

Un Shared Service Center pour des organisations à but non lucratif dans le canton de Fribourg

Une analyse conceptuelle pour la mise en place d'un centre de compétence pour des organisations à but non lucratif de petite et de moyenne taille actives dans le domaine social

Rédigé par cand. MA en management Carole Baschung, Université de Fribourg
Sous la surveillance du Prof. Dr. Markus Gmür, chaire du Nonprofit-Management
En collaboration avec Dr. Karsten Timmer, Fondation Arcanum

Les associations de petite et moyenne taille jouent un rôle extrêmement important pour le bien commun. Cependant, elles sont de plus en plus surchargées de tâches administratives et de gestion qui les empêchent de se concentrer sur leur activité principale. A moyen terme, il convient de trouver des solutions pour permettre à ces associations de maintenir leur travail. Dans ce contexte, nous avons examiné, dans la présente étude, les défis auxquels sont confrontées les associations de charité ou d'utilité publique dans le canton de Fribourg. Nous avons également analysé si, et dans quelle mesure la coopération ou l'externalisation de certains processus de travail à un Shared Service Center (SSC) (« centre de services partagés ») pourrait contribuer à faciliter le travail. Les résultats les plus importants de l'étude sont présentés dans le présent résumé.

Cette étude a été menée pour le compte de et en collaboration avec la Fondation Arcanum, une fondation d'encouragement domiciliée à Fribourg. Le projet de recherche a été réalisé en tant que travail de maîtrise à l'Institut pour la gestion des associations (Institut für Vereinsmanagement, VMI) de l'Université de Fribourg.

1. Point de départ

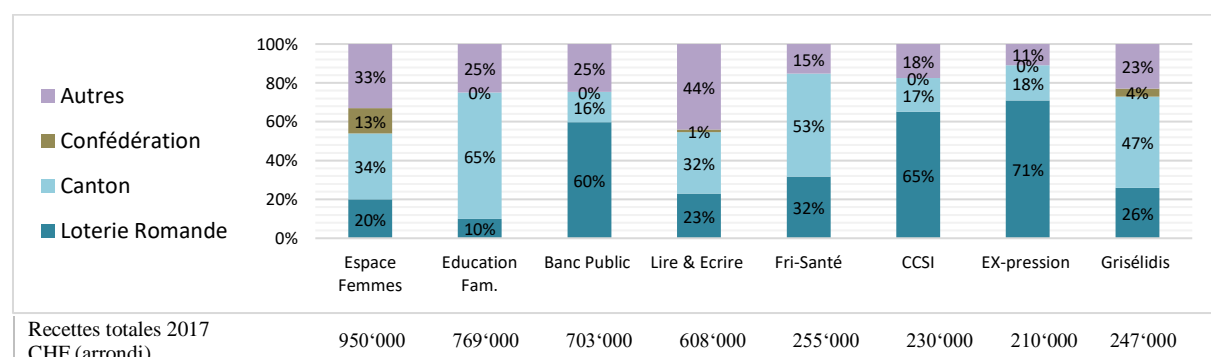
Les organisations à but non lucratif (NPO), y compris les associations, appartiennent au troisième secteur économique et assument des tâches importantes dans la société civile qui complètent les tâches étatiques et du marché. Cependant, elles n'échappent pas aux facteurs et aux tendances externes. Les progrès technologiques rapides, la numérisation, l'évolution du cadre juridique et la demande croissante de services sociaux posent des défis de plus en plus importants à ces organisations. De plus, il existe pour les NPO une tension constante entre l'utilisation optimale de leurs ressources limitées (personnel, finances, etc.) et l'exigence de plus de professionnalisme et de transparence. Pour assurer leur pérennité dans un environnement concurrentiel, elles sont de plus en plus contraintes de penser de manière stratégique, d'agir selon des critères économiques et d'optimiser leurs structures.

