci-après).
Il n'y a pas de différence entre les différents outils d'évaluation de la performance sociale du point de vue de la répartition moyenne des diverses sources de financement. Par contre, les entreprises ayant mis en place un système de suivi environnemental ont une part nettement plus importante de leur budget provenant de la vente à des privés.
Le thème de la concurrence doit être replacé dans le contexte de l'organisation et mis en relation avec les types de concurrents auxquels elle fait face. D'une manière prévisible, les organisations ayant une forte part de leurs ressources en provenance de la vente à des privés mentionnent une intensité plus forte de la concurrence pour obtenir des clients, alors que les entreprises ayant une plus grande part de leurs ressources provenant de subventions font état d'une forte concurrence dans le domaine du financement. Par contre, les organisations ayant une grande part de leur financement en provenance de transferts (subventions, dons etc.) mentionnent se trouver dans des situations de concurrence comparativement moins fortes.

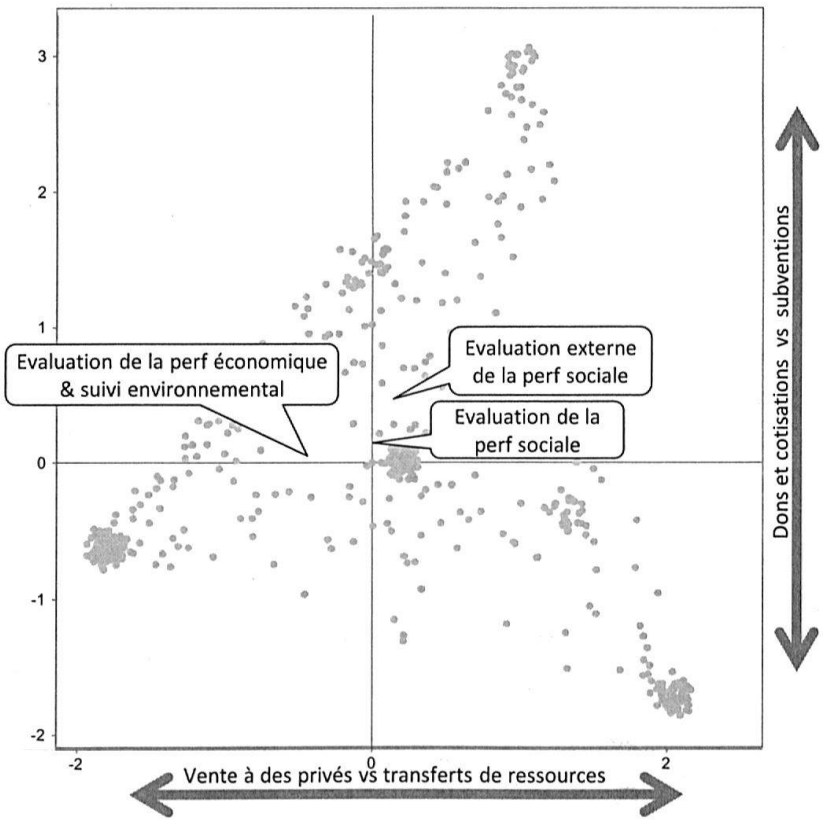

Figure 3: Évaluation de la performance économique, sociale et environnementale en fonction de la répartition des sources de financement

Autonomie face aux pouvoirs publics et aux autres organisations privées

Pour être considérées comme autonome, les organisations ne devraient pas dépendre d'un trop petit nombre de clients ou financeurs. Le fait d'avoir des clients distinguent les organisations de celles ne vendant pas leur production de biens et services. Seul 5% de notre échantillon n'a pas de clients. Ces organisations sont aussi de taille restreinte[6].

14 % des entreprises ont seulement 1 à 3 clients et donc une dépendance forte. A l'instar des organisations sans clients, 50 % d'entre elles ont des revenus annuels inférieurs à CHF 10'000 par an. En moyenne, seulement 22 % de leurs revenus provient de la vente de biens et de services. Ces organisations se distinguent par le fait qu'en moyenne 30 % de leurs revenus provient de dons et 23 % sont classés sous la catégorie «autre», ce qui vient relativiser l'importance de la dépendance face à un petit nombre de clients.

