



La Performance des Organisations à But non Lucratif

The Performance of Not-for-Profit Organizations

HASSAS Mohammed

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohamed Premier - Oujda

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local –ESSDL

medhassasbp@gmail.com

EL BAKKARI Amine

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohamed Premier - Oujda

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local –ESSDL

elbakkariamine@hotmail.fr

BENTAHAR Hachemi

Enseignant PES

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

Université Mohamed Premier - Oujda

Laboratoire d'Economie Sociale et Solidaire et Développement Local –ESSDL

hachemi.bentahar@hotmail.fr

Date de soumission : 31/04/2020

Date d'acceptation : 07/06/2020

Pour citer cet article :

HASSAS M. & al (2020) «La Performance des Organisations à But non Lucratif», Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 834 - 859

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3904566>



Résumé :

En temps de crise économique, le monde des organisations à but non lucratifs est confronté à la problématique du raccourcissement des subventions. La concurrence au sein des organisations à but non lucratif est appelée à augmenter en conséquence. Seules les organisations les plus performantes seront capables d'accéder aux ressources disponibles. Ce qui devrait les inciter à tenter d'explorer le champ de la performance. L'objet de cet article est de s'interroger dans quelles mesures est-il possible de tourner vers les outils de mesure de la performance appliqués traditionnellement dans les entreprises à buts lucratifs pour mesurer la performance des organisations à but non lucratif. Le but est de contribuer à rendre intelligible les facteurs de compréhension de ce qui détermine qu'une organisation à but non lucratif est efficace et performante.

Mots clés :

Performance; ONG ; Efficacité ; Organisation; Economie

Abstract:

In times of economic crisis, the world of not-for-profit organizations is faced with the problem of shortening subsidies. Competition within not-for-profit organization is expected to increase as a result. Only the most successful organizations will be able to access the resources available. This should encourage them to try to explore the field of performance. The purpose of this paper is to question to what extent is it possible to turn to the performance measurement tools traditionally applied in for-profit companies to measure the performance of non-profit organizations. The goal is to help make comprehensible the factors of understanding of what determines that a not-for-profit organization is effective and efficient.

Keywords:

Performance; NGOs; Efficiency; Organization; Economy



INTRODUCTION

Il y va sans dire que le nombre des associations a connu une expansion sans précédent durant les trois dernières décennies. Au Maroc et selon la dernière déclaration du chef du gouvernement, le nombre des associations aurait atteint 216 000 associations. Même si l'on ne dispose pas du chiffre d'affaires des associations qui est constitué fondamentalement d'argent public, on peut affirmer que celui-ci évolue parallèlement au nombre des associations. La question qui se pose, est celle de savoir si on est bien rassuré de la bonne utilisation des fonds publics octroyés aux associations. C'est une question qui revêt différentes dimensions. Notre propos est de privilégier la liaison avec la question de l'efficacité des ONG dans la gestion des fonds collectés. C'est une problématique qui, à notre connaissance, jusqu'à maintenant n'a jamais été posée dans le cas des associations marocaines. Et c'est compréhensible, car et jusqu'à nos jours, le travail des associations marocaines repose principalement sur des motivations d'ordre éthique et sociale. De ce fait et pour de nombreuses associations, la professionnalisation a toujours été reportée à plus tard. Or, il nous semble que cette situation est de l'ordre du provisoire. À l'avenir, ces motivations éthiques et sociales ne suffisent plus.

Le monde des organisations à but non lucratif connaît en effet, un changement intéressant et complexe en même temps. Caractérisé par la vigueur et la vitalité, il reflète diverses manières d'agir et d'entreprendre. L'accomplissement des missions des ONG est tributaire de la satisfaction de leurs bénéficiaires en même temps que de la capacité à répondre aux exigences des parties prenantes. Pour cela, elles doivent être capables de pouvoir identifier avec beaucoup de précision les attentes des populations qu'elles ciblent. De même qu'elles doivent développer leurs capacités à mobiliser les fonds nécessaires. Or dans un contexte de prolifération des ONG et de crises de financement, atteindre ses objectifs, devient de plus en plus difficile. Ainsi dans un contexte de rétrécissement des financements et de concurrence entre ONG, pour atteindre leurs objectifs, elles doivent faire preuve de performance dans leur fonctionnement. Elles doivent donner la preuve d'une bonne utilisation des fonds collectés, rassurer ceux qui leur octroient des subventions et répondre aux attentes des communautés qu'elles ciblent. De ce fait, elles sont invitées à changer fondamentalement leurs perceptions et leurs pratiques de gestion.