Idée directrice et objectif de recherche

L'idée principale de cette étude était d'examiner dans quelle mesure le modèle d'un centre de services partagés (SSC) pourrait être une réponse aux défis actuels et futurs des NPO. L'analyse se concentre sur les associations à but social de petite et moyenne taille du canton de Fribourg.

Défis dans le secteur des NPO - facteurs d'influence et tendances

L'analyse des facteurs et tendances environnementaux externes a montré que les **préoccupations financières** et la dépendance vis-à-vis du secteur public et de la Loterie Romande représentent une charge considérable pour les NPO du canton de Fribourg. Comme le montre le graphique suivant, la part des fonds publics représente souvent plus de 75 % des recettes totales. Les dépendances qui en résultent et l'accès limité aux sources de financement privées représentent un défi considérable pour la croissance des organisations.



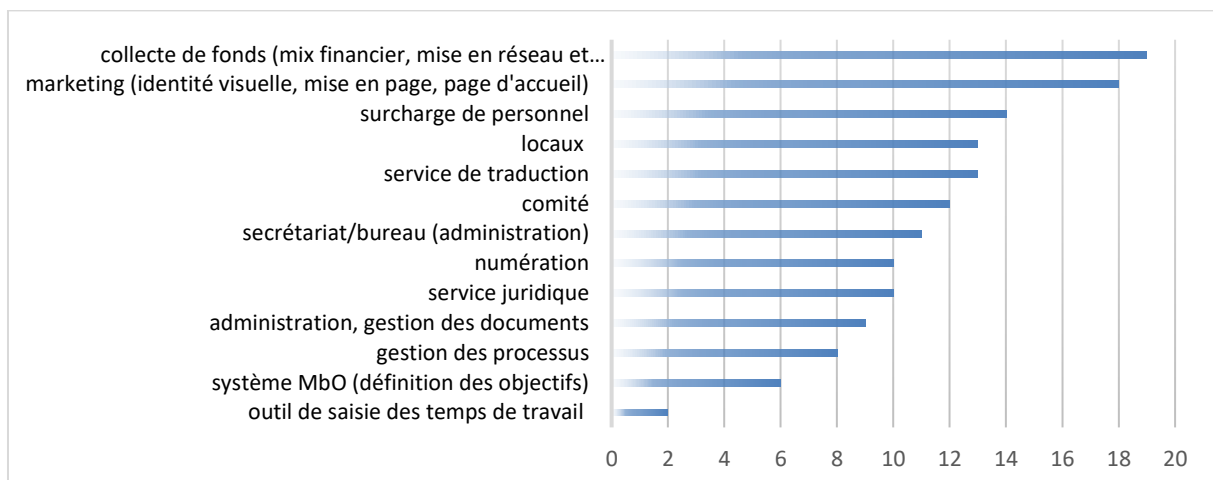
Graphique 1: Mix financier 2017 (source : cf. travail de maîtrise)

En outre, les NPO sont confrontées à la difficulté de devoir fournir des preuves de plus en plus détaillées de l'utilité de leur travail afin de pouvoir continuer à bénéficier des subventions étatiques. Du point de vue des NPO, cette pression des politiciens et du secteur public sur le plan **de la responsabilité ou de la légitimité** est d'autant plus pesante que le « succès » de leur travail est souvent difficile à prouver.

Une autre tendance importante est le **progrès technologique**. Les processus de travail dans les domaines des finances et de la comptabilité sont de plus en plus automatisés et standardisés par de nouveaux logiciels. Les nouvelles technologies accélèrent également la tendance à la **professionnalisation**. C'est également le cas dans le domaine du marketing. Les brochures « faites maison » ne sont plus en mesure de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes. Il est donc important que les NPO élaborent assez tôt des solutions de commercialisation rentables et professionnelles. En outre, une attention particulière doit être accordée à la **tendance à la numérisation**. Bien qu'elle ouvre de nouvelles portes aux NPO, elle comporte aussi des risques (protection des données, cyberattaques, etc.). Les médias sociaux, par exemple, permettent un échange rapide et direct avec les différentes parties prenantes (les nécessiteux, les donateurs, les politiciens et l'administration publique), mais se prêtent également à ces cyberattaques.

