



JNEF TOULOUSE 2026

ENTRE CONTRAINTES ET INNOVATIONS : LES CADRES À LA CROISÉE DES CHEMINS

Les mutations sans précédent des environnements des secteurs social, médico-social et sanitaire non lucratifs, les obligent à repenser leurs modèles économiques et organisationnels, sans pour autant renoncer à leurs principes éthiques.

Les établissements de ces secteurs, et plus largement les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, sont aujourd'hui confrontés à des mutations politiques, économiques et institutionnelles d'une ampleur inédite, qui parfois les mettent en péril. Ces bouleversements exigent des réponses rapides, agiles et innovantes, tant sur le plan des ressources que sur celui des modèles organisationnels.

Comment penser l'avenir de ces activités ? Quelles postures adopter ? Quels types d'organisation imaginer pour renforcer les capacités d'adaptation, d'innovation et d'anticipation des dirigeants engagés dans ces champs non lucratifs ? Tout cela, sans perdre de vue leur éthique et leurs valeurs.

Trois interrogations structureront les débats de ces deux journées :

- D'une part, pourquoi s'engager dans **un processus volontaire d'hybridation des ressources et des financements** ?
- D'autre part, comment **aller vers d'autres modèles d'organisation**, afin d'adapter les fonctionnements internes de nos établissements à une réalité mouvante, instable et souvent contraignante ?
- Enfin, il sera question de **la responsabilité des cadres et des dirigeants** qui sont plus que jamais invités à **innover dans leur management tout en conciliant exigences éthiques et nécessaire efficacité**

C'est donc, avec l'éclairage d'experts de premier plan, que seront animés ces débats, auxquels sont conviés l'ensemble des adhérents et sympathisants de l'ADC.

Jeudi 24 septembre 2026

JOUER L'HYBRIDATION : ENJEUX, MODÈLES ET INSPIRATIONS

8h30-9h30 Accueil des participants

9h30-10h00 Les enjeux de ces journées : Guy CAUQUIL, Président du Comité de programme

+ Présentation des 2 conférencier(e)s du matin

10h00-11h00 Jouer à fond l'hybridation

« Et si l'hybridation était une chance pour notre monde ? Objets hybrides mais aussi "tiers-lieu", "darkstore", "potager urbain", métiers combinant plusieurs disciplines... Notre monde est en pleine métamorphose et l'hybridation y joue un rôle majeur. Sauf qu'elle fait peur à ceux qui préfèrent un monde bien étiqueté et rangé dans des cases... Gabrielle HALPERN explore ce sujet depuis une dizaine d'années et fait partie des intellectuels qui inspirent aujourd'hui les politiques comme les dirigeants d'entreprise. » (CADREMPLOI, 08 septembre 2022)

Conférence introductive : **Gabrielle HALPERN**, *Philosophe française, spécialiste du concept d'hybridation, autrice de « la fable du Centaure » ; explore les manières de penser et de vivre en mêlant des univers différents pour inventer de nouveaux modèles.*

+ Échanges avec la Salle

11h00-11h30 PAUSE – Stands partenaires

11h30-12h00 Hybrider les modes de financement ?

Face à la réduction progressive des financements publics et à la rigidité croissante des règles du jeu, les établissements de l'action sociale doivent repenser leurs modèles économiques. Parallèlement, ils se heurtent à l'émergence de nouveaux besoins sociaux, qui restent encore orphelins de financements. Dans ce contexte, l'hybridation des ressources se présente comme une perspective encourageante, bien qu'exigeante. Mais cela suffira-t-il ? quel est l'avis de :

Colas AMBLARD, *Avocat et docteur en droit des affaires, associé au sein du Cabinet NPS CONSULTING – Chargé d'enseignement à l'Université Jean MOULIN LYON III. Spécialiste reconnu du droit des associations, fondations et structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Président de l'Institut ISBL Association Loi 1901 dont l'objet consiste à promouvoir l'ESS comme force de transformation sociétale. Membre du Comité Scientifique de la Revue JURIS associations DALLOZ. Formateur et Conférencier, ses propositions le situent à la croisée du droit, de la gouvernance et de l'innovation sociale.*

+ Débat conclusif (ci-dessous)

12h00-12h45 **Débat conclusif : l'Hybridation des financements sociaux, chance ou illusion ?**

Arnaud SIMION, *Député de la Haute Garonne, ancien Vice-Président Solidarités du CD (sous réserve)*

Guillaume FRITSCHY, *Directeur de l'URIOPSS Occitanie*

Sarah ROUSSEAU, *Directrice de la CRESS Occitanie*

Animation : Guy CAUQUIL

12h45-14h00 **DEJEUNER**

14h00-15h30 « Entre cadrage et débordement... Faisons un pas de côté »

Comment conduire le changement dans des environnements contraints, et souvent avec de nouvelles règles du jeu ? Qu'il s'agisse de la mutation du rugby amateur en sport professionnel et ultramédiatisé, ou bien qu'il s'agisse de l'inéluctable reconversion des stations de ski face au réchauffement climatique, **deux experts du management des hommes et du changement témoignent des contraintes, des résistances et des mutations qu'ils doivent gérer...** Mais aussi de leurs méthodes et de leur vision du changement.

