

## Sans but lucratif mais avec gestion

*Voici enfin pour ses trente ans le modèle fribourgeois de management des organisations sans but lucratif traduit en français.*

**YVETTE JAGGI\***

En Suisse, sur un terreau traditionnellement fertile, le secteur associatif prospère et se diversifie, les fondations se multiplient, les entreprises sociales se développent. Mais si elles ont le nombre, les organisations à but non lucratif n'ont pas toujours la force ni la méthode.

Elles manquent souvent de moyens pour remplir leur mission, au service de leurs membres comme en faveur de tiers. Les Non Profit Organisations (NPO) doivent donc non seulement rechercher des fonds et développer leurs réseaux de bénévoles mais aussi utiliser les ressources financières et humaines à leur disposition de manière efficiente et rigoureuse, avec un professionnalisme digne de leur vocation d'utilité sociale.

Les bons gestionnaires de NPO se réjouissent d'apprendre qu'ils disposent désormais de leur manuel de management, dont la huitième édition en allemand suivra de peu la première parution en français.

Un manuel tout ce qu'il y a de moins accrocheur: pas de recettes-minute qui réussissent à tous coups, point de success stories motivantes, aucune étude de cas nommément désigné ni d'analyse de démarche concrète, mais des dizaines de «figures», sortes de tableaux non chiffrés et de schémas uniformes, d'une lisibilité d'ailleurs inégale. Quant à la numérotation des chapitres et subdivisions du manuel à l'aide de la triste classification décimale, elle rap-

pelle les fameuses «dissertations» traditionnellement présentées dans les universités alémaniques pour obtenir le très convoité Dokortitel.

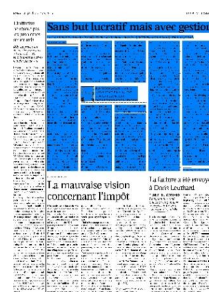
Plus regrettable, les auteurs renoncent à toute illustration statistique du secteur multiple des organisations du secteur non lucratif. Les lecteurs qui voudraient se situer dans ce contexte foisonnant et bien vivant doivent chercher ailleurs leurs points de repères.

Par exemple dans les énigmatiques comptes nationaux où la consommation des ménages comprend les dépenses des institutions sans but lucratif (ISBL) qui sont à leur service. De son côté, le compte de production des ménages comprend notamment la valeur ajoutée par les activités bénévoles, au sein du foyer ou à l'extérieur. Autre source d'information statistique relativement sommaire: le site du VerbandsManagement Institut (VMI), fondé dans les années 70 par le professeur Ernst-Bernd Blümle au sein de la Faculté des sciences économiques de l'Université de Fribourg.

D'où le nom de Modèle fribourgeois donné au système de management des organisations sans but lucratif, dont la première formulation remonte à une trentaine d'années et dont l'exposé représente désormais plus de 1800 pages – dont près de 270 en français depuis décembre dernier. Avec le temps, le modèle a été mis en œuvre dans plus de 200 asso-

ciations, fondations, coopératives et autres institutions, actives en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Mais le manuel n'en cite que trois, dont la Croix-Rouge et Swiss Olympic. Heureusement, le site du VMI se montre moins discret et présente la vaste palette de ses contributeurs qui cotisent pour la plupart entre 300 et 1'000 francs par an et appliquent probablement tout ou partie du Modèle fribourgeois.

Ce modèle se décompose en trois parties dont la première et principale concerne le management du système lui-même et comprend sans surprise cinq domaines d'intervention: la prise de décision et sa mise en œuvre, le pilotage de l'institution (planification, contrôle de gestion et management de la qualité), la direction du personnel et sa motivation, l'organisation structurelle ainsi que la maîtrise des processus de changement et d'innovation. S'y ajoutent deux autres champs d'activités, aussi importants pour les organisations sans but lucratif que pour les entreprises visant la rentabilité et la maximisation de leurs profits: le management du marketing, comprenant la gestion et la promotion de l'offre de services, ainsi que, particulièrement délicat, le management des ressources. Une place de choix est à juste titre consacrée aux relations humaines entre les membres, à la fois payeurs et bénéficiaires des services de la NPO, les collaborateurs bénévoles et le personnel salarié.



L'Agefi  
1002 Lausanne  
021/ 331 41 41  
www.agefi.com

Genre de média: Médias imprimés  
Type de média: Magazines populaires  
Tirage: 9'510  
Parution: 5x/semaine

N° de thème: 377.021  
N° d'abonnement: 1086479  
Page: 2  
Surface: 42'903 mm<sup>2</sup>

Souvent présent dans les ouvrages analogues anglais ou américains, l'humour ne brille pas dans la présentation du Modèle fribourgeois. Et pourtant, au détour d'un alinéa, on en trouve des traces, espérons-le délibérées. Une perle dans le genre figure au chapitre du mode de gouvernance. Les auteurs citent d'abord les régimes usuels: la démocratie plus ou moins étendue, l'autocratie «souvent liée à la force de persuasion de l'individu dominant», l'oligarchie qui tend à la concentration du pouvoir au niveau du comité voire de son bureau et, stade suprême de la liberté d'association, la bureaucratie qui s'instaure avec la multiplication des salariés et la diminution relative du nombre des bénévoles. A ces formes classiques, ils ajoutent «l'adhocratie». Cet amusant néologisme désigne les groupements moins formalistes, du type collectifs ou rassemblements, dans lesquels on définit les règles

régissant la prise de décision «en fonction des besoins». Une telle souplesse convient aux temps de transition ou d'adaptation des structures; elle répond aussi bien aux aspirations actuelles à l'auto-organisation qu'aux continus besoins de changement en réaction à l'évolution des sensibilités personnelles et de l'environnement social. Par leur diversité et leur mobilité, les organisations sans but lucratif jouent un rôle particulièrement important dans la vie culturelle et sportive, dans les domaines de la santé et des services sociaux, dans la défense des intérêts professionnels et des droits syndicaux. Nombre d'entre elles se rattachent aux principes de l'économie sociale et solidaire. Les NPO dépassent souvent la «vocation de palier aux (double sic) défaillances du marché ou de l'Etat» que leur attribue le prière d'insérer des éditeurs, moins bons rédacteurs que les excellents traducteurs du Mo-

dèle fribourgeois. Elles prennent des initiatives, développent les services rendus à leurs membres et clients, redessinent les champs de compétences, fournissent des prestations sur mandat de l'Etat et encaissent des subventions et indemnités dont la somme dépasse souvent celle des dons et cotisations.

L'influence croissante que les organisations sans but lucratif exercent sur le volume des tâches accomplies par les administrations publiques et surtout sur la structure des budgets des collectivités renforce une double exigence à l'égard des NPO et de leurs dirigeants: celle d'un management responsable et celle d'une transparence maximale sur les ressources et leur utilisation.

Et cela vaut non seulement pour les associations mandatées mais aussi pour les partis, les groupes d'intérêts, les fondations reconnues d'utilité publique...

\* [domainepublic.ch/articles/27429](http://domainepublic.ch/articles/27429)



**LES ORGANISATIONS À BUT  
NON LUCRATIF MANQUENT  
SOUVENT DE MOYENS  
POUR REMPLIR LEURS MISSIONS.**