

Management et volontariat dans le secteur des organisations à but non lucratif



Lecture 1 : Introduction

Pourquoi y a-t-il des organisations à but non lucratif ?

Quand la qualité est difficile à juger et quand la livraison est incertaine : Est-ce que vos contributions vont vraiment dans les mains de ceux voulus au départ ?

Donc, une réduction de motif basé sur le profit (la non-distribution) et se reposer sur la confiance.

- Lorsque des clients du gouvernement veulent plus de bien et de services alors une décision publique est faite pour cette livraison : charité, ou école publique.
- Lorsque les bénéficiaires veulent plus de contrôle que ce que d'autres formes de gouvernance peuvent délivrer : club, parti politique, mutuelle.
- Lorsque un bien ou un service est désiré mais trop sujet à controverse pour qu'un gouvernement le fournisse : Co-entreprise, groupes de défense des droits, religion.

Quelle différence le statut « organisation à but non lucratif » fait-il concrètement ?

Préféreriez-vous aller à un hôpital à but lucratif ou sans but lucratif dans le cas où vous vous souciez vraiment de la qualité ?

Lequel est le plus efficace ?

Lequel est le plus fiable ?

Les régulateurs ont aussi leur opinion. Le ministère de la justice poursuit une organisation sans but lucratif qui voudrait racheter un hôpital privé pour en augmenter les prix.

La théorie : la contrainte de non distribution ne fait pas obstacle à la maximisation des recettes.

La qualité subit de grosse variation au sein de chaque catégorie.

Peut-être que les organisations lucratives se segmentent sur des produits de basses qualités avec un excellent rendement pour prendre à revers les institutions vieillissantes.

Fiabilité :

Surclassement : Classeriez-vous une maladie en tant qu'infection respiratoire ou comme pneumonie? (qui coûte 2000 dollars de plus en soins médicaux)

Surclassement de 1996 à 2006 :

organisations à but non lucratif : + 10%

organisations à but lucratif : +23%

Pourquoi créer une structure avec 2 divisions : une à but lucratif, une autre sans ?

Les organisations à but non lucratif :

- peuvent faire du surplus
- ne peuvent distribuer le surplus aux managers
- pas de taxes à payer

distinctions :

- par les recettes (donation, commerce), par le contrôle (mutuel, entrepreneur)

les sources de revenus : contributeur privé, bourse du gouvernement, recette du programme, autres.

Quelques dilemmes des OBNL :

- le clash des cultures
- motiver les travailleurs quand on ne peut payer les salaires
- ses multiples constituantes
- évaluer lorsque aucun test préalable n'a été fait.
- Plusieurs flux de capitaux avec de multiples demandes de chacun d'entre eux

Les OBNL ont aussi des soucis standards :

- la marque
- la concurrence

- la croissance
- l'obtention de capital



Lecture 2 : Stratégie / Croissance

Quel est le problème que l'organisation essaye de résoudre ?

Quelle est leur théorie sur la source du problème ?

Quel est leur modèle de développement et comment aborde-t-il la théorie sur la source du problème ?

Est-ce que c'est un problème important? Qu'est-ce qui détermine que c'est un problème important ?

Est-ce que leur théorie a du sens ? Quelles théories alternatives du problème et de la solution existent ?

Quelles preuves ont-ils que leur théorie est fondée ?

Typique ? Est-ce que les organisations sont-elles assez prudentes pour attendre une analyse scientifique ?

Quel est leur total de vente ?

Quels sont les facteurs clés de succès du programme de l'organisation? Qu'est-ce qui détermine que ça fonctionne ? (business model, qualité de la livraison, argent, l'état de l'économie).

Ont-ils des concurrents ?

Quelle est leur histoire ? Les hauts, les bas ?

Est-ce que leur expansion faisait partie d'un plan à grande échelle ou d'une stratégie ?

Quels ont été les facteurs qui ont fait son expansion ? Organisation ? Ambitions ? Fondations ?