43 % des entreprises ont plus de trois clients, mais trois ou moins d'entre eux génèrent plus de la moitié du chiffre d'affaires. Dans ce cas, la dépendance est considérée comme moyennement importante. D'autant plus que la vente de biens et de services représente en moyenne 58 % des revenus (dont 49 % auprès du secteur privé). Cette catégorie d'entreprise est fortement hétérogène de sorte qu'elle ne peut être caractérisée.

---

6 67 % d'entre elles ont des revenus annuels inférieurs à CHF 10'000 et, en moyenne, 50 % de leurs revenus ont été classés sous la rubrique « autre ». Ceci peut s'expliquer partiellement par le fait que 60 % d'entre elles sont des fondations.

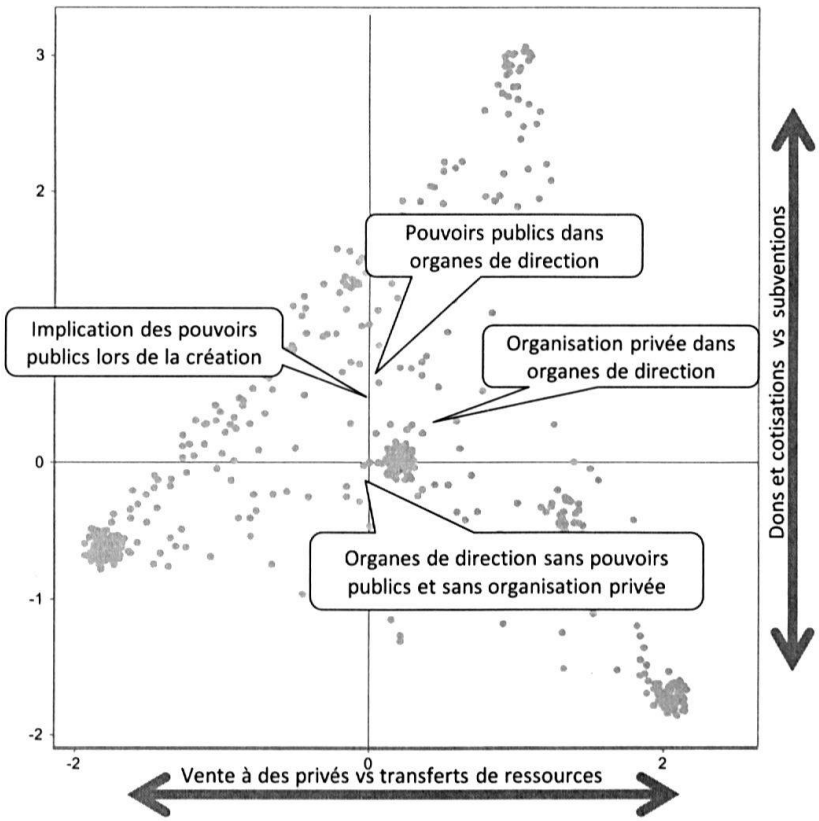

Figure 4: Autonomie face aux pouvoirs publics et aux autres organisations privées en fonction de la répartition des sources de financement

21 % des entreprises ont une clientèle diversifiée[7]. Les sources de revenus sont elles aussi variées[8]. Ici aussi, les nombreux types d'entreprises ne permettent pas de les catégoriser. La dépendance ne semble ainsi avoir que peu de lien avec la répartition des sources de revenus. Pour être considérées comme autonome, les organisations doivent aussi n'avoir, au sein de leur comité, conseil d'administration ou conseil de fondation, aucune représentation des pouvoirs publics ou d'organisations privées (fédération, fondation, etc.) imposée par leur statut. La plupart des entreprises concernées par ce type de dépendance ont, en moyenne, une part plus importante de ressources en provenance de subventions, au détriment des transferts de sources privées. La part des ressources provenant de la vente de bien de services dans le marché privé est globalement dans la norme de notre échantillon. Les entreprises ayant des représentants des pouvoir publics ont en moyenne 29 % de leur budget provenant de subventions, contre 9 % pour celles qui n'en ont pas. La part des sièges réservés, soit à des représentants des pouvoirs publics, soit à des organismes privés n'a pas de lien significatif d'un point de vue statistique avec la répartition des sources de financement.

---

7 Une clientèle est considérée comme diversifiée lorsque les entreprises ont plus de trois clients et les trois plus importants représentent moins de 50 % des revenus

8 46 % proviennent de la vente de biens et de services. 21 % proviennent de subventions. Les dons représentent 17 % des revenus et les 7 % restant ont été classés sous la catégorie « autre ».

