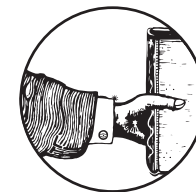
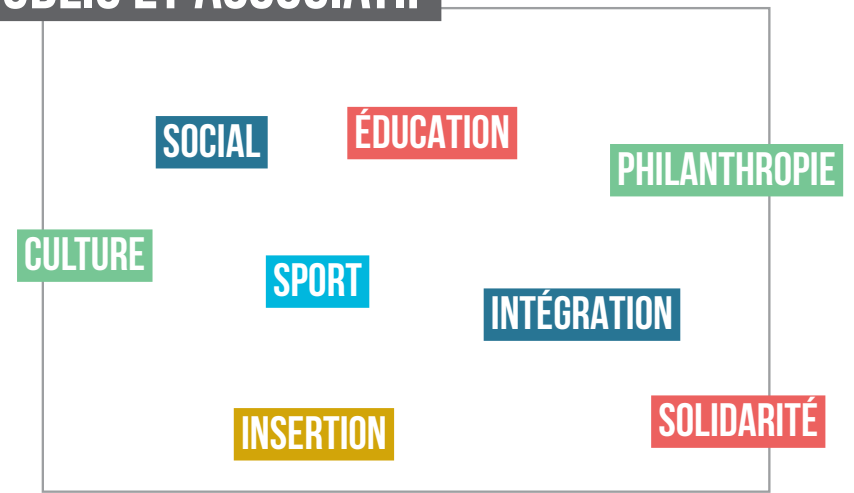


Préface du D^r Anna Rurka
Présidente de la Conférence des OING du Conseil de l'Europe

STÉPHANIE LAMBERT

GUIDE DE RÉFÉRENCE EN MANAGEMENT PUBLIC ET ASSOCIATIF



FAVRE

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	4
VŒUX DE L'AUTEUR	7
À PROPOS DE L'AUTEUR	9
INTRODUCTION	10
En quête d'harmonie entre performance et solidarité	14
La prise de recul et la gestion au quotidien en un seul livre	14
Renforcer la formation managériale.....	15
Rendement ou performance?.....	16
La performance en qualité de «moyen».....	17
Le danger de la performance à tout prix.....	17
UNE RESPONSABILITÉ IMPÉRIEUSE	19
UN CONTEXTE QUI ENGAGE LA CULTURE DE LA PERFORMANCE	20
La mutation des secteurs publics	20
Les métamorphoses de l'humanitaire.....	24
LE CONTEXTE • en bref	28
CINQ FACTEURS DE SUCCÈS DU MANAGEMENT SANS BUT LUCRATIF	30
1. LA STRATÉGIE : TRACER LA ROUTE ET INSTALLER DES JALONS	33
Comprendre à l'aide d'une SWOT.....	38
Assembler: le choix du portfolio de prestations	46
Développer des prestations existantes	65
Réfléchir attentivement avant le lancement d'une prestation	88
Évaluer à l'aide d'un tableau de bord et d'indicateurs de performance	103
Une approche intégrée avec l'utilisateur au cœur des préoccupations.....	112
De l'importance du discernement.....	113
LA STRATÉGIE • en bref.....	122

2. LE LEADERSHIP : ASSOCIER RIGUEUR, CHARISME ET HUMILITÉ	127
L'excellent leader.....	128
L'outil de leadership le plus puissant: le <i>role modeling</i>	136
L'autonomie accompagnée	138
« Cinq sur six »: le feedback motivant	148
Gestion du stress = froideur émotionnelle?.....	150
L'empathie performante	152
Les supermanagers : complètement « has been »	152
Jeux politiques ou art de la guerre?	153
Le coût de l'ignorance.....	154
LE LEADERSHIP • en bref.....	161
3. LE TEMPS : IL N'Y A PAS D'URGENCES, JUSTE DES PRIORITÉS	167
Prendre le temps... ..	168
1. En finir avec la discontinuité.....	170
2. Réinitialiser les neurones	172
3. Travailler comme un roi le matin	174
4. Empêcher la dilatation du travail.....	177
5. Réfréner le papillonage: la méthode SARA.....	179
6. Quatre piles la journée, rien le soir	183
7. Prévoir deux fois plus de temps.....	186
8. Éliminer les mangeurs de temps	189
Trop de changement tue le changement.....	196
Gestion de projet : des outils simples et efficaces.....	197
LE TEMPS • en bref	207
4. LES FINANCES : LES MAÎTRISER SANS SE LAISSER DOMPTER	215
Les chiffres n'ont pas d'âme	216
À la marge	218
Le point mort	221
Le seuil de rentabilité	222
Le rapport annuel	223
Ratios = rationnement?	225
Surveiller la solvabilité	227
Assurer une rentabilité suffisante	236
Vérifier la capacité de financement	237
LES FINANCES • en bref.....	243