2. Résultats de l'enquête auprès des NPO – analyse des besoins

A travers 15 entretiens avec des représentants de NPO à but social de petite et moyenne taille, il a été possible de déterminer quelles tâches représentent les plus grands défis de la gestion quotidienne (gestion des ressources, du marketing et des systèmes). Au total, nous avons pu identifier **16 domaines d'activité** qui, du point de vue des NPO, sont perçus comme *insatisfaisants* et présentent un *potentiel d'optimisation*. Comme le montre le diagramme ci-dessous, les besoins d'action les plus importants se situent dans le domaine de la **finance** (collecte de fonds, mix financier, mise en réseau et reconnaissance), suivi par le domaine du **marketing** (identité visuelle, mise en page, page d'accueil).



Graphique 2: Priorité des besoins (source : cf. travail de maîtrise)

3. Shared Service Center (SSC)

Les centres de services partagés (shared service center, SSC) sont essentiellement une forme d'externalisation. Une stratégie de SSC peut être mise en place au sein d'une même organisation ou entre différentes organisations. Les SSC peuvent également être comparés à des concepts de centralisation ou à des alliances stratégiques. L'objectif est d'accroître l'efficacité, d'exploiter les synergies et de réduire les coûts en combinant ou en externalisant certains secteurs de l'entreprise. Il n'existe pas de modèle d'application générale d'un SSC. Certains SSC offrent la reprise de secteurs d'activité entiers, d'autres ont recours à des solutions d'externalisation partielle.

Application au secteur des NPO ?

Bien qu'à l'origine élaboré pour les entreprises à but lucratif, le modèle SSC a été appliqué en pratique plusieurs fois dans le domaine des NPO. Par exemple, l'*Interessengemeinschaft (IG) Sport GRS*, qui effectuent diverses tâches de secrétariat et de comptabilité pour les clubs sportifs. De même, le *Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM)*, qui fait office de centre consultatif spécialisé pour les associations, les clubs, les fondations, etc., offre également des services à toutes les NPO (p. ex., gestion des succursales, présidence). Ces deux concepts – ainsi que la plateforme associative encore jeune de *Vereindo* et le réseau de co-

working *Impact Hub*, qui est en croissance rapide– indiquent une demande croissante de services de SSC dans le secteur des NPO.

L'analyse des modèles existants a montré que chaque établissement est différent dans sa structure et son offre de services. Les SSC susmentionnés ont en grande partie élaboré leur offre de services et donc leurs modèles de tarification sur la base de *modules*. Cela permet aux NPO de profiter des services desquels ils ont besoin, d'en commander d'autres ou d'annuler ceux dont ils n'ont plus besoin.

4. Résultats de l'enquête auprès des NPO – potentiel d'externalisation

Externalisation « fundraising & finances »?

Les budgets des NPO sont limités et souvent déficitaires à la fin de l'année. Bien que de nombreuses organisations fassent appel à un expert-comptable ou à un fiduciaire externe, il arrive parfois qu'elles manquent de soutien et de conseils spécifiques aux NPO - par exemple en ce qui concerne **les logiciels et les solutions de facturation, la planification budgétaire** ou l'élaboration d'une **stratégie financière durable**. Dans l'ensemble, les solutions comptables trouvées par les organisations se caractérisent par des coûts élevés (mandat externe) et/ou un manque de qualité et de fiabilité (mandat volontaire), de sorte que l'externalisation de ces activités pourrait s'avérer intéressante.

Bien que les processus de demande de subventions et de négociation d'un contrat de services soient compliqués et longs, peu de NPO souhaitent les externaliser. De même, les NPO sont sceptiques quant à la possibilité de faire rédiger les rapports annuels et autres rapports par une personne externe, un SSC, du moment où ces rapports contiennent des informations spécifiques à la NPO.

