

GÉRER UNE ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF

Guillaume Plaisance

GÉRER UNE ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF

Associations, fondations, fédérations,
ONG, établissements publics

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2021

ISBN : 978-2-10-082064-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

INTRODUCTION 9

PARTIE 1 – CONNAÎTRE SON ÉCOSYSTÈME

1 ANALYSER VOTRE ENVIRONNEMENT 15

1. Votre environnement est complexe 16
2. Votre environnement est incertain et volatil 19
3. Analyser et comprendre votre environnement 24

2 ANALYSER VOS PARTIES PRENANTES 29

1. Qui sont vos parties prenantes ? 30
2. Les attentes et les pouvoirs de vos parties prenantes 34
3. Deux filtres d'analyse des parties prenantes 40

PARTIE 2 – DÉFINIR VOTRE PERFORMANCE

3 DÉFINIR VOTRE PERFORMANCE GLOBALE 47

1. L'évaluation dans les OBNL 48
2. Évaluer pour être efficace 54
3. Évaluer pour saisir la performance 57

4 LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 63

1. Quelques modèles de pilotage de la performance 64
2. La méthode d'implantation du BSC 72
3. Les enjeux de la mesure de la performance 76

PARTIE 3 – DIAGNOSTIQUER LA SANTÉ FINANCIÈRE DE SON ORGANISATION

5	LES FONDAMENTAUX DE L'ANALYSE FINANCIÈRE	81
	1. La comptabilité des OBNL	82
	2. L'analyse financière du compte de résultat	86
	3. L'analyse financière du bilan comptable	93
6	DIAGNOSTIC FINANCIER	99
	1. Deux analyses complémentaires en préambule du diagnostic financier	100
	2. Une méthode de diagnostic en trois axes	105
	3. Les points d'attention spécifiques aux OBNL	111

PARTIE 4 – ÉTABLIR SON MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE ET SA STRATÉGIE

7	DU MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE AUX RISQUES ET CAPITAUX DE VOTRE ORGANISATION	117
	1. Le modèle socioéconomique dans les OBNL	118
	2. Des exemples de référentiels pour établir votre modèle socioéconomique	123
	3. Des leviers d'action pour améliorer votre modèle socioéconomique	128
8	STRATÉGIE ET IMPACT DE VOTRE ORGANISATION	133
	1. La réflexion stratégique de votre organisation	134
	2. Des outils stratégiques à votre disposition	138
	3. Maximiser l'impact de votre organisation	144

PARTIE 5 – GOUVERNER SON ORGANISATION

9	DÉFINIR LA GOUVERNANCE NON LUCRATIVE	151
	1. Définir la gouvernance de votre organisation	152
	2. Théories et pratiques de gouvernance	156
	3. Gouvernance, complexité et isomorphisme	162

1. Rendre des comptes en tant qu'organisation 166
2. Développement durable et RSO dans les OBNL 170
3. L'éthique des affaires appliquée aux OBNL 172

CONCLUSION**BIBLIOGRAPHIE**

Introduction

Présentation de la démarche retenue et de l'IIRC

Aux sources de cet ouvrage se trouve une croisée d'expériences, ayant été ou étant gestionnaire d'association, chercheur en sciences de gestion et enseignant dans des formations qui donnent la part belle aux organisations à but non lucratif (OBNL), à l'instar des licences universitaires de sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) ou encore des licences et masters plus généralistes de gestion.

Les OBNL ont une place cruciale dans notre société, sans pour autant que les sciences de gestion ne s'intéressent assez à elles. Cet ouvrage se propose de faire un état des fondamentaux de la gestion non lucrative, à destination des étudiants comme des professionnels, qu'ils soient eux-mêmes gestionnaires dans une OBNL, partenaire ou conseil. La démarche proposée s'appuie sur un cadre théorique original ainsi que sur quatre exemples issus du secteur non lucratif.

L'IIRC et l'<IR> comme grilles de lecture

■ ■ ■ *L'International Integrated Reporting Council*, en tant que coalition mondiale des acteurs économiques et sociaux engagés dans la transparence et la communication institutionnelles, promeut un cadre théorique autour du *reporting* intégré (<IR>), autrement dit un rapport annuel qui intègre toutes les dimensions d'une organisation dans l'idée de comprendre le processus de création de valeur mais aussi l'impact de cette organisation.