5. LA RECHERCHE DE FONDS : MAXIMISER SON POTENTIEL	247
Question clé pour définir la stratégie de communication.....	248
Les sources de financement	257
Renforcer le retour sur investissement	280
LA RECHERCHE DE FONDS • en bref	291
LES RECETTES DU MONDE DE L'ENTREPRISE À NE PAS APPLIQUER	297
Ne pas abuser des techniques marketing	298
Ne pas penser que le recours iconique à Roger, George ou Angelina constitue toujours la panacée	300
Ne pas croire que des petites économies sont inoffensives	301
Ne pas verser dans la logique de marché	306
Ne pas faire d'un haut turnover une stratégie	308
INVERSONS LE PARADIGME !	311
Au revoir 80/20, bonjour 80/15.....	312
L'éthique pour motiver les employés.....	313
L'éthique comme argument marketing.....	314
L'éthique pour rassurer les actionnaires.....	315
La pensée à long terme.....	316
TÉMOIGNAGES	319
Yves Daccord	320
Raymond Loretan	338
Michel Balestra	356
Alain Javaux.....	372
ANNEXES	391
BIBLIOGRAPHIE	401
CRÉDITS IMAGES	414
LISTES	415
REMERCIEMENTS	418
INDEX	421

PRÉFACE

PAR ANNA RURKA

Présidente de la Conférence des OING du Conseil de l'Europe

Les années d'engagement au sein d'une OING et ensuite en tant que présidente de la Conférence des Organisations internationales non gouvernementales (OING) du Conseil de l'Europe m'ont appris la force de la société civile organisée au sein des 47 Etats membres du Conseil de l'Europe mais aussi les fragilités du secteur associatif face aux autorités publiques qui ne comprennent pas souvent la spécificité du secteur non lucratif, sa diversité et ses valeurs. D'un autre côté, les ONG perdent parfois une énergie importante à articuler les attentes vis-à-vis de l'État et de son administration, en sacrifiant leur indépendance et leurs capacités critiques de penser et d'agir. Pourtant, il semble assez apparent que le positionnement propre de l'ONG déterminera le dialogue équitable qu'elle établira avec les autorités publiques ou le secteur marchand. Ces derniers demandent aux ONG de prouver leur professionnalisme, la technicité de leur expertise et l'utilisation du mode de gestion emprunté au secteur marchand. Peuvent-elles le faire sans trahir leurs missions premières ?



Le rôle de la Conférence des OING est de réaffirmer le rôle de la société civile organisée comme acteur actif de la démocratie. Les organisations non gouvernementales en tant qu'organisations à but non lucratif ont eu et continuent d'avoir un fort impact sur le développement du monde. C'est aussi pour cela que les restrictions auxquelles elles font face aujourd'hui constituent un important vecteur d'analyse des transformations politiques à l'œuvre. On observe, à travers l'histoire, comment les associations ont fait évoluer la contestation et la revendication en une action politique. À la sortie de ce processus, elles ont intégré dans leur fonctionnement cette activité potentiellement déstabilisatrice de la paix sociale. Celles qui n'ont pas perdu l'objet de leurs contestations continuent, de par leur position alternative, à participer à la production de la société et au changement sociétal.

Les associations ou les fondations véritables ne constituent donc pas une forme d'extension des administrations. Elles ne sont pas non plus motivées par une volonté de contournement du financement public ou des règles des marchés publics. Elles sont des vecteurs indépendants, essentiels au développement démocratique et un puissant moteur du contrat social. C'est à travers elles que s'exprime l'engagement mutuel qui anime les rapports sociaux et le rapport entre l'État et l'individu. Ce sont aussi elles qui luttent contre diverses formes d'oppression des groupes minoritaires et/ou vulnérables. Les ONG sont des entités ou organisations autonomes volontaires, créées pour réaliser les objectifs de leurs fondateurs ou adhérents. Dans cet esprit, elles ne devraient pas recevoir de directives des autorités publiques et devraient jouir des mêmes capacités et des mêmes droits que les autres personnes morales.