Si traditionnellement, la perception dominante du travail des ONG était essentiellement philanthropique, désormais, elles doivent se préparer à une nouvelle perception de leur rôle. Il est loin de penser qu'elles se confondraient aux sociétés



commerciales, mais puisqu'elles reçoivent des fonds, elles doivent donner la preuve de leur efficacité dans l'utilisation des moyens qui sont mis à leur disposition.

En termes de gestion, les organisations à but non lucratif, doivent être fondamentalement conscientes de ce qu'elles font et comment elles le font. Elles devraient découvrir de nouvelles voies et chercher de nouvelles façons de conduire leurs interventions en vue d'atteindre des niveaux de performance élevés.

L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des ressources financières et non financières limitées par ailleurs, devra se hisser à l'ordre des priorités pour plusieurs raisons :

- D'abord et face au raccourcissement des subventions et à la concurrence qui s'ensuit, les ONG seront appelées à améliorer leurs stratégies et leurs performances si elles veulent accéder aux financements. Cela deviendra possible en construisant des systèmes de gestion adaptés à leurs missions et aux attentes de leurs parties prenantes et en même temps capables de mesurer l'efficacité de leur organisation. Gérer la performance, améliorer le rendement et l'efficacité, en plus d'être de puissants outils d'apprentissage, devient indispensable pour étudier l'impact des actions qu'elles entreprennent sur le développement et sur la satisfaction des bénéficiaires et des parties prenantes.

- La deuxième raison est liée à la nécessité de répondre aux exigences changeantes des différentes parties prenantes. Les ONG se trouvent en effet, confrontées à de nouveaux défis. Elles sont de plus en plus interpellées par leurs partenaires et par la communauté pour plus de transparence et d'efficacité et d'interactivité. La transparence, l'objectivité et la responsabilité organisationnelle sont indispensables pour la survie des ONG. Assurer une meilleure performance est aussi un moyen de rassurer les parties prenantes et de répondre à la pression qu'ils exercent sur les ONG. L'objectif principal de cet article scientifique est de répondre à la problématique centrale à savoir : Dans quelle mesure les outils de mesure de performance appliqués dans le domaine de l'entreprise peuvent servir dans le secteur non lucratif et précisément dans le cas des ONG ? autrement dit, les outils de performance traditionnels rendent-ils compte d'une façon fidèle l'entreprise sociale ? y'a-t-il des outils de mesure de performance propres et spécifiques aux organisations non lucratives ?

Pour répondre à ces questions, nous avons jugé utile de traiter dans un premier temps le concept de performance, sa pertinence et les différentes théories s'y rapportant. Dans un deuxième temps, nous étudions le terme d'efficacité dans ses différentes facettes et voir jusqu'à quel point ce terme peut être fidèle dans le cadre des ONG.



1. Le concept de performance dans le cas des ONG.

Il est notoire que les activités humanitaires ont gagné en importance dans notre société particulièrement avec l'avènement de l'INDH. L'importance des activités des organisations à buts non lucratifs (ONBL) est maintenant largement reconnue et leur popularité est croissante. En revanche, et particulièrement dans notre pays, rares sont les questions, les débats et les préoccupations qui interrogent la performance de ces activités. Or il nous semble qu'il est devenu urgent que la performance des organisations qui interviennent dans le cadre de ces activités, soit soumise à une évaluation.