Cela reste un paradoxe : des ressources supplémentaires sont nécessaires pour obtenir des fonds supplémentaires. Toutefois, des fonds supplémentaires exigent des ressources supplémentaires. On peut se demander si ce problème peut être réglé au moyen d'une stratégie de SSC. La majorité des NPO interrogées rejettent toutefois l'idée d'externaliser le domaine de la **collecte de fonds**. Certaines considèrent que la coopération est tout au plus envisageable pour l'échange de connaissances et d'expériences ou à des fins de formation et de conseil.

Externalisation « Bureau ou secrétariat (administration) »?

Les lourdes **tâches administratives** (téléphone, rendez-vous, rédaction de textes, gestion de documents, systèmes de classement, formulaires de mise à jour, etc.) empêchent souvent les NPO de se concentrer sur leur tâche principale. Alors que certaines organisations disposent d'un secrétariat opérationnel qui se charge des tâches administratives, d'autres NPO n'en disposent pas ; c'est la direction qui s'en charge. Nous n'avons pas constaté un besoin de secrétariat centralisé pour toutes les NPO. Une solution interne est souvent préférée car, en plus des tâches classiques de secrétariat, le personnel de secrétariat peut également offrir son soutien dans d'autres domaines, tels que la gestion des dossiers clients, la collecte de fonds ou les activités marketing. Seul le besoin d'un service de traduction externe à faible coût a été identifié.

Par ailleurs, chaque NPO organise actuellement elle-même **l'administration de ses membres** (invitations, collecte des cotisations). Ici aussi, on peut s'attendre à des effets de synergie d'une plate-forme commune et efficace.

Externalisation « Infrastructure » ?

Dans le domaine des infrastructures, près de la moitié des NPO souhaitent une amélioration de la situation de leurs **espaces de travail** (bureaux, salles de réunion, etc.). Une majorité d'entre eux seraient favorables à une coopération qui préserve les ressources, par exemple en partageant des espaces de travail. En revanche, il n'y a pas un besoin évident d'amélioration de **l'infrastructure informatique**. Toutefois, il n'a pas été possible d'évaluer de manière concluante si les NPO utilisent les solutions logicielles les plus adaptées.

Externalisation « Gestion des ressources humaines » ?

Dans le domaine des ressources humaines, l'accent est mis, d'une part, sur **la charge de travail élevée** des employés et, d'autre part, sur l'insatisfaction occasionnelle des membres du **comité** de direction. En ce qui concerne la charge de travail élevée, la moitié des NPO ont exprimé le souhait d'une augmentation du personnel (dans le domaine secrétariat/administration). En ce qui concerne les membres du comité de direction,

une répartition imprécise des rôles entre la direction opérationnelle et le comité de direction a pu être constatée en partie. De plus, certaines petites NPO ont de la difficulté à trouver des personnes compétentes pour les postes à pourvoir.

En outre, plusieurs NPO ont indiqué qu'elles avaient besoin **d'un service externe qualifié pour les questions juridiques**, en particulier en matière de **droit du travail** – par exemple pour clarifier les questions d'assurance, (maladie, accident ou maternité). Nous n'avons pas constaté un besoin particulier d'optimisation en matière d'outils de saisie du temps de travail – bien que notamment les petites NPO travaillent toujours avec des listes Excel. Il est toutefois frappant de constater que les NPO qui ont déjà investi dans des solutions logicielles correspondantes y voient une valeur ajoutée évidente.

Externalisation « Marketing » ?