Enfin, pour être indépendant, les pouvoirs publics ne devraient pas avoir été impliqués dans la création de l'organisation. Pour elles qui ont eu ce soutien de l'Etat, la répartition des sources de financement ne diffère pas des autres organisations. Tout au plus, une part plus importante de subventions peut être observée.

Économie plurielle

Une des caractéristiques de l'ESS est de reposer sur une hybridation entre le volontariat et le travail salarié pour atteindre les objectifs fixés. L'évaluation de la contribution de chacune des formes de travail est à ce stade prématurée. Des travaux doivent encore être réalisés pour tenter d'extraire cette information de notre base de données, et il s'agit notamment de plausibiliser l'information fournie. Le fait que les répondants mentionnent faire appel aux deux formes de travail est toutefois déjà un signe important de cette hybridation. Ceci est le cas pour 32% des entreprises ayant répondu à notre enquête. Celles-ci ne se distinguent pas des autres entreprises du point de vue de la part de la vente de biens et de services aux privés. Elles ont toutefois, en moyenne, une part plus élevée de leur budget provenant de subventions (21% contre 8%) ou de l'achat de biens et de services par les collectivités publiques (13% contre 9%). Les parts de transfert de sources privées (dons, cotisations, etc.) sont réduites en conséquence.

Une autre caractéristique de l'économie plurielle est la participation de ces entreprises à une économie non monétaire sous la forme de dons et échanges de services. 16% des entreprises le pratiquent régulièrement, 22% occasionnellement et 18% rarement. La fréquence de cette participation n'a toutefois aucun lien significatif avec la répartition des sources de financement.

Gestion désintéressée

72 % des entreprises de l'échantillon se déclarent à but non lucratif et 8% déclarent avoir une finalité lucrative limitée. Ce concept de lucrativité limitée est encore peu répandu en Suisse. Le faible nombre de cas concerné et la grande dispersion des données ne permettent pas de tirer une quelconque tendance significative d'un point de vue statistique à ce sujet. Par contre, les organismes à but lucratif ont en moyenne une nettement plus grande part de leur financement provenant de la vente à des privés que les entreprises à but non lucratif (respectivement 72% contre 24%). Par voie de conséquence, ces dernières dépendent davantage des autres sources de financement pour financer leurs activités (cf figure 05, ci-contre).

Parmi les divers modes de répartition des bénéfices, l'attribution des bénéfices aux réserves est de loin la pratique le plus courante. Elle concerne 64% de l'échantillon. Cette pratique n'est pas liée à la structure du financement, mais davantage à l'orientation non lucrative. Ceci va souvent de pair avec la nécessité statutaire d'attribuer le capital à une autre organisation ayant des objectifs similaires en cas de dissolution.

L'attribution des bénéfices aux employés est réalisée par 11% des entreprises. Celles-ci ont une part plus importante de leurs ressources provenant de la vente de biens et services à des privés que celles qui ne le font pas (63 % contre 29 %).

L'affectation des bénéfices au capital est pratiquée par 7% des entreprises. Cette pratique est liée à la part de la vente de biens et de services à des privés. Dans l'interprétation, il faut toutefois tenir compte des liens très forts avec les formes juridiques, telles que la SA ou encore les coopératives qui autorisent cette pratique.

