

Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: - (2015)
Heft: 2074

Artikel: Sans but lucratif, mais avec système de gestion : pour ses trente ans, voici enfin le modèle fribourgeois de management des organisations sans but lucratif traduit en français
Autor: Jaggi, Yvette
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1017304>

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: 29.01.2026

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

sociale que de s'attaquer aux causes de la fragilisation et de l'exclusion sociales. L'évolution du marché du travail tout d'abord qui n'absorbe plus les personnes peu ou pas qualifiées; le durcissement des conditions d'accès aux assurances sociales (assurance-invalidité et assurance-chômage) ensuite; les bas salaires qui ne permettent pas de nouer les deux bouts; le nombre croissant des familles monoparentales enfin, premières victimes de la pauvreté.

Plusieurs villes ont étouffé leur corps d'inspecteurs sociaux chargés de traquer les abus. En général, l'argent ainsi récupéré n'a guère dépassé la dépense consentie. Peut-être ce genre d'initiative a-t-il un effet préventif.

Il est par contre des abus qui indignent beaucoup moins si ce n'est pas du tout les dénonciateurs du laxisme social. L'Administration fédérale des contributions dispose de 20 inspecteurs qui, entre 2008 et 2013, ont permis

de récupérer en moyenne annuelle 42 millions d'impôts dus et non payés. Pourtant le Parlement rechigne à accorder de nouveaux postes - un investissement à coup sûr rentable - lorsque le Conseil fédéral lui en fait la demande: le contribuable helvétique serait honnête et trop de contrôle affaiblirait la nécessaire relation de confiance entre l'Etat et le citoyen.

Un contrôle à géométrie variable, faible pour les forts et fort pour les faibles.

Sans but lucratif, mais avec système de gestion

Pour ses trente ans, voici enfin le modèle fribourgeois de management des organisations sans but lucratif traduit en français

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 les coups, point de *success-stories* motivantes, aucune étude de cas nommément désignée 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 rappelle les fameuses «*dissertations*» traditionnellement présentées dans les universités alémaniques pour obtenir le très convoité *Doktortitel*.

Un parti pris théorique et didactique

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 repère.

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 1'800 pages - dont près de 270 en français depuis décembre dernier.

Avec le temps, le modèle a été mis en œuvre dans plus de 200 associations, 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 [contributors](#), 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.

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 continuels 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 pallier les défaillances du marché ou de l'Etat*» que leur attribue le «*Prière d'insérer*» des éditeurs. 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...

C'est la richesse helvétique qui rend le franc si fort

Partis et Parlement ne font que ressasser de vieilles recettes, sans aborder le fond du problème

Jean-Daniel Delley - 30 mars 2015 - URL: <http://www.domainepublic.ch/articles/27444>

Comme on pouvait s'y attendre ([DP 2071](#)), le débat urgent sur le franc fort, tenu par le Conseil national le 18 mars dernier, n'a apporté ni explications ni solutions.

A droite, on en a profité pour reprendre l'antienne de la déréglementation et de la réduction des coûts. Et pour confirmer tout le mal que l'on pense de la révision du droit de la société anonyme, des mesures d'accompagnement de la libre circulation – en particulier l'extension facilitée des conventions collectives de travail – et de la transition énergétique. Pour insister aussi sur la nécessité de procéder sans délai à la réforme en cours de l'imposition des entreprises.

A gauche, on rêve à la

réinstauration d'un taux plancher et à un contrôle politique plus serré de la Banque nationale. Quant au Conseil fédéral, il s'est contenté de psalmodier la Sainte-Trinité de l'innovation, de la recherche et de la productivité, sans proposer de plan concret. Le Conseil des Etats s'est refusé à pratiquer ce vain exercice; mieux vaut se taire lorsque l'on a rien à dire.

Sur le terrain, par contre, les réactions très concrètes à la hausse du franc suisse n'ont pas tardé. Les annonces de suppression d'emplois, de baisse des salaires, d'augmentation de la durée du travail et de délocalisation se multiplient. Le nombre de salariés au chômage partiel a doublé en un mois. A chaque fois au nom du franc fort.

Pourtant les chiffres ne sont pas (encore) catastrophiques et les prévisions pessimistes exprimées dès l'annonce de la suppression du taux plancher connaissent déjà des [corrections positives](#). Reste que les plaintes entrepreneuriales, largement diffusées, ne peuvent que renforcer les craintes de la population – des salariés en particulier – et faciliter l'acceptation des mesures qui péjorent les conditions de travail. Comme le reconnaît le toujours jovial [Jean-Claude Biver](#), patron des marques horlogères Hublot, Zénith et TAG Heuer, les Suisses sont tellement assidus, un «*peuple prêt à travailler deux heures de plus pour le même salaire*»!

Il est pourtant permis de relativiser les risques que le