



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

N° 2 Juillet 2016

**Vers un style de management des ONG de développement qui renforce
leurs capacités organisationnelles**

**To a management style of development NGOs that strengthens their
organizational capacity**

Auteurs :

Abdelkabar EL AKRY

Professeur de gestion

E-mail : akriabdalkabar@yahoo.ca

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales

Aziz BOUZEGGOU

Enseignant chercheur

E-mail : aziz.bouzeggou@gmail.com

Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohamed Premier d'Oujda, Maroc

Mohammed MEHYAOUI

Docteur en sciences économiques et gestion de l'Université

Mohamed Premier d'Oujda, Maroc

E-mail : mohammed.mehyaoui@gmail.com

Résumé :

Les ONG de développement doivent, outre la réalisation de la mission sociale qui justifie leur action, survivre financièrement. Quel style de management doivent – elles adopter, pour réussir simultanément ces deux objectifs ?

La poursuite simultanée d'objectifs sociaux et économiques présente un risque de tension entre deux logiques d'action différentes, mais également entre acteurs avec des attentes différentes. Cette situation nécessite un cadre de réflexion complexe, en termes de choix des pratiques de gestion.

Notre objectif ici est de comprendre cette réalité managériale spécifique des ONG de développement, pour trouver le style de management qui permettrait de renforcer leurs capacités organisationnelles.

Mots-clés :

Management, Organisation Non Gouvernementale, renforcement des capacités.

Abstract :

Development NGOs must, in addition to the social mission that justifies their action, survive financially. What management style shall they adopt to simultaneously achieve both objectives?

Simultaneous pursuit of social and economic objectives presents a risk of tension between two different logics of action, but also between actors with different expectations. This situation requires a framework of complex thinking, in terms of choice of management practices.

Our goal here is to understand that specific managerial reality of development NGOs, to find the style of management that would strengthen their organizational capacity.

Keywords :

Management, Capacity building, Non-Governmental Organization.

Introduction

Le renforcement des capacités, la professionnalisation, le management stratégique et la performance organisationnelle sont des termes fréquemment utilisés dans le discours des associations et ONG, des entreprises et des institutions publiques.

Ces concepts désignent les efforts visant à renforcer les compétences techniques, financières, humaines et structurelles de ces organisations.

Le renforcement des capacités dans les ONG est un concept qui incarne une problématique, à la fois de gestion et de développement organisationnel. Il ne peut être réduit à simple appui technique externe fondé sur les initiatives de formation et de la coopération.

Le développement et la gestion sont des matières interdisciplinaires qui nécessitent de mobiliser divers champs de la littérature afin de les traiter de manière convenable.

Dans cette optique, le présent travail mobilise une recherche bibliographique diversifiée, puisant des disciplines de la gestion d'entreprise, de la sociologie de développement, de l'économie et des sciences politiques.

Notre approche du renforcement des capacités, à dimensions humaine et organisationnelle, tient compte des facteurs contextuels et culturels qui constituent la spécificité de gestion des ONG de développement. Elle représente un défi majeur pour maîtriser l'application des modèles classiques de gestion et des lois universelles de bonne gouvernance.

La présente étude examine les concepts liés à la spécificité de gestion des ONG de développement, avant de présenter notre conception de la démarche de renforcement de leurs capacités.

Vu la complexité des phénomènes sociaux et pour réussir notre tâche, nous avons choisi de réaliser une analyse pluridimensionnelle, prenant en considération diverses variables et avons fait usage de plusieurs modèles. Cet usage de différents modèles théoriques est, notre avis justifié par les multiples conceptions de l'organisation.

1. Les ONG de développement et l'impératif de renforcement des capacités

Les approches en matière de renforcement des capacités varient en fonction des niveaux d'intervention : institution, organisation ou individu. Dans notre cas, le renforcement des capacités organisationnelles peut se définir comme l'ensemble d'actions visant à améliorer l'efficacité et la pérennité d'une organisation, par rapport à sa mission et son contexte. A ces fins, il serait possible d'intervenir au niveau des pratiques de GRH, de restructuration, du projet stratégique, des relations externes de l'organisation, etc.