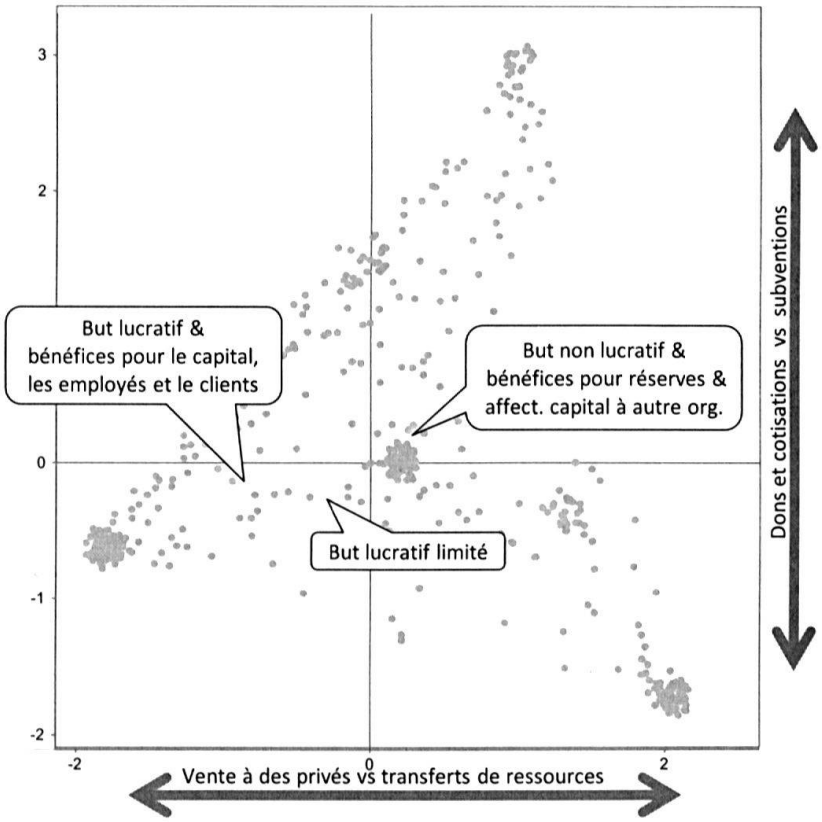

Figure 5: Gestion désintéressée en fonction de la répartition des sources de financement

Les entreprises qui attribuent une part des bénéfices à leurs clients sont plus rares (4%). Elles dépendent plus que la moyenne des ventes de produits et de services pour assurer leur financement que celles qui ne le font pas, que ce soit à des privés (respectivement 63% contre 32%) ou au secteur public (22% contre 9%).
Seul 9 entreprises (soit 1,4 % du total) ont indiqué avoir prévu dans leurs statuts de répartir au moins une partie du capital entre les clients/bénéficiaires de l'organisation en cas de dissolution de cette dernière. Un si faible échantillon ne permet pas de tirer de tendance du point de vue statistique.

7. SYNTHÈSE

Cette analyse a mis en évidence une cohérence entre le portefeuille de ressources des entreprises et les pratiques managériales. Ceci peut être synthétisé au moyen de la création de quatre groupes d'entreprises réparties en fonction de la composition du portefeuille. Cette typologie a été créée en appliquant une analyse de classification sur la base des axes de l'analyse en composante principale. Trois groupes se situent aux trois extrémités, ce qui signifie que ces organisations ont des structures de financements avec une forte prédominance d'un des types de revenus (vente à des privés, subventions ou dons et cotisations). Le quatrième groupe, numériquement le plus important (42%) occupe une position médiane. Ceci signifie que les membres de ce groupe ont une structure de financement diversifiée, ce qui est une des caractéristiques de l'ESS.

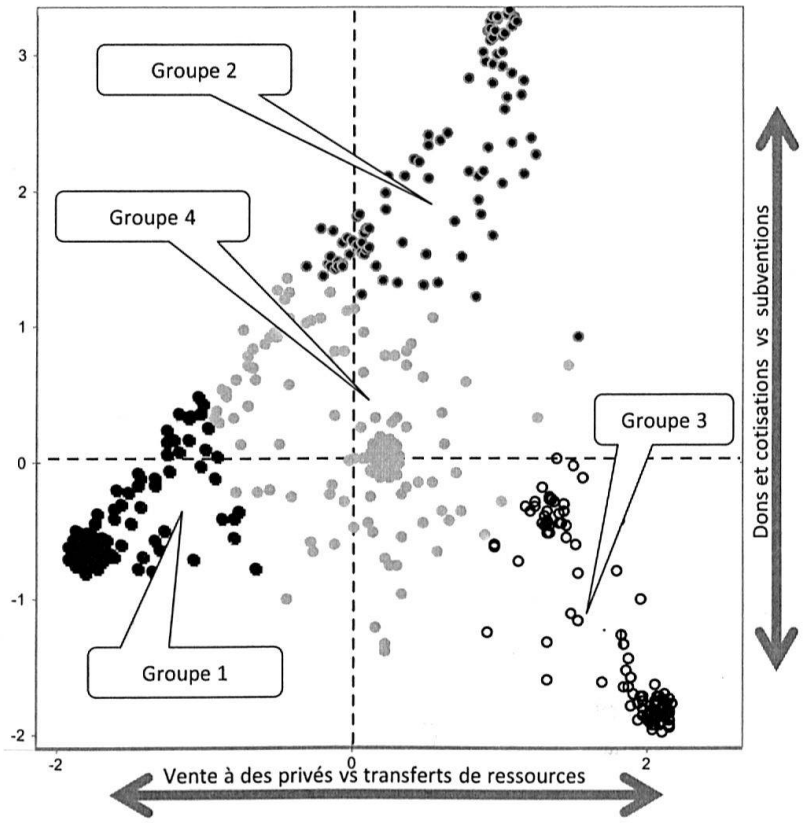

Figure 6: Groupes d'entreprises en fonction de la répartition des sources de financement