Quelle est leur source de financement ? Public, gouvernement ? Quels sont les avantages et les inconvénients de leur stratégie de financement ?

Qu'est-ce qui motive les Fondations? Est-ce que leurs intérêts sont alignés sur le programme ?

Quel est le problème que les Fondations essaient de résoudre ?

Quels défis se posent dans le cadre de la croissance du programme? Quels sont les problèmes résultants de la réplique ? Comment répliquer un leader charismatique ?

Quelles sont les problèmes à surmonter dans la collaboration avec d'autres programmes? Est-ce que le 1er se soucie du second ? Est-ce que mettre les deux ensemble a du sens ?

Quelle est votre évaluation de cette analyse organisationnelle ? Est-ce qu'une organisation contrôle sa destinée ?



Lecture 3 : Gestion de la force de travail

L'organisation est-elle efficace ? (en temps qu'entité pour faire du business, sur ses buts ultimes ?).

Es-ce que le but est réaliste ?

Sur quel marché est-elle positionné ? (nombre de consommateur, marges)

Quelle est la culture de l'organisation ?

Quels sont les avantages et les inconvénients de sa structure organisationnelle ?

Quels sont les contraintes qui ont de la valeur pour le personnel et impactant sur la stratégie de l'organisation ? (fusion, rachat etc)

recrutement : Où ?

contrôle : décentralisé ou centralisé ?

Comment garder les seniors ?

Comment éviter la bureaucratie ?

Quelles sont les stratégies disponibles pour résoudre les problèmes du business ?

Lecture 4 : Gouvernance

Vous lancez une nouvelle organisation a but non lucratif. Que voulez-vous de votre conseil d'administration? Quel type de personnes ? Quel rôles ?

Que veut une organisation a but non lucratif qui a atteint sa maturité ?

Qu'es ce qui différencie 2 OBNL ?

Comment l'environnement d'une OBNL change ?

Décrivez la structure de son conseil d'administration. Comment cela s'est il produit ? Quel est le rôle de L'OBNL (en tant que leader politique) joue dans la conduite de son conseil d'administration.

Quels ont été les sources de la crise? Le rôle des processus de contrôle, du comportement du directeur, le fonctionnement du conseil d'administration, des médias.

Qui sont les organisations parties prenantes (associations locales, des Fondations et des entreprises, la presse, le Conseil d'administration, le public)

Quels ont été les actions du nouveau président du conseil d'administration? Quel bilan en tirez-vous? Comment évaluez-vous ses actions?

Comment restructurer une OBNL particulière tout en maintenant sa mission ?



Lecture 5 : Évaluation

Comment mesurer l'impact de l'argent investi en Millions de dollars sur le % de la population cible qui n'existait pas auparavant ?

Comment le programme sert-il ?

Combien le programme coûte ?

Quels sont les obstacles et les barrières que le programme rencontre ?

Quel aurait été le résultat sur cette personne (ou communauté) si elle n'avait pas suivi le programme?

En prenant un inconnu dans la rue, le résultat est-il différent ? La différence est dans la politique de distribution.

Ce que les organisations font d'habitude pour évaluer les retombées d'un programme → comparer les résultat des test (feuille) mais ne s'occupe pas des retombée personnelles dans les médias des personnes? (vidéo, journaux) Données quantitative pas qualitative. Dommage.

La quantité ne doit pas se faire au détriment de la qualité.

Apprend ce qui marche. Mais, ce qui marchera n'est plus ce qui a marché.

Quelle est la théorie du problème qu'à développé l'organisation ?

Es ce qu'une concentration sur le changement de comportement des voisins a du sens ? (sous entendu : Développement personnel)

Es ce que la concentration des activités de OBNL a du sens ?

Quels sont les résultats escompté ? Quelques résultats spécifiques ou une longue liste ?