La Conférence des OING du Conseil de l'Europe, une des institutions constitutives de ce Conseil et un de ses quatre piliers, valorise l'expertise diverse de ses membres afin de contribuer aux travaux du Conseil de l'Europe. Le statut participatif donné par le secrétaire général du Conseil de l'Europe aux OING est une condition *sine qua non* permettant à une OING de devenir membre de la Conférence des OING. Ce statut a une fonction de protection, dans la limite où une organisation internationale peut protéger ses membres. Au cours des dernières années, des mesures importantes ont été prises par le Conseil de l'Europe pour transformer les restrictions de l'espace public, parfois hostiles à la société civile, en un environnement favorable au développement des ONG. Toutefois, les restrictions de l'espace civique persistent et nécessitent une constante vigilance. Les techniques de répression prennent souvent la forme de mesures plus sophistiquées, y incluant des obstacles juridiques ou quasi juridiques, des entraves aux activités opérationnelles, des obstacles à émettre des plaidoyers critiques et à inscrire l'action dans le secteur des politiques publiques et avant tout des obstacles à l'accès au financement équitable.

La reconnaissance des ONG, en tant que maillon nécessaire et fondamental de la démocratie, souffre de l'absence d'une réelle traduction dans les politiques publiques et, plus spécifiquement, ne se transpose pas sur la participation aux processus de prise de décisions politiques que l'on pourrait souhaiter voir basées sur un dialogue entre les ONG et les autorités publiques. Cet état de fait oblige les acteurs non gouvernementaux à passer de la collaboration à une solidarité active pour renforcer l'image positive des ONG dans l'espace public et à contrer toute rhétorique qui sous-estime la contribution des ONG à la démocratie, à l'État de droit et au respect des droits de l'homme. Pour renforcer leur image positive, les ONG sont obligées de prouver l'impact de leurs actions et cela peut se faire seulement si, en interne, elles possèdent des outils de gestion permettant un pilotage efficace de leurs projets.

C'est donc avec un grand plaisir que je préface le livre de Stéphanie Lambert qui propose au secteur non lucratif un réel outil pour renforcer la gestion interne et, par là même, un meilleur impact des actions menées. L'auteure, avec beaucoup d'intelligence et de pertinence, invite les ONG à se confronter à la question essentielle du fonctionnement des organisations qui agissent au service de l'humain.

En ma qualité de présidente de la Conférence des Organisations internationales non gouvernementales du Conseil de l'Europe, mais également en tant que femme engagée dans le champ de recherche et de formation en travail social, secteur majoritairement questionné sur sa performance, je peux affirmer que le rapport de force qui peut exister entre les financeurs et les associations concerne les modes de rendement imposés par ces premiers. Il y a quelques années, on se demandait si les organisations à but non lucratif devaient intégrer les critères de performance et une obligation de résultats. Aujourd'hui, le débat a lieu au niveau des indicateurs spécifiques, en adéquation avec le caractère et les objectifs de l'action menée. Une inadéquation des modes de gestion et d'évaluation du secteur non lucratif provoque avant tout une souffrance des acteurs qui s'éloignent et perdent le sens de leurs missions et de leur engagement professionnel et/ou volontaire. Cependant, lorsqu'on adapte la gestion managériale et financière aux finalités des actions au service de l'humain, cela ouvre un autre champ des possibles et incite ainsi à se renouveler. L'innovation est une forme de résistance. À travers elle, et grâce à elle, les acteurs sociaux ne subissent plus, mais ils deviennent acteurs, voire créateurs de la réalité sociale. Il ne s'agit donc pas d'une innovation décrétée, mais d'une innovation ressentie par les sujets agissants, une nécessaire adaptation aux nouvelles réalités sociales.

Je vous souhaite une excellente lecture et surtout une bonne utilisation de ce guide. Les ONG sont des acteurs essentiels, pouvant rendre le monde meilleur !