Le premier groupe (cluster 1) rassemble des entreprises produisant et vendant des biens et des services représentant plus de 90% de leur chiffre d'affaires. Dans l'ensemble de l'échantillon, ce chiffre est par contre de 33% seulement. Les formes juridiques classiques de l'entreprise prédominent dans ce groupe, et les organisations à but lucratifs sont sur-représentées. Elles se distinguent également par une part plus importante d'entre elles évaluant leurs performances économiques (60% contre 37% pour l'ensemble de l'échantillon) et ont mis en place des instruments de suivi environnemental (15% contre 10% pour l'ensemble de l'échantillon). Il n'y a toutefois pas de singularité concernant l'évaluation des performances sociales.

Ces organisations sont davantage autonomes. La part d'entre elles n'ayant pas d'organisations privées statutairement représentées dans leurs organes de décision y étant plus faible qu'ailleurs (6% contre 13%).

La répartition d'une partie des bénéfices aux employés, au capital ou au client, par opposition à l'affectation aux réserves de l'organisation, y est plus fréquente qu'ailleurs.

Le deuxième groupe (cluster 3) rassemble les entreprises dont une grande part du financement provient de source publique, que ce soit sous la forme de subventions (55%) ou la forme de vente de biens et de services au secteur public (31%). Les revenus sont en général plus importants qu'ailleurs, avec une sur-représentation des organisations avec des revenus supérieurs à 1 million de francs par an qui représentent la moitié des organisations de ce groupe (contre 28% pour l'ensemble de l'échantillon). Du point de vue de l'intensité de

la concurrence, ces organisations ressentent une intensité plus importante que le reste de l'échantillon dans le domaine du financement. Ceci n'est pas le cas pour les autres aspects de la concurrence où la perception est dans la norme. La dépendance face à des fonds publics peut expliquer la part importante des membres de ce groupe ayant mis en œuvre des instruments de mesure de la performance sociale. En effet, 29% des organisations de ce groupe mesurent l'atteinte de leurs objectifs sociaux (contre seulement 17% pour l'ensemble de l'échantillon) et 34% mesurent la satisfaction de leurs clients (contre seulement 21% pour l'ensemble de l'échantillon). 16% recourent à une évaluation externe (contre seulement 8% pour l'ensemble de l'échantillon).

Du point de vue de leur autonomie, plus de la moitié de ces organisations ont une clientèle diversifiée. Elles ont par contre plus souvent qu'ailleurs des représentants des pouvoirs publics et d'organisations privées dans leurs organes dirigeants (respectivement 35% et 28% contre 16% et 13% pour l'ensemble de l'échantillon). Les pouvoirs publics ont par ailleurs été impliqués dans la création de l'organisation dans 43% des cas.

La plupart de ces organisations ont aussi une gestion désintéressée. 92% d'entre elles sont à but non lucratif et seul 1 % envisagent de rémunérer le capital de l'organisation. De plus, 70% d'entre elles ont prévu dans leur statut d'attribuer le capital à une organisation similaire en cas de vente ou de dissolution.

En résumé, ces organisations sont très proches de l'idéal de l'économie sociale et solidaire du point de vue de vue de la gestion désintéressée. Elles manquent par contre d'autonomie, notamment face aux pouvoirs publics qui sont souvent présents dans les organes dirigeants et sont les principaux bailleurs de fonds. La dimension entrepreneuriale est aussi faible, notamment en raison de la faible part de vente de biens et de services à des privés.