Les activités à caractère humanitaire sont généralement organisées dans des programmes (INDH, Programmes menés par des ONG locales, nationales ou internationales etc..) et conçues pour répondre aux besoins des personnes victimes de l'exclusion financière, sanitaire, sociale, touchées par la pauvreté etc. En fait, dans le cadre de ces programmes, plusieurs types d'organisations interagissent soit pour atteindre un objectif commun (par exemple, aider un groupe spécifique de personnes dans le besoin) soit dans le cadre d'une vision commune (par exemple, réduire la pauvreté, inclusion sociale etc.). Dans ce processus, certaines organisations, qu'elles soient publiques, privées ou internationales, peuvent fournir des fonds, tandis que d'autres organisations plus petites et généralement basées sur le volontariat jouent le rôle de « agents intermédiaires » entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires.

L'évaluation de la performance de ces programmes ou celle des organisations chargées de les mettre en œuvre a été soit négligée, soit jugée trop complexe pour se prêter à une approche managériale. Ou peut-être qu'on admet de manière assez inconsciente qu'il s'agit là d'un domaine où règne la confusion et l'improvisation. La seule rationalité qui y règne est celle dominée par une recherche de légitimité. Or cette rationalité basée sur la recherche de légitimité, risque de sacrifier les objectifs pour lesquels les programmes ont été mis en place, pour céder la place à un comportement inefficace. Ça été peut-être le cas d'un programme comme celui de l'INDH, conçu à l'origine pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, à force d'être centré sur sa légitimité, a fini par manquer d'atteindre tous ses objectifs.

Dans un contexte de compétitivité et de recherche de plus de rendement, la performance des ONG doit être mise à l'épreuve.



Leur légitimité et leur raison d'être dépend plus que jamais de leur performance. Leurs dirigeants aussi bien que leurs parties prenantes sont soumises à des pressions de toute part. La performance mérite d'être hissée au niveau des priorités absolues.

Pourtant, leur performance est contestée. Peu d'effort ont été fait pour relier cette performance aux décisions et action d'un système plus vaste qui comprend, en plus des organisations elles-mêmes, les donateurs et les clients ou communautés qui en bénéficient.

Longtemps focalisée sur les organisations à but lucratif, au détriment des ONBL (Herman, 1990 ; (Williams & Kindle), 1992, l'étude de l'efficacité organisationnelle dans les OBNL a commencé à retenir l'attention des chercheurs ces dernières années (Forbes, 1998).

(Sowa et al, 2004).

Outre l'intérêt croissant des universitaires pour les organisations à but non lucratif, celles-ci ont réalisé qu'il était important d'être critique dans leurs performances pour garantir la survie de leurs organisations (Rojas, 2000). En plus, les bailleurs de fonds ont montré un intérêt accru pour leur efficacité (Herman &Renz, 2004);(Rojas, 2000) . En conséquence, les organisations à but non lucratif sont invitées à être responsables de leurs performances.

Reste la question de savoir ce que cela peut signifier pour une ONG. Est-ce qu'elle revêt le même sens que pour les organisations à but lucratif ? Est ce qu'elle a le même sens pour les dirigeants que pour les parties prenantes ? Parle-t-on de performance de l'organisation, des programmes ou des deux en même temps ? Y a-t-il des repères théoriques en matière de performance organisationnelle ? Existe-t-il de bonnes pratiques en la matière ?

Pour aborder ces questions et leurs implications pour la pratique des organisations à but non lucratif, nous avons choisi d'abord de se poser la question de la pertinence du concept de performance conçu pour les ONBL.

1.1. Pertinence du concept de performance pour les ONBL :

Comme nous avons pu le constater, la construction de l'efficacité organisationnelle dans le secteur sans but lucratif a suscité beaucoup d'intérêt au cours des années 90 (Rojas, 2000) .

Cependant, la définition de l'efficacité dans les organisations à but lucratif était une tâche épineuse. Cela pourrait être encore plus difficile dans les organisations à but non lucratif qui ont souvent des objectifs ambigus et offrent des services intangibles (Herman, 1990) ; (Schmid, 2002). Pour certains, si l'efficacité est problématique dans la théorie organisationnelle, le concept semble être encore plus gênant dans le cas des organisations à but non lucratif en raison de la nature différente des organisations à but non lucratif (OBNL) (Sowa, Selden et Sandfort, 2004) .