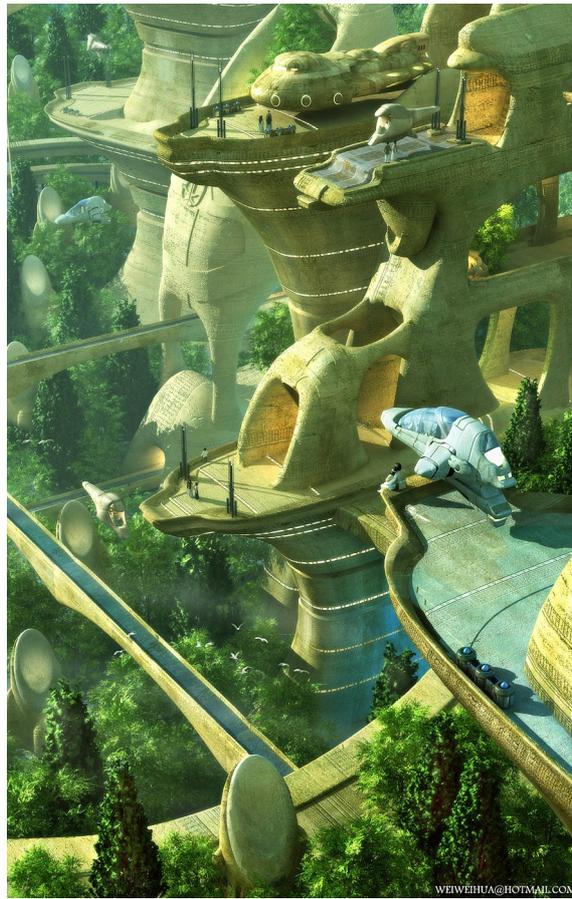
Développer une chronologie des événements de l'OBNL. Comment leur modèle a t-il été changé au cours des années ? Qu'es ce qui a conduit à ces changements?

Évaluer leur stratégie d'évaluation (utilisation de diapositives)

Se répartir en petits groupes et passer dix minutes à discuter d'une stratégie d'évaluation. La résumer et en discuter.

Discuter des questions de ce que vous êtes en train de mesurer. Les avantages et les inconvénients d'une longue liste de résultats. Le rôle des régressions et des différences dans les différences de méthodologie.

La possibilité de développer des comparaisons avec des sujets comparables.



Lecture 6 : Financement, Marketing

Quelle est la marque de fabrique de l' OBNL? Quels sont ses éléments et ses attributs?
Quels sont leurs outils marketing ?
Compétences de l' OBNL? Collaborateurs ? Produit ? Promotion ? Prix ? Place ?
Pourquoi des organisations comme celle ci existe ? Quelles sont les différences entre elles?
Comment traiter avec un marché segmenté et diffusé?
Comment peuvent ils faire du marketing tout en gardant leur valeurs et leur image de marque ?

Lecture 7 : Changement organisationnel

Quels sont les défis que va rencontrer cette OBNL ? (financier, apparitions publiques, mixité sociale, baisse de la fréquentation)
Sont-ils confrontés à une crise? La crise est elle une bonne ou une mauvaise chose? Est-ce une crise de survie?
Face à une situation de ce genre, quelle est la stratégie de changement organisationnel? En quoi transformer un organisme sans but lucratif est il différent que pour une entreprise lucrative ?
En quoi cette OBNL est-elle différente des autres OBNL ?
Quelle est la structure du pouvoir? Décrire les différents acteurs et comment ils s'adaptent ensemble. Quel est le pouvoir individuel ? Peut il exercer le commandement et le contrôle? Qui doit être convaincu de façon à relever les défis?
Mettre à plat le changement de stratégie actuellement suivi. Es-ce que cela permet de relever les défis que vous avez décrits et les réalités de la structure du pouvoir?
Quel était l'équilibre de participation et de direction dans ce processus? Était ce le bon équilibre ?
Êtes vous optimiste des résultats attendus ? Pourquoi / Pourquoi pas ?