Anna Rurka

Présidente de la Conférence des OING du Conseil de l'Europe

VŒUX DE L'AUTEURE

Je souhaite vivement que ce livre se révèle utile pour les cadres d'organisations d'utilité publique et favorise un management plus raisonné, plus équilibré, plus stratégique, plus chiffré aussi et, au final, plus humain.

STÉPHANIE LAMBERT

À PROPOS DE L'AUTEURE

STÉPHANIE LAMBERT

a géré des marques aux niveaux européen puis mondial chez Procter & Gamble (responsable de chiffres d'affaires jusqu'à un milliard de dollars) avant de rejoindre la Croix-Rouge genevoise en 2010, dont elle est aujourd'hui la directrice générale.

Forte de son expérience du secteur privé et passionnée par le renforcement de la performance des secteurs d'utilité publique et humanitaire, elle a continuellement adapté les méthodes de l'entreprise aux besoins spécifiques des domaines à but non lucratif.

Elle est titulaire d'un master en ingénierat de gestion et d'une agrégation de l'enseignement.



INTRODUCTION

À contre-pied des ouvrages théoriques de management souvent abstraits et indigestes, le *Guide de référence en management public et associatif* est un **ouvrage pratique qui vous offre des pistes concrètes et faciles à mettre en place**. Ce livre est en outre truffé de récits et d'exemples basés sur des **expériences réelles**.

En tant que cadre intermédiaire ou supérieur, vous pourrez ainsi rapidement améliorer le fonctionnement de votre entité publique ou associative. **Les méthodes proposées sont issues du monde des entreprises multinationales commerciales et adaptées aux secteurs à but non lucratif. Elles ont toutes été expérimentées avec succès.**

Le *Guide de référence en management public et associatif* vous propose des solutions claires dans les domaines clés du management et répond aux questions suivantes :

1 STRATÉGIE

- Comment analyser simplement et efficacement l'état de santé d'un organisme ?
- Comment définir les priorités pour l'avenir ?
- Comment opérer des choix dans le portfolio de prestations sans perdre une année en tergiversations onéreuses ?
- Comment savoir si une prestation doit être maintenue, suspendue, développée ou discontinuée ?
- Quelles erreurs éviter afin de lancer un projet avec succès ?
- Comment créer un tableau de bord intelligible pour contrôler la qualité au fur et à mesure ?
- Comment déceler les chiffres trompeurs ?

2 LEADERSHIP

- Quelles sont les caractéristiques d'un excellent leader ?
- Que signifie vraiment le charisme ?
- Comment devenir un modèle positif pour ses collaborateurs ?

- Comment déléguer et motiver ?
- Comment opérer les choix de formation du personnel avec facilité ?

3 GESTION DU TEMPS

- Comment gérer les interruptions ?
- Comment éviter la fatigue et la surcharge des collaborateurs ?
- Comment traiter les e-mails et les nombreuses tâches routinières avec rapidité ?
- Comment clarifier la distribution des activités entre employés ?
- Comment diminuer significativement la charge de travail ?
- Comment gérer un projet sans perdre le fil ?

4 FINANCES

- Quelles sont les notions financières indispensables à connaître pour gérer efficacement des secteurs non lucratifs ?
- Comment les utiliser au quotidien ?
- Quelles sont les erreurs courantes à ne pas commettre ?
- Comment éviter les problèmes budgétaires et financiers ?
- Que faut-il inclure dans le rapport annuel ?


5 RECHERCHE DE FONDS

- Comment démultiplier la levée de fonds grâce au concept de retour sur investissement ?
- Comment choisir les messages à communiquer aux donateurs ?
- Quelles sont les sources de financement possibles (autorités publiques, fondations, mailings, grands donateurs, legs, Internet, partenariats avec des entreprises, événements, stands, porte-à-porte, vente de produits) ?
- Quels sont leurs intérêts et leurs fonctionnements respectifs ?

Ensuite, le livre décrit des **recettes du monde de l'entreprise à ne pas appliquer.**

Inversant le paradigme, il détaille également quelques **recettes des domaines non lucratifs qui pourraient être appliquées aux entreprises.**

En fin d'ouvrage, quatre hauts cadres livrent leurs propres expériences des mondes «avec» et «sans» but lucratif. Ils confrontent préjugés et réalités. Ils comparent les approches de management des deux mondes. Ils partagent leurs connaissances et leurs expériences avec franchise et passion et offrent des **conseils précieux** qui, espérons-le, vous permettront de remplir au mieux votre mission d'intérêt public ou humanitaire.