Ayant des philosophies, des approches, des activités très et des caractéristiques différentes par rapport aux sociétés à but lucratif, les ONG vont, à priori, devoir faire face à un sens différent de leur efficacité et à la façon dont elle est mesurée (Kanter (1979)).

L'efficacité organisationnelle pose en effet, des problèmes de compréhension pour les ONBL par rapport aux organisations à but lucratif, parce qu'elles ne partagent ni les mêmes objectifs, ni les mêmes valeurs. De même qu'elles ont souvent des objectifs intangibles et amorphes (Forbes, 1998) ; (Herman & Renz, 1997, 1999, 2004) ; (Kanter, 1979) ; (Kaplan, 2001) .

De plus, la distinction entre les organisations à but lucratif et à but non lucratif remet en question l'utilisation des mêmes critères d'efficacité. (Baruh & Ramalho ,2006) soutiennent que «la distinction entre les OSBL à but lucratif est d'une simplicité trompeuse. L'objectif premier d'une organisation à but lucratif et sa raison d'être, c'est le « profit ». Tandis que les OBNL ont d'autres raisons pour justifier leur permanence en s'appuyant sur une mission qui constitue le fondement des OBNL. Bien que les OBNL aient des préoccupations financières, la réalisation de bénéfices n'est pas l'objectif des OBNL.

À plusieurs occasions, il a été démontré que, même si les ONBL ne travaillent pas forcément à perte (Casteuble,1997) , la multidimensionnalité des objectifs sociaux dépasse les simples objectifs financiers, qui ne doivent pas non plus être négligés. Selon une analyse effectuée par (Baruh & Ramalho ,2006) contrairement aux organisations à but lucratif, les OBNL ont une préférence pour les résultats humains et sociétaux et pour les problèmes sociaux internes. Cette distinction entre les organisations à but lucratif et à but non lucratif se reflètera sûrement dans le choix des critères d'efficacité. Les résultats d'études mesurant l'efficacité dans les deux types d'organisations fournissent une justification solide pour remettre en question l'utilisation des mêmes critères d'efficacité lors de l'évaluation de l'efficacité organisationnelle des organisations à but lucratif et sans but lucratif.

Les normes et les référentiels liés à la production et aux finances, etc., utilisés dans les entreprises à vocation commerciale pour mesurer la performance semblent inappropriées pour les organisations à but non lucratif.

Ce qui n'est pas clair encore dans ces débats, c'est qu'ils induisent encore davantage de question telles que :

- Dans quelle mesure faudrait-il admettre que les organisations du monde développé puissent continuer à vouloir exporter leurs pratiques de gestion, souvent chargés de complexités opérationnelles et conceptuelles, vers les pays en développement ?



- Existe-t-il des éléments universels d'efficacité qui s'appliquent à tous les types d'organisation et partout ?

Ceci dit, nous allons admettre avec (Herman & Renz ,1999) que les enseignements théoriques et conceptuels sur l'efficacité organisationnelle des organisations à but lucratif, peuvent contribuer à comprendre et à façonner le concept de la nature des ONBL.

La mesure de la valeur créée par les ONBL est un sujet très excitant. Tout le monde s'efforce de créer un système de mesure et de comparaison des organisations à but non lucratif. La seule mesure connue depuis quelques années est celle relative au pourcentage de frais généraux. Une organisation qui dépense moins d'un certain montant, généralement, autour de 10% des dépenses globales selon notre propre expérience, était considérée comme apte à recevoir de nouveaux moyens de financement. Ce critère extrêmement réducteur est actuellement complètement dépassé. La nécessité d'une évaluation plus juste et plus large de l'efficacité des ONBL s'est vite avérée nécessaire. La question est de savoir quel serait le système d'évaluation qui serait capable de tenir compte de la diversité des problèmes sociaux auxquels se trouvent confrontés les ONBL et de la multiplicité des modes de fonctionnement qui les caractérisent ?

Entre une multitude d'efforts accomplis dans ce domaine pour résoudre le problème, nous avons sélectionné un ensemble de travaux théoriques et empiriques que nous allons pouvoir présenter dans ce qui suit.