Lecture 8 : Universités

Quelle est la position concurrentielle de l'OBNL?

La position de ses actifs.

La position de ses concurrents

Dans quelle branche est-il situé ?

De quoi a-t-il besoin pour réussir?

Quelles sont les stratégies dont il dispose?

Améliorer la qualité?

La concurrence sur les coûts?

Trouver quelque chose de distinctif?

Levée des fonds?

Comment interprétez-vous ces initiatives environnementales ?

Comment cela s'intègre-t-il dans votre analyse concurrentielle de la situation et les stratégies qui l'attendent ?

Est-ce une utilisation appropriée des ressources?

Est-ce que c'est bon marché ?

Peut-elle réussir (mesurer comment? Qui aider localement?)

Quels sont les importants traits de caractères et les compétences d'un Président?

Quelles sont ses principales missions?

Comment un président gouverne? Quelle est la combinaison contrôle / persuasion?

La crise

A-t-elle bien été gérée? Sur la base de quels indicateurs ?

Que pensez-vous du comportement de untel ?

Quels ont été les avantages et les inconvénients du procès de l'OBNL?

En lumière de la stratégie?

En lumière de la crise?

Qui auriez-vous choisi et pourquoi?

Lecture 9 : Fondations

Si vous avez beaucoup d'argent à dépenser dans une œuvre charitable, comment le feriez-vous dépenser? Comment feriez-vous des stratégies dans ce cas? Comment géreriez-vous les subventions?

Pourquoi y a-t-il des fondations? Quels rôles jouent-ils ?

Envers qui sont les fondations sont-elles responsables? Quels types de fondations existent?

Que faisait l'OBNL avant ces projets actuels ? Était-ce un succès ou un échec ? Comment ont-ils su ?

Quelle a été la critique de l'OBNL concernant la vieille stratégie?

Quelles ont été ses critiques de la "réforme du système"?

En quoi la "création d'institution" est-elle différent de la "réforme d'un système"? Qu'es ce qu'ils essayait de nous faire accepter implicitement ?

Comment vend t-il sa stratégie au conseil d'administration ? Le conseil d'administration joue t-il bien son rôle ?

Que faisait vous de la relation de l'individu, et de la relation de la fondation, avec un pays ou une entreprise proche ? Qui joue avec qui ?

Comment allez-vous savoir si la nouvelle stratégie a réussi? (indicateurs)

Pictures : Fair Use / Copyright « The Valley » by Wei Weihua

<http://weiweihua.deviantart.com/>

<http://www.3dvf.com/modules/galeriev2/artiste.php?idartist=2787>

Source : 15.967 - Managing and Volunteering in the Non-Profit Sector (Spring 2005) :

<http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-967Spring-2005/CourseHome/index.htm>

Licence : by-nc-sa 3.0 US <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/>

These MIT OpenCourseWare course materials have been translated into French by Yann Geffrotin. NEITHER THE MIT FACULTY AUTHORS, MIT, NOR MIT OPENCOURSEWARE WARRANT THE ACCURACY OR COMPLETENESS OF THE TRANSLATIONS. MIT AND MIT OPENCOURSEWARE MAKE NO REPRESENTATIONS OR WARRANTIES OF ANY KIND CONCERNING THE TRANSLATED MATERIALS, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING, WITHOUT LIMITATION, WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE, NON-INFRINGEMENT, OR THE ABSENCE OF ERRORS, WHETHER OR NOT DISCOVERABLE. NEITHER MIT NOR MIT OPENCOURSEWARE BEAR ANY RESPONSIBILITY FOR ANY INACCURACIES IN TRANSLATION. ANY INACCURACIES OR OTHER DEFECTS CONTAINED IN THIS MATERIAL, DUE TO INACCURACIES IN LANGUAGE TRANSLATION, ARE THE SOLE RESPONSIBILITY OF YANN GEFFROTIN AND NOT MIT OPENCOURSEWARE.