Nous postulons que ce rapport intégré pourrait être pertinent pour les OBNL car ses constitutifs sont les processus de base de la gestion et du management d'une organisation.

Pour décrire le processus de création de valeur, l'IIRC s'appuie d'abord sur six capitaux (qui seront abordés dans le cœur de cet ouvrage), qui deviennent des *inputs* (des entrants, des apports, des contributions). Le modèle socioéconomique de votre organisation est alors de transformer ces *inputs* en *outputs* (votre production, le résultat de votre activité, le produit) grâce à votre activité. Ces *outputs* créent ensuite des *outcomes* (des résultats, un aboutissement, une incidence), qui ont en particulier des impacts sur les mêmes six capitaux d'entrée. Les capitaux créés ou modifiés par votre organisation deviennent alors les *inputs* de votre propre organisation ou bien d'une autre.

L'IIRC souligne que votre modèle socioéconomique est cependant entouré d'autres processus indispensables à la vie de votre organisation: la gouvernance, la stratégie et l'allocation des ressources, les perspectives et l'évaluation, la performance, les risques et opportunités et la mission et la vision.

Démarche intellectuelle et exemples retenus

■ ■ ■ Cet ouvrage est structuré en cinq parties.

La première partie s'attache à la connaissance de l'écosystème de votre organisation. Le premier chapitre présente les outils d'analyse d'un environnement complexe, incertain et volatil et fait écho aux concepts de perspectives et de risques et opportunités de l'IIRC.

Le deuxième chapitre vise à identifier, analyser et gérer les parties prenantes et les capitaux qu'elles apportent.

La deuxième partie aborde le thème de la performance : comment définir sa performance globale quand on est une OBNL, avec quelle mission et quelle vision (chapitre 3) ? Quels sont les outils de pilotage de cette performance (chapitre 4) ?

La troisième partie a pour sujet le diagnostic financier de l'organisation. Il présente les fondamentaux de l'analyse financière (chapitre 5) et comment mener une analyse efficace (chapitre 6).

La quatrième partie étudie le modèle socioéconomique et la stratégie. Le chapitre 7 traite des capitaux et des risques associés. Le chapitre 8 évoque la stratégie des OBNL et l'allocation des ressources qui en découle.

Enfin, dans la dernière partie sur la gouvernance, les chapitres 9 et 10 traitent d'une part des pratiques de gouvernance non lucrative et d'autre part de l'éthique et de la reddition des comptes.

Tout au long de l'ouvrage, vous retrouverez plusieurs types d'encadrés :

Un point d'attention, un focus

Ces encadrés seront des citations, des typologies ou des remarques spécifiques qui illustreront ou compléteront les propos des chapitres.

Des définitions des concepts clefs

... afin de s'entendre sur les notions mobilisées.

Des exemples suivis

Quatre organisations à but non lucratif ont été retenues et seront les fils rouges de l'ouvrage :

- **La Croix-Rouge** : association loi 1901 d'ampleur et reconnue dans les domaines de l'action sociale, de la solidarité, de l'humanitaire ou encore de la formation.
- **La Fondation du Patrimoine** : fondation dédiée à la valorisation et à la préservation du patrimoine français.
- **Les Jeux Olympiques** : événement sportif global aux enjeux majeurs.
- **L'Opéra de Paris** : établissement public à caractère industriel et commercial dédié notamment à la danse, la musique et l'opéra.

PARTIE 1

Connaître son écosystème

L'IIRC considère que les organisations sont intégrées dans un environnement qui les influence de plusieurs manières. Réciproquement, votre organisation a également des effets sur son environnement, qu'il s'agit de comprendre. On peut alors considérer que les parties prenantes représentent cet environnement.



1

Analyser votre environnement

Votre organisation est encadrée dans un environnement dont elle dépend, tout autant que celui-ci dépend d'elle. Ce chapitre s'intéresse au contexte qui entoure les OBNL et à la manière dont votre organisation peut réagir.

Au programme : une analyse de la complexité du secteur à but non lucratif et ses implications en termes d'exigences ; la gestion de l'incertitude et de la volatilité de votre environnement et deux outils de pilotage et d'aide à la décision afin d'analyser l'environnement de votre organisation.