Pour des raisons de lisibilité,
le genre masculin est privilégié
dans ce livre.

EN QUÊTE D'HARMONIE ENTRE PERFORMANCE ET SOLIDARITÉ

Depuis une vingtaine d'années, les secteurs publics et associatifs traversent une phase de transition vers une plus grande «professionnalisation». L'heure est à la recherche d'efficacité et à la maîtrise des coûts.

Le choc entre les outils du monde de l'entreprise – avec ses notions de rendement et de marketing – et l'esprit social est omniprésent, qu'il s'agisse de défiances d'ordre idéologique ou d'obstacles tels que des lourdeurs administratives. Il entraîne son lot de remises en question, de changements, suivis de quête de sens et d'équilibre.

Si certains employés de ces secteurs ont rapidement adopté de nouveaux outils de management, l'harmonie est encore loin d'être instaurée. Un jour, une personne s'exclame que penser rendement et marketing va à l'encontre de la mission sociale. Un autre jour, un cadre, parfois dur avec les employés, explique qu'on ne fait pas de l'humanitaire pour le personnel mais pour les bénéficiaires.

Entre l'idée de performance et celles de la solidarité et de l'intérêt public, la balance penche régulièrement d'un côté ou de l'autre et la stabilité est difficile à atteindre.

Faire sienne une posture nouvelle, qui tente une réponse aux mutations des secteurs publics et humanitaires, tient du jeu d'équilibriste.

LA PRISE DE REcul ET LA GESTION AU QUOTIDIEN EN UN SEUL LIVRE

Le *Guide en référence du management public et associatif* vise à sensibiliser les cadres à des notions managériales importantes, qui représentent des facteurs clés de succès. Pour ce faire, il emprunte des outils du monde de l'entreprise et les adapte quand cela s'avère indiqué tout en se forgeant comme objectif principal et non négociable l'amélioration de la condition humaine et du vivre-ensemble.

Ces «notions managériales importantes» ne renvoient pas exclusivement à la terminologie en vogue dans les hautes sphères stratégiques, mais elles concernent aussi des concepts plus terre à terre, qui peuvent sembler rébarbatifs de prime abord, avant de se révéler très utiles et, en ce sens, intéressants. En effet, elles gouvernent en silence le quotidien des cadres et affectent sensiblement leur efficacité personnelle et celle de leurs équipes.

Sont ainsi abordés aussi bien les thèmes de «choix des priorités dans le portfolio de prestations» que de «gestion des e-mails», de «leadership» que de «seuil de rentabilité» par exemple, ou même de formules Excel.

Par ailleurs, l'ouvrage ne prétend pas à l'exhaustivité mais aborde une approche pragmatique en s'arrêtant aux notions qui font le plus souvent défaut.

Ce guide cherche à se révéler utile à ses lecteurs en tant que condensé de connaissances et d'outils pratiques.

RENFORCER LA FORMATION MANAGÉRIALE

Si les outils managériaux sont de mieux en mieux maîtrisés, certains cadres peinent encore à gérer des projets, à guider le personnel, à comprendre des notions financières essentielles. Ils se perdent en conjectures lorsqu'il s'agit de raisonner stratégiquement et d'opérer les investissements les plus rentables pour accomplir la mission, ou rencontrent des difficultés à s'organiser, à éviter la surcharge et à gérer le stress. Ils se noient dans leurs e-mails ou encore s'échinent à comprendre comment incarner leur rôle de leader.

Les conséquences d'un manque d'expertise managériale sont aussi nombreuses que variées :

- pannes de motivation et de sentiment d'appartenance des collaborateurs ;
- fausses économies qui aggravent en réalité la perte financière ;
- retards répétés dans l'exécution de plans d'actions ;
- accumulation de petites économies sans réel suivi qui résultent en une baisse difficilement gérable des ressources ;
- efforts de recherches de fonds pour des «brouilles» alors que des opportunités plus importantes attendent, voire actions de levée de fonds déficitaires ;
- lancement de projets coûteux alors que des projets existants manquent déjà d'investissement et de ressources ;
- manque d'attention à la formation des employés.