14h00-14h45 **Ugo MOLA**, Ancien joueur international français de rugby à XV et actuel **manager général du Stade Toulousain**, il est reconnu pour son exigence et sa capacité à maintenir le club au sommet du rugby européen. **Comment gérer et renouveler en permanence un groupe de sportifs de haut niveau, ceci entre pression médiatique, enjeux économiques et valeurs humaines du rugby ?**

14h45-15h30 **Gérard POUET**, Economiste et consultant français, spécialiste des réseaux de distribution et du commerce du sport, ancien dirigeant du CNPC Sport, et aujourd'hui conférencier reconnu sur la **transformation des modèles économiques, le sens au travail dans un monde en mutation et l'accompagnement des stations de ski dans une logique de stratégie et d'adaptation au changement climatique.**

Animation : Serge LOUBET (ADC Occitanie Ouest)

15h30-16h00 PAUSE - Stands partenaires

16h00 -17h15 Deux expériences innovantes et inspirantes dans nos secteurs d'activité

Hybridation et innovations sont aussi au rendez-vous dans les domaines sociaux, médico-sociaux et sanitaires. Deux innovateurs/trices sociales partagent avec nous leur expérience insolite :

Sylvain CONNANGLE, Directeur de l'EHPAD de la Madeleine à Bergerac et innovateur confirmé dans le secteur médico-social. ; est engagé dans la qualité de vie des personnes âgées. Il incarne une posture qui relie management de la qualité, gouvernance participative et innovation sociale. Pour lui, **un établissement peut être à la fois un lieu de vie, un laboratoire d'innovation sociale et un acteur territorial.**

Discutante_ : Geneviève MORENO (ADC Occitanie Ouest)

Dr. Ghada HATEM-GANTZER, Gynécologue-obstétricienne, fondatrice de la Maison des femmes¹ de Saint-Denis (93), une structure pionnière en France pour la prise en charge globale des femmes victimes de violences et d'excision. Son expérience atypique nous montre **comment modéliser et pérenniser un projet hybride (social, médico-social et sanitaire) ; ceci en combinant financements publics et privés.**

Discutante : Céline DILANGU (ADC Occitanie Ouest)

17h30 Clôture première journée Et ce soir ?

Temps libre en ville

20h30 : Apéritif, repas et soirée : TOULOUSE Centre-Ville (Palais Consulaire)

¹ Cf. le film « La Maison des Femmes » à l'affiche depuis ce 4 mars 2026 dans les salles

Vendredi 25 septembre 2026

AGIR LES TRANSITIONS : QUEL MANAGEMENT ET QUELLES ORGANISATIONS PROMOUVOIR ?

8h30-9h00 Accueil

9h00-9h15 Échos du premier jour : échange entre **Guy CAUQUIL** et **Armelle de GUIBERT**

9h15-10h00 Sortir de nos silos pour développer la coopération et les solidarités

L'hybridation nous invite à dépasser la segmentation traditionnelle entre différents publics pour privilégier la question de l'accès au droit pour toute personne vulnérable. Dans cette perspective, l'organisation et le management des organisations sociales doivent aujourd'hui promouvoir le décloisonnement, le pouvoir d'agir et la coopération entre tous les acteurs d'un même territoire.

Armelle de GUIBERT, *Ancienne co-présidente du GNDA -Groupement National des Directeurs Généraux d'Associations. Elle est actuellement Directrice de la recherche et de l'innovation à l'Association Aurore France, Professeure associée à Sciences Po Rennes, Co-responsable du master GSOT -La Grande Ecole des Solidarités-.*

10h00-10h45 Un management qui préserve la santé des organisations et rend le travail attractif

« Il faut prendre en compte le travail réel si l'on veut préserver la santé des organisations et assurer demain l'attractivité des métiers du social. Sinon, le manager idéalisé n'est plus aujourd'hui qu'un technicien de l'optimisation comportementale... Or, réduire le management à une mécanique de compétences et de procédures revient à produire une forme de rationalité... structurellement appauvrie dès lors que les situations sont, dans la réalité, singulières, conflictuelles ou incertaines. »

Ibrahima FALL, *Docteur de l'Ecole des Mines de Paris en sciences de gestion, il intervient en tant qu'expert conseil auprès d'entreprises privées et d'organisation publique, en France et à l'International, sur les sujets de management, de changement et de transformation à partir du travail réel. Il est aujourd'hui Fondateur et Président du Cabinet d'Etudes et d'Expertises en management Hommes & Décisions pour accompagner et aider les entreprises, et les organisations en général, à changer et à transformer le réel, gage d'une performance soutenable.*

10h45-11h15 PAUSE - Stands partenaires

11h15-12h15 Comment conduire le changement dans nos organisations ?

Débat entre : Armelle de GUIBERT et Ibrahima FALL

Animation : Gérard POUET

12h15-12h30 Présentation des JNEF 2027

12h30-13h30 DEJEUNER

13h30-14h00 STANDS ET DEDICACES

14h00-15h30 Comment concilier Éthique et Efficacité des organisations non lucratives ?

Souvent, les enjeux éthiques sont confrontés à des enjeux économiques et politiques. Sont-ils ou non conciliables ? Comment les structures de l'ESS et le monde associatif contribuent-ils à élaborer aujourd'hui un modèle alternatif de société ?

Débat entre : Yves PELLICIER *Président de la MAIF, Vice-Président de France ESS (sous réserve)*
Roland JANVIER *UNIOPSS -Président commission modèles socio-économiques des associations*
Pierre COLNOT *Membre du Comité Ethique de l'ADC*

Animation : Philippe KERN, Journaliste ESS

15h30-16h00 Clôture des JNEF 2026 – Betty DERACHE + un Membre de la Délégation Occitanie Ouest