Forbes, 1998) a examiné des études empiriques sur l'efficacité des organismes sans but lucratif. Sa conclusion est que la construction a été conceptualisée de diverses manières. Forbes a également observé que les recherches récentes sur l'efficacité ont utilisé une approche émergente ou constructionniste sociale. L'efficacité est considérée comme des jugements des parties prenantes formés lors de processus de création de sens.

Mais si chaque organisation à but non lucratif crée maintenant sa propre théorie du changement et ses propres mesures de résultats et d'impact, comment les comparer aux mesures de résultats et d'impact d'une autre organisation à but non lucratif ?

1.2. La littérature théorique sur la mesure de l'efficacité des ONBL :

Le concept de performance des organisations à but non lucratif est devenu ces derniers temps en effet, un sujet de haute importance et un élément essentiel à la survie de ces organisations. La question est de savoir par quel bout commencer ? Sous quel angle va-t-on alors examiner la performance des ONG ? Qu'est-ce qu'il faut évaluer ? Le système de gestion ? la gestion



des organisations ? la gestion des projets et programmes ? la gestion du conseil d'administration ? Quels critères pour l'efficacité des organisations ? les pratiques de gestions ? les pratiques expérimentales des concurrents ? Les décisions des conseils d'administration ? Les critères des donateurs ? La satisfaction des bénéficiaires ? Des critères financiers ? Des critères sociaux ?

Pour résumer les principales réponses à ces questions, nous allons procéder à une revue de la littérature à ce sujet. Les réponses ont été classées en six thèses sur l'efficacité des organisations à but non lucratif (Herman & Renz 1999) :

- La première consiste à dire que l'efficacité des OBNL est toujours une question de comparaison.
- La deuxième consiste à dire que l'efficacité des OBNL est multidimensionnelle.
- La troisième consiste à dire que les conseils d'administration créent la différence dans l'efficacité des OBNL.
- La quatrième consiste à dire que les OSBL plus efficaces sont plus susceptibles d'utiliser des pratiques de gestion correctes.
- La cinquième consiste à dire que l'efficacité des OBNL est une construction sociale.
- La sixième thèse consiste à dire que les indicateurs de résultats du programme en tant que mesures de l'efficacité des OBNL sont limités et peuvent être dangereux.

2. L'efficacité des OBNL est – elle une question de comparaison ?

Lorsqu'on cherche à prouver la performance d'une ONG, performance par rapport à quoi ? Par rapport à une situation antérieure de cette même ONG ou par rapport aux ONG concurrentes ou similaires ? Quelque soit notre approche, toujours est-il qu'on aura besoin de critères pertinents de comparaison.

Mais si chaque organisation à but non lucratif crée maintenant sa propre théorie du changement et ses propres mesures de résultats et d'impact, comment les comparer aux mesures de résultats et d'impact d'une autre organisation à but non lucratif ?

2.1 L'efficacité des OBNL est-elle multidimensionnelle ?

Eu égard à la complexité des ONG, on a recours à une multiplicité de critères pour définir la performance des ONG. Ses critères peuvent prendre des formes diverses : excédents réalisés, fonds collectés, objectifs atteints, réalisation de niveau de croissance, accomplissement de missions, satisfaction d'exigences des bénéficiaires et des parties prenantes etc. La performance des ONG devient dans ce sens, multidimensionnelle. Récemment, (Sowa et al.



,2004) ont introduit un modèle multidimensionnel et intégré d'efficacité organisationnelle à but non lucratif (MIMNOE) qui est fondé sur cinq principes :

- Premièrement, il existe de multiples dimensions d'efficacité, la gestion et l'efficacité du programme étant les principales dimensions.
- Deuxièmement, chaque dimension principale est composée de deux sous-dimensions : la capacité et les résultats.
- Troisièmement, les chercheurs devraient collecter des mesures objectives et perceptuelles de l'efficacité.
- Quatrièmement, le modèle d'efficacité devrait permettre des variations organisationnelles et programmatiques au sein d'une structure systématique.
- Cinquièmement, l'outil analytique devrait saisir plusieurs niveaux d'analyse et modéliser les relations entre les dimensions de l'efficacité organisationnelle.

Dans cette perspective, la mesure de la performance peut renvoyer à des indicateurs différents. Par conséquent, dire qu'une ONG est performante parce qu'elle a pu maximiser un critère ou deux critères n'est peut-être pas aussi pertinent qu'on pourrait l'imaginer a priori. Nous examinerons dans ce qui suit les dimensions essentielles de la performance des ONBL :

2.1.1 La réalisation des objectifs:

La première signification qu'on peut donner à la performance renvoie à la possibilité de réaliser les objectifs. Dans ce sens, une ONG serait performante si ses objectifs sont atteints. Cela semble tout à fait logique. Néanmoins et au vu de la complexité des ONG, cette approche est loin d'être confirmée de manière générale comme l'a montré Mohr (Mohr, Lawrence B. 1982. Explaining Organizational Behavior, San Francisco, CA : (Jossey-Bass) . Une ONG pourrait être jugée performante par ce qu'elle a bien pu atteindre les objectifs que son programme s'est fixé sur une année donnée. Mais, Est- ce que cela pourrait être le cas dans d'autres programmes et pour les années qui suivent ? La réponse n'est pas automatique. Cela dépend, entre autres, si elle est en mesure de pouvoir mobiliser les fonds nécessaires dans l'avenir. C'est ce qui contribue à mettre en doute la généralisation de toute corrélation possible entre performance et réalisation d'objectifs. C'est dire que la performance des ONG est une question beaucoup plus complexe qui nécessite d'autres investigations. Certains auteurs sont allés loin jusqu'à considérer que les ONG n'ont pas d'objectifs clairs et que la réalisation de leurs activités avec les résultats des programmes est incertaine. ((Newman & Wallender, 1978) ; (Fottler, 1981); (Kanter & Summers, 1987).



2.1.2 La collecte de Fonds

L'efficacité de la collecte des fonds est rattachée à l'efficacité financière. Parmi les auteurs qui ont analysé l'efficacité financière on trouve (Ritchie & Kolodinsky, 2003).

C'est vrai que le but principal des organisations à but non lucratif, consiste toujours à augmenter les revenus (dons, subventions) et à équilibrer les dépenses afin que l'organisation puisse soutenir ses programmes. La puissance financière des organisations à but non lucratif est déterminée par leur capacité à attirer systématiquement des donateurs, à bénéficier de parrainages, de soutiens et de subventions à utiliser au service des bénéficiaires.

De manière générale, le niveau des revenus des ONG dépend de nombreux facteurs :

- D'abord, la capacité de mobilisation des fonds par les ONG est limitée par le niveau général de prospérité de la société. C'est ce qui explique le rétrécissement des subventions en tant de crise et leur augmentation en tant de prospérité.

-Le niveau des revenus collectés par les ONG, est impacté par les changements qui affectent la perception des groupes de bénéficiaires. Selon les circonstances certains groupes de bénéficiaires sont perçus positivement par les bailleurs de fonds alors que d'autres sont perçus négativement. Une perception positive ou améliorée entraîne une augmentation des revenus ou vice-versa.

-La capacité de générer des revenus est également affectée par préoccupations urgentes qui peuvent surgir à tout moment. Le problème spécifique de ce type d'organisation est donc d'être solide et stable à travers la couverture des coûts fixes, sans avoir besoin de recourir aux fonds propres ou aux finances publiques.

En plus de ses facteurs, en matière de collecte de fonds, la performance des organisations à but non lucratif pourrait être mesurée selon l'importance des déterminants suivants :

- l'importance des donateurs, leur localisation, le niveau des dons accordés ;
- la source des dons octroyés et la proportion de chaque source ;
- la nature des dons (argent, temps, efforts) par rapport à ce qui attendu.
- la part des dépenses par catégorie de bénéficiaires par rapport au niveau souhaité et au niveau effectif des dépenses.
- l'accessibilité des bénéficiaires selon la catégorie aux prestations octroyées par l'organisation.

Il faut bien reconnaître que la collecte de fonds est une importante source de soutien financier au travail de nombreux organismes sans