Le troisième groupe (cluster 4) rassemble les organisations dont les revenus proviennent majoritairement de dons (67% en moyenne) ou des cotisations de membres (26%). Les revenus provenant de la vente de biens et de services ne représente en moyenne que 15 % des revenus. Les volumes financiers y sont plus faibles que dans les autres groupes. 56% des organisations ont des revenus annuels de moins de 100'000 francs suisses. Ce sont essentiellement des fondations (51%) et des associations (41%). 90% sont à but non lucratif. La dimension entrepreneuriale est faible, notamment en raison de la faible part de la vente de biens et de services. Par ailleurs la perception de l'intensité de la concurrence qui est perçue comme plus faible que parmi les autres groupes. La mise en place d'outils d'évaluation de la performance y est plus rare. Alors que 25 et 38 % des organisations ayant répondu évaluent respectivement leur performances sociale et économique, seules 16 et 23 % des organisations de ce groupe indiquent le faire.

Du point de vue de leur autonomie, ces organisations ont moins souvent qu'ailleurs des représentants pouvoirs publics ayant statutairement des sièges réservés au sein des organes de direction (8 contre 16 % pour l'ensemble de l'échantillon).

Leur gestion est typiquement désintéressée. 90% d'entre elles sont à but non lucratif. 71 % d'entre elles (contre 2 % pour l'ensemble de l'échantillon) prévoient d'affecter le capital de l'organisation à une autre organisation à but similaire en cas de dissolution. Aucune d'entre elles n'a prévu d'affecter ne serait-ce qu'une partie du bénéfice au capital. Par contre, la redistribution du bénéfice aux employés est plus rare qu'ailleurs (3 % contre 11 % pour l'ensemble de l'échantillon).

En résumé, de par leur faible part de revenus provenant de la vente de biens et de services et la faible dimension entrepreneuriale, ces organisations sont relativement éloignées du concept d'entreprise sociale. Par contre, elles correspondent relativement bien aux critères de l'ESS des points de vue de l'autonomie et de la gestion désintéressée.
Enfin, *le quatrième groupe (cluster 2)* est le groupe sur la figure 6 qui est positionné au centre. Les structures de revenus sont diverses. Dans ce groupe, les répondants classent en moyenne 56 % de leurs revenus dans la catégorie «autre», et 13 % ne donnent aucune indication concernant leurs revenus. Il regroupe 42 % des réponses. Étant le groupe médian, il ne possède logiquement pas de caractéristiques marquantes et est le plus hétérogène du point de vue des pratiques de l'ESS. Ce groupe concentre aussi beaucoup de non-réponse, notamment sur les caractéristiques de l'entreprise. Par exemple, 85 % des non-réponses concernant les revenus se trouvent dans ce groupe. Des recherches supplémentaires doivent encore être faite pour mieux comprendre ce groupe.

8. CONCLUSION

Cette contribution est une première exploration pour comprendre la nébuleuse de l'économie sociale et solidaire. La porte d'entrée de la répartition des sources de financements a permis de mettre en évidence les liens statistiques entre sources de financement et mise en œuvre de certains modes de fonctionnement de l'ESS. L'analyse de ces liens doit toutefois encore être affinée de façon à mieux comprendre la nature de ces relations et l'influence de tierces variables comme le statut juridique (notamment en ce qui concerne la gestion désintéressée) ou la taille de l'entreprise (notamment en ce qui concerne les outils de gestion de la performance). Le pas suivant consiste à mettre en perspective simultanément l'ensemble de dimension de l'ESS pour isoler des organisations particulièrement avancées dans ce domaine.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BALDEGGER, Rico J et al., *Global Entrepreneurship Monitor, L'entrepreneuriat en comparaison internationale, Rapport National Suisse* [en ligne], Fribourg: HEG 2009, [consulté le 10 septembre 2012], disponible sur le web: http://www.gemconsortium.org/docs/627/gem-switzerland-2009-report-french

BORZAGA C., DEFOURNY J., The Emergence of Social Enterprise, Londres, Routledge, 2001.

DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale et solidaire: une réponse à la crise?*, Paris: Dunod, 2011.

GACHET N., GONIN M. et LACHANCE J-P., *Enquête sur le fonctionnement des organisations ESS du canton de Vaud - Guide d'accompagnement des profils personnalisés*, document non-publié, Lausanne: Université de Lausanne, 2012.

KEHRLI Christine, *Entreprises sociales en Suisse: caractéristiques, intérêt, questions*, Lucerne: Ed. Caritas, 2007.

LAVILLE J.-L. etGLEMAIN P., L'économie sociale aux prises avec la gestion, Desclée de Brouwer, 2010.

ZUCHUAT Jean-Christophe, *Panorama de l'entrepreneuriat social en suisse*, Fribourg: HEG, 2011, document non encore publié.