1.1. Les ONG de développement

Les premières ONG de développement ont fait leur apparition dans les années 60. Depuis cette date, peu d'auteurs se sont attardés sur la question de management dans ce type d'organisations, parmi eux figure (David Lewis, 2003). Son objectif principal a été d'établir un cadre conceptuel pour cerner le management des ONG de développement, d'un point de vue théorique et empirique. Il part en effet du postulat que les ONG sont des organisations particulières pour deux raisons : elles se consacrent à des tâches de développement et elles appartiennent au tiers-secteur. Cela implique également que les ONG de développement présentent « les cinq caractéristiques du tiers-secteur » au sens de secteur non-lucratif, énoncées par (Salamon et Anheier, 1999). Il s'agit de la réalité institutionnelle, du caractère privé de l'organisation, la contrainte de non-distribution du profit, de l'autonomie de gestion et du degré de participation volontaire.

1.2. Le choix des pratiques de gestion

Le choix des pratiques de gestion constitue l'un des défis majeurs que rencontrent les ONG de développement. Leur management doit répondre aux besoins des bénéficiaires tout en étant soumise à l'évaluation de leurs bailleurs de fonds dans le cadre du mandat et de la politique d'action qu'elles se sont fixées comme soulignait (Davister, 2006), que « les organisations d'économie sociale ont à jongler avec diverses parties prenantes ».

Elles sont donc tenues de présenter des résultats de leur action, mais également de témoigner de leur performance organisationnelle.

1.3. Renforcement des capacités organisationnelles

La viabilité recherchée dans les ONG de développement passe nécessairement par une approche de développement organisationnel qui se présente ici, comme un processus en évolution continue auquel il doit être constamment réévalué pour accroître l'efficacité de l'organisation à s'adapter aux nouvelles réalités, et pour optimiser son rendement.

Le développement organisationnel peut être conçu comme les mesures pour améliorer la capacité de l'organisation à exécuter des activités, tout en cherchant à réaliser les objectifs de cette intervention. La dotation d'une organisation des pratiques de management appropriées en matière de gestion des ressources (humaines, financières, matérielles), constitue le point de départ au diagnostic organisationnel. Il en est de même des actions visant l'amélioration des produits ou des services. Dans ce cas il s'agit d'appuyer les organisations (le terme organisation étant pris dans son acception la plus large sur le plan juridique : entreprise, association, ONG, coopérative, administration, etc....) afin qu'elles soient en capacité de définir leurs projets, de les mettre en œuvre et d'assurer le suivi de leurs activités.

1.4. Management dans la complexité

La démarche peut être perçue comme un système exogène pour les ONG de développement par le fait qu'elle provient du monde de l'entreprise. Toutefois, les ONG de développement peuvent retenir une nouvelle culture adaptable à leur contexte spécifique, à travers ce qu'on peut appeler « l'acculturation associative » (Batifoulier et Noble, 2005 : p.115) et à mettre en œuvre une pensée nouvelle du fonctionnement associatif. En effet, les modes de pensée habituels s'avèrent insuffisants et même inadéquats pour penser et manager les situations complexes auxquelles nous sommes confrontés.

1.4.1 Comportement à l'égard du changement

Si l'entreprise classique en vue d'être performante veille à la remise en cause des modèles de management, à la quête de nouvelles valeurs et attitudes, à l'amélioration des conditions de travail et à la mise à niveau des interrelations professionnelles, les ONG de développement sont elles-mêmes par leur caractère similaire à la recherche d'un changement organisationnel qui leur permet d'améliorer la performance. A cet effet, ces ONG de développement sont concernées par « les nouages de l'économie, de la technique, du social » (Batifoulier et Noble, 2005 : p.116) et par conséquent, elles sont au cœur de cette nouvelle complexité.

Les ONG, comme les entreprises, optent pour des formes de centralisation, de hiérarchisation, de répartition des tâches, de standardisation et de coordination en vue de garantir aux dirigeants une bonne conduite de l'organisation. Toutefois, cette situation réduit les marges de manœuvre de l'ensemble des acteurs et leur capacité à innover. En fait, la pensée à des nouvelles configurations qui garantissent un bon avenir à l'organisation, mais également de leur capacité à évoluer, à se mettre en mouvement, à construire des mécanismes et des dispositifs souples, adaptables, flexibles, articulés à l'évolution des besoins des usagers.

La recherche de l'équilibre n'est plus ajustée au monde d'incertitude qui caractérise la pensée complexe d'une organisation. Mais, elle se réalise par « une nouvelle vision de l'organisation, conçue comme un processus organisant l'évolution permanente, prenant en compte la complexité et générant du sens » (Batifoulrier et Noble, 2005 : p.135). A ce titre, l'organisation se reconstruit en permanence par l'évolution due de son contexte interne et externe mais également, de la reformulation de son projet.