Du point de vue d'une NPO, le sujet du marketing n'est de loin pas aussi important qu'il ne l'est pour une entreprise du secteur privé à but lucratif. Dans le troisième secteur, le marketing ne sert pas « principalement » à maximiser les profits, mais est plutôt un « moyen d'atteindre un but ». Néanmoins, une apparence ordonnée est un « must » : d'une part, afin d'attirer l'attention des bénéficiaires du service et de ceux qui veulent se renseigner sur l'offre ; d'autre part, pour convaincre les sponsors et les financiers et pour obtenir des subventions et des compensations. Dans ce contexte, la situation actuellement insatisfaisante pourrait certainement être optimisée par une coopération inter-organisations, en particulier pour les petites NPO disposant de faibles budgets de marketing (présence sur Internet, graphiques, etc.).

Externalisation dans les domaines de la stratégie, du management, de l'organisation et du contrôle de gestion ?

La plupart des NPO sont bien organisées dans des domaines tels que la stratégie, la gestion, l'organisation et le contrôle. Néanmoins, nous avons constaté que certaines NPO ne disposent pas d'un organigramme à jour. Avec la croissance de l'organisation, le besoin de règlements internes de répartition de compétences et de clarification des structures augmente également. Certaines NPO ont indiqué qu'une certaine aide sous forme de modèles pourrait être utile. En outre, l'échange de « best practices » ainsi qu'un coaching sélectif pourraient être utiles.

5. Point de vue théorique

Très peu de personnes interrogées ont pu répondre clairement au fait de vouloir externaliser les tâches et activités identifiées comme insatisfaisantes vers une SSC. Bien que les NPO s'intéressent à l'idée de l'externalisation ou d'une autre forme de coopération inter-organisations, elles sont sceptiques à ce sujet.

Par la suite, nous nous sommes basés sur la grille de décision créée par Hermes et Schwarz (2015). Sur cette base, il a été possible d'identifier, d'un point de vue théorique, les domaines d'activité qui pourraient faire l'objet d'une externalisation vers un SSC ou d'une autre forme de coopération.

| | | | |
|--|--------------------------------|--|--|
| pertinence stratégique / proximité client | externalisation non conseillée | secrétariat/service de téléphone comptabilité/budget marketing/identité visuelle locaux | collecte de fonds comité communication/ stakeholder |
| | externalisation possible | service RH service de traduction logiciels outil de saisie des temps de travail | page d'accueil numérisation administration système MbO gestion des processus |
| | | externalisation possible | externalisation non conseillée |
| | | uniforme/standardisé | spécifique |
| demande de service / degré de standardisation | | | |

Graphique 3: Grille de décision Shared Service Center (source: cf. travail de maîtrise)

Le graphique 3 « Grille de décision » montre qu'il existe des possibilités de coopération dans les domaines d'activité qui se caractérisent par un degré élevé de standardisation, qui présentent de fortes similitudes dans le traitement des processus ou qui nécessitent un savoir-faire spécifique en dehors des tâches essentielles, par exemple dans les domaines des technologies de l'information, logiciels, gestion administrative et documentaire, traduction, services juridiques (conseil juridique en droit du travail), travail graphique, gestion des processus mais également RH, comptabilité ou planification budgétaire. D'autre part, dans les domaines de responsabilité ayant une grande pertinence stratégique (tâches essentielles) et où une NPO établit un contact direct avec les clients et les parties prenantes, les particularités de chaque association sont importantes : ces activités ne peuvent pas être externalisées.

Sur cette base théorique, on peut à raison avoir quelques doutes quant à l'externalisation ou à la coopération dans les domaines de la collecte de fonds ou de la communication. En ce qui concerne le marketing, la page d'accueil, la numérisation (nouveaux médias) et les locaux, les résultats sont mitigés. De même, les tâches de secrétariat ne peuvent probablement être confiées à un SSC que si ces tâches ne nécessitent pas une proximité particulière avec le client (par exemple, pour un simple échange d'informations ou un rendez-vous), ni des connaissances spécialisées particulières.