Selon Edgar Morin, « l'entreprise est un organisme vivant, s'auto-organisé et fait son « auto-production » (Yatchinovsky, 2004). En même temps, elle fait de l'auto-éco-organisation et de l'auto-éco-production. Dominique Genelot à son tour, définit l'éco-organisation comme « l'ouverture et l'adaptation aux évolutions et à la diversité de l'environnement » (Batifoulrier et Noble, 2005 : p.136).

Les ONG de développement suivent globalement le même processus : quand une ONG de développement est créée par des bénévoles pour faire face à une demande sociale, elle connaît une phase de professionnalisation ayant pour effet d'accroître l'incertitude, ce qui pourrait conduire à mettre en œuvre des méthodes de gestion et d'organisation d'entreprise et à soumettre le projet associatif aux exigences des politiques publiques. Toutefois, cette situation pourrait conduire à un travail d'acculturation des théories et des pratiques de gestion et d'organisation, importées des autres formes organisationnelles, à savoir : l'entreprise et l'administration.

1.4.2 De l'adaptabilité au management stratégique

L'utilité stratégique est nécessaire pour toute forme d'organisation. En effet, aucune organisation ne peut être survécue sans cette forme de rationalité. Dominique Genelot définit ici la stratégie comme « un art de décider et d'agir en univers incertain », en justifiant par-là, que la vision mécaniste du monde est détruite au profit de la vision constructiviste. Puisque,

cette dernière introduit le complexe, l'incertain, l'imprévisible dans son processus qui se construit à plusieurs acteurs, de manière systémique et à plusieurs finalités.

La stratégie, dans sa vision mécaniste du monde est conçue comme, un moyen d'atteindre des objectifs fixés au départ dans une volonté de maîtriser les réalités à venir. A l'encontre, dans cette approche de la stratégie, nous devons se référer à une représentation du monde, où il s'agit de déterminer des moyens pour réaliser des objectifs fixés comme optimaux. A cet effet, elle doit être accomplie par l'intégration dans sa vision managériale de l'incertain, de l'imprévisible et de l'aléatoire.

Le dirigeant en tant que responsable premier de la stratégie de son organisation doit veiller à ce que les dimensions incontrôlables ne parviennent pas à mettre à mal les objectifs et les programmes définis à priori. L'enjeu majeur est d'intégrer l'incertitude dans le pilotage de l'organisation, de construire une posture managériale suffisamment souple, adaptable à la situation de l'ONG de développement et de procéder à des ajustements s'il le faut, de son projet associatif pour saisir les opportunités qui se présentent.

2. Modèle de renforcement des capacités des ONG de développement

Pour élaborer notre propre conception de la démarche de renforcement des capacités des ONG de développement, on a mobilisé une recherche empirique, axée sur deux étapes complémentaires :

- Le modèle d'analyse,
- Les outils de collecte des données.

2.1. Démarche de l'analyse

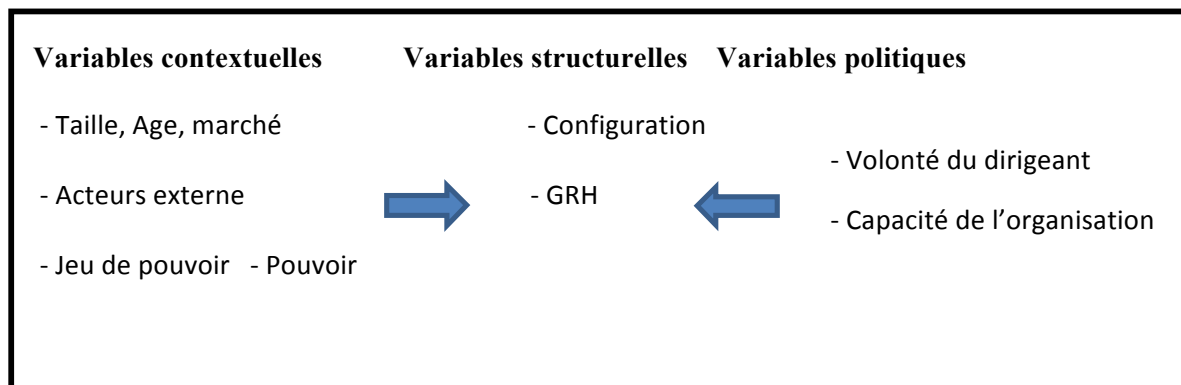
A ce propos, (Pichault & Nizet, 1995) examinent le repérage du type de configuration concerné et de ses possibilités d'évolution, pour un passage obligé dans la conduite d'un processus organisationnel, mais il n'est pas suffisant. A cet effet, il importe aussi de prendre en compte les jeux de pouvoir entre les acteurs, leurs capacités d'alliance et d'opposition, etc.

(Pichault & Nizet, 2000) proposent également une grille de lecture contingente. Ils mettent en évidence les relations entre la GRH, la configuration et les facteurs de contingence. Mais, ils n'arrêtent pas leur raisonnement à ce point, lui reprochant d'offrir une vision trop mécaniste de la réalité, en disant que « les discontinuités apparaissent uniquement comme, le fruit d'ajustements mécaniques à l'influence de multiples facteurs de contingence ». Cette situation serait sans tenir compte du rôle que les acteurs peuvent jouer dans une organisation, et des stratégies que ceux-ci élaborent. Ils proposent ainsi une vision plus constructiviste des

pratiques de GRH, en examinant la manière dont les acteurs mobilisent des éléments de contexte pour faire basculer les modèles de GRH.

A cet effet, le renforcement des capacités de ces ONG de développement, se doit d'être à la fois attentif aux variables structurelles et contextuelles d'une part, et aux variables politiques d'autre part.

Figure 1 : Modèle d'analyse général



Source : Schéma élaboré par nos soins

2.2. Méthode de récolte des données

Notre vision épistémologique est interprétativiste, du fait qu'elle permet de comprendre une réalité vécue par les différents acteurs concernés y compris le chercheur.

Les approches méthodologiques adoptées ne sont pas de type classique stable, mais des approches de type dynamique changeant avec le contexte dans lequel s'inscrivent les ONG de développement.

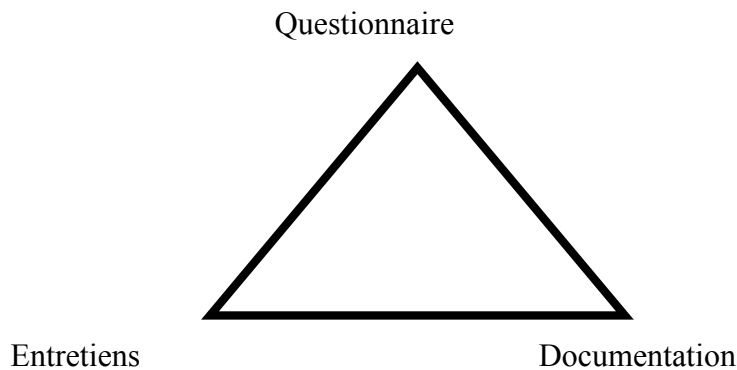
En l'occurrence, les méthodes d'observation qui permettent d'incarner ce processus méthodologique se varient entre la présence fréquente et effective sur le terrain et la recherche des éléments de réponse pertinents qui reflètent la réalité étudiée.

La méthode d'observation sur laquelle nous nous sommes appuyés pour la collecte des données est la technique de triangulation. Celle-ci est censée caractériser notre recherche empirique pour pouvoir récolter le maximum des données.

Cette méthode de triangulation comporte trois outils différents, à savoir :

- *Le questionnaire* : comme étant un moyen principal à la récolte des données,
- *Guide d'entretien* : étant donné qu'il est très applicable en sciences de gestion,
- *Analyse et la lecture des documents* : elles reposent sur des sources d'information interne à l'organisation que des sources externes.

Cette triangulation est illustrée par (la figure 1) comme ci-après :

Figure 2 : Triangulation des données

Source : figure élaborée par nous-mêmes

Le traitement manuel des données collectées sur la base de l'observation de 94 cas pris dans l'échantillon par l'observation, nous a permis de stratifier trois groupes différents d'ONG de développement. En l'occurrence, nous souhaitons réaliser trois groupes des cas :

- Deux groupes des cas sont sélectionnés de manière à ce qu'il répond aux critères de taille, d'âge et de poids économiques permettant de générer des résultats nuancés, c'est-à-dire dans l'objectif d'établir une « réplique littérale »,
- Et un groupe cas est sélectionné de manière à ce qu'il produise des résultats contrastés pour des raisons prévisibles, c'est-à-dire dans l'objectif d'établir une « réplique théorique ».

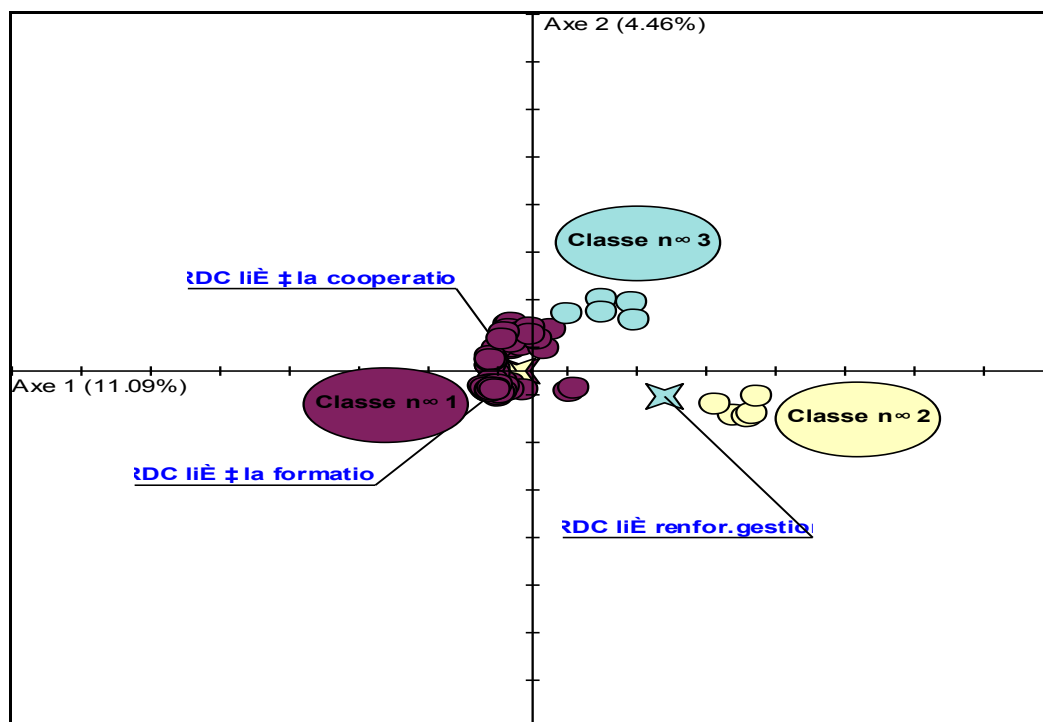
2.3. Résultats de la recherche

Ce volet est divisé en deux points :

- Présentation des résultats de l'analyse et,
- Discussion.

2.3.1 Résultats

La répartition des différentes observations sur la carte factorielle en rapport avec la démarche poursuivie pour le renforcement des capacités s'illustre dans (la figure 1 ci-dessous) :

Figure 3 : Carte factorielle de la démarche du renforcement des capacités.

Source : AFC élaborée par nous-mêmes sur la base de l'analyse de sphinx plus

Cette analyse factorielle de la démarche suivie pour le renforcement des capacités dégage deux axes :

- Un premier axe qui regroupe les variables liées au renforcement du système de gestion ;
- Un deuxième axe qui regroupe les variables liées au renforcement des capacités par la formation et la coopération.

La lecture faite sur la carte factorielle montre que les ONG de développement qui poursuivent une démarche liée au renforcement de son système de gestion sont plus exposées au changement et plus aptes à être plus professionnelles.

Cette analyse factorielle montre que la classe 2 regroupe les ONG de développement qui présentent des caractéristiques plus professionnelles par rapport aux autres classes (la classe 1 et la classe 3). Ces caractéristiques professionnelles figurent au niveau de la structure, de la GRH et au niveau du pouvoir, à travers plusieurs sous variables : « standardisation des qualifications, autonomie de gestion, prise de décision est participative, renforcement du système de gestion tout en tiers, changement dans les pratiques de gestion, pouvoir dominant, etc.»

Ces caractéristiques figurent dans la répartition sur les cartes factorielles pour chaque variable étudiée. Ce choix des variables est justifié par la force de dépendance qui existe entre-elles dont le pourcentage de la V de cramer est plus proche de 100%.

En définitive, les ONG de développement de la « classe 2 » ont opté pour la viabilité de leur organisation au profit de l'accomplissement de leur mission au détriment des autres ONG observées.

2.3.2 Discussions

Nous pouvons énoncer à ce propos que, le premier groupe des cas a pu réconcilier entre « l'efficacité sociale » et « l'efficacité économique ». Cette situation est due essentiellement à l'autonomie et à la volonté des dirigeants, à la dynamique des acteurs ainsi qu'à leurs interactions avec leur environnement. Ce rapprochement mutuel s'est traduit dans les pratiques de gestion de ce groupe, qu'elles soient au niveau de la structure (à travers la flexibilité qui se concrétise par l'ouverture vers des caractéristiques d'autres configurations), au niveau des pratiques de GRH (à travers la formalisation de certaines pratiques de GRH) et finalement au niveau du pouvoir (à travers la prise de décision localisée entre le sommet stratégique et les opérateurs). Dans ce cas nous nous attachons à parler d'un processus organisationnel dû au renforcement des capacités de ces ONG de développement sur le long terme.

En regard de nos résultats objectifs, le deuxième groupe des cas permet de remarquer que la mission sociale se fait au détriment du management stratégique. Cette situation est due essentiellement aux initiatives et à la volonté des acteurs à l'égard du processus du renforcement des capacités et les rapports du pouvoir qui s'entretiennent entre eux pour causer le changement voulu.

Par ailleurs, la situation de ce deuxième groupe est liée fortement au jeu d'acteurs qui sont formellement contraints par les contextes. Ce processus de changement organisationnel qui se manifeste dans l'interrelation des différents niveaux d'analyse (les variables structurelles et les variables contextuelles) est ralenti par le pouvoir des acteurs dominants.

Nous pouvons énoncer finalement que le troisième groupe des cas a fortement condamné par les objectifs de maintien de son organisation en faveur de la continuité de l'utilité sociale. Cette combinaison s'est traduite dans le choix des pratiques de gestion des ONG de développement de ce troisième groupe comme suit :

- Au niveau de la structure, nous avons constaté un changement très faible justifié par la présence des caractéristiques moins professionnelles de la configuration bureaucratique ;
- Au niveau de la gestion des ressources humaines, nous avons abouti à un degré élevé de formalisation ou d'uniformisation des pratiques de GRH ;
- Au niveau de pouvoir, nous avons remarqué un pouvoir rigide pour les décisions à caractère stratégique et opérationnel et par conséquent, une flexibilité faible à la mise œuvre de nouvelles pratiques de gestion plus professionnelles.

Cette situation est due essentiellement à la volonté des acteurs dominants, leur dynamique et leurs interactions à l'égard du renforcement des capacités de gestion.

Conclusion

L'opérationnalisation du renforcement des capacités dans une visée subjective, nous a permis de réaliser des analyses comparatives entre les ONG de développement sur un échantillon composé de 94 cas. Cette étude nous a fourni trois phénomènes empiriquement constatés :

- Le passage d'une structure missionnaire informelle très simple vers une structure hybride plus complexe, tenant compte de la spécificité des ONG de développement ;
- L'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines plus formalisées, mais sans porter atteinte aux valeurs de l'organisation des ONG de développement ;
- Et finalement, la consécration du rôle de dirigeant comme un acteur de changement stratégique dans les ONG de développement.

Bibliographie

- Batifoulier, F. & Noble, F., (2005), « Fonction de direction, et gouvernance dans les associations d'action sociale », Dunod, Paris, p.115
- Davister, C., (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. Les Cahiers de la Chaire Cera, vol. n°1.
- Lewis, D., (2003), « Penser l'organisation et la gestion des organisations non gouvernementales de développement. Vers une approche composite », Public Management Review, vol. 5, n ° 3.
- Morin, E. (1990), « Introduction à la pensée complexe», Paris, ESF.
- Nizet, J. & Pichault, F., (1995), « Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits », Éditions Gaëtan Morin Europe.
- Pichault, F., & Nizet, J., (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique », Paris, Éditions du Seuil.
- Salamon, L. & Anheier, H., (1999),« Le secteur à but non lucratif dans le monde en développement », Manchester University Press, Manchester et New York.
- Yatchinovsky, A., (2004), « L'Approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité », Paris, ESF, 3° édition.