Autres possibilités de coopération

L'externalisation ne résout pas tous les problèmes ; d'autres approches doivent être envisagées. On peut penser par exemple à un *coaching*, *des conseils spécialisés* ou *des plates-formes d'information* adaptés spécifiquement aux NPO. Ces mesures pourraient contribuer à améliorer la situation actuelle, notamment dans les domaines de l'informatique, de la comptabilité, du marketing et des ressources humaines. *Un échange coordonné d'expériences* entre les NPO semble également nécessaire. Enfin, les NPO ne disposent pas d'une *représentation commune des intérêts*, c'est-à-dire d'une voix commune qui défende leurs préoccupations vis-à-vis du secteur public ou de la politique dans son ensemble.

6. Perspectives et solutions

L'analyse a montré qu'il n'existe pas de solution ou de réponse unique aux faiblesses et aux besoins identifiés des NPO. Nous avons donc élaboré deux catalogues de performance possibles pour le SSC : un SSC virtuel et une Maison des associations sociales. Ces modèles ne représentent pas de solutions définitives, mais peuvent servir de base pour la discussion concernant d'éventuelles mesures supplémentaires dans ce sens.

SSC virtuel

Il serait concevable que les NPO ne s'unissent pas dans l'espace, mais « seulement » à travers une *plate-forme virtuelle*. Une telle plate-forme pourrait, par exemple, être conçue comme un *intranet*. Les NPO pourraient utiliser ce support pour accéder à tout moment à des informations spécialisées, des outils et des modèles pour gérer leur travail quotidien, par exemple dans les domaines des finances, de la RH, de l'informatique et du marketing. En même temps, la plate-forme pourrait promouvoir l'échange de connaissances. En outre, il serait possible d'acquérir conjointement et peut-être à moindre coût des solutions logicielles et des outils informatiques. Une telle fusion virtuelle des NPO offre un degré élevé de flexibilité et présente un risque très faible – ceux qui ne veulent plus en faire partie, peuvent quitter la plate-forme.

Maison des associations sociales

Bien que de nombreux NPO se soient prononcées contre une solution externe de SSC, l'idée de regrouper sous un même toit différentes NPO caritatives ne peut être entièrement rejetée. La mise en place d'un SSC permettrait aux NPO affiliées de bénéficier d'avantages financiers importants en ce qui concerne l'acquisition de ressources, les coûts de location et d'infrastructure, ou l'utilisation de locaux.

En plus des services classiques de SSC, une telle maison pourrait également offrir d'autres services. Nous proposons un catalogue de services basé sur des *modules*. Le module « secrétariat » offre par exemple la possibilité d'externaliser le secrétariat à la « Maison des associations sociales ». Les premières demandes de renseignements téléphoniques proviendraient d'un endroit central et les activités administratives seraient traitées dans la mesure du possible.

Structure du service

Une alternative efficace à une « Maison des associations sociales » consiste à mettre en place un bureau auquel les NPO peuvent déléguer des tâches individuelles sans devoir déménager dans une maison commune. Un tel bureau pourrait fournir des services en comptabilité, finances, marketing, graphisme, gestion des membres ou traduction. En offrant lui-même ces services ou en les achetant de façon centralisée auprès de sources externes, le bureau pourrait obtenir des avantages financiers et fournir la qualité souhaitée.

Expérience des SSC existants

Lors de la création d'un SSC, il existe un risque que les NPO perdent leur propre « identité » en raison de l'externalisation de certaines tâches et que des tensions et incertitudes naissent. Il est donc important de créer des structures claires dès le départ et de vivre une culture de communication ouverte et transparente. Ainsi, les malentendus et les doublons peuvent être évités. L'un des facteurs de succès les plus importants pour qu'un SSC fonctionne à l'avenir sera probablement la *numérisation*. Un SSC compétent en matière informatique peut fournir ses services de manière plus rentable et de partout. Dans le cas d'une création d'un SSC local, il est recommandé de tenir compte des caractéristiques suivantes : neutralité de l'équipement, emplacement central (près de la gare, des transports publics), discrétion et grande salle de réunion. La forme juridique d'un SSC devrait être clarifiée ; une structure de holding ou d'association serait envisageable.

Mise en œuvre

Avant de mettre en œuvre l'une des options, il est particulièrement important de clarifier comment l'offre doit être mise en place : en tant qu'initiative conjointe des associations participantes (par exemple sous la forme d'une coopérative à laquelle participent tous les utilisateurs) ou en tant que prestataire de services commerciaux auprès duquel les associations achètent des services en tant que clients. Les deux variantes ont leurs avantages et leurs inconvénients : un prestataire de services commercial peut être mis en place plus rapidement et géré de manière plus souple – une initiative conjointe exige plus de préparation et de coordination, mais semble être une bonne solution à long terme.

7. Conclusion

Les NPO s'engagent chaque jour dans des causes caritatives et philanthropiques de manière inlassable et louable. Cependant, on s'attend à ce qu'elles fournissent des services de plus en plus professionnels et des résultats visibles. Ceci dans un environnement où de moins en moins de personnes sont prêtes à s'engager bénévolement et où les ressources financières deviennent de plus en plus rares. Cela est préoccupant à long terme.

Au cours des entretiens, plusieurs représentants des NPO ont indiqué que la coopération dans certains domaines serait tout à fait envisageable. Après tout, la ville de Fribourg est trop petite pour que les petites NPO puissent survivre seules à long terme. Cette *taille critique* pourrait être surmontée grâce à la coopération. Il serait possible d'élaborer des stratégies communes pour répondre efficacement aux nombreux défis et aux nouvelles tendances (numérisation, etc.).

La présente étude a également montré qu'un SSC doit être construit en fonction des besoins et des objectifs individuels des NPO. Cependant, toutes les tâches et activités jugées *insatisfaisantes* ne se prêtent pas à l'externalisation. Les NPO s'opposent résolument à l'externalisation dans les domaines où un contact direct avec les clients est nécessaire, notamment en matière de collecte de fonds et de communication. C'est pourquoi il faut envisager différentes stratégies de solution et possibilités de coopération. Dans certains domaines, les NPO considèrent que le conseil spécialisé, le coaching ou un échange régulier et coordonné d'expériences entre les organisations sont plus efficaces. On pourrait également penser à rejoindre un SSC existant. Il n'y a pas de solution unique.

Le succès d'un projet de « Shared Service Center » dépend essentiellement de la volonté des NPO d'investir du temps et de l'argent. Ainsi, les dépenses et le financement initiaux nécessaires sont probablement les plus grands obstacles. Pour que les organisations concernées génèrent réellement de la valeur ajoutée et que le SSC soit géré au seuil de rentabilité, il faudrait qu'au moins trois NPO soutiennent et fassent avancer le projet. En outre, les NPO dépendent d'un partenaire fort et compétent qui parfois initie, accompagne et soutient le projet financièrement et qui dispose d'un savoir-faire.

De plus, l'analyse a clairement montré qu'une part considérable du financement est fournie par le secteur public. A cet égard, il devrait également être dans l'intérêt du secteur public de veiller à ce que les fonds

publics soient utilisés de la manière la plus efficace et la plus économe possible en ressources. Ainsi, si une coopération à travers le SSC peut apporter une contribution décisive d'un point de vue économique à l'obtention d'avantages en termes de coûts et à l'exploitation de synergies, il est essentiel que l'Etat fasse également des efforts dans cette direction.

En résumé, on peut dire qu'une solution de services partagés pour les NPO sociales de petite et moyenne taille à Fribourg pourrait apporter le soutien et l'aide nécessaires. Dans ce contexte, l'auteur recommande de faire le pas vers un SSC commun.

8. Bibliographie

Cf. travail de maîtrise

Lien internet: <https://arcanum-stiftung.ch/fr/pilotstudie-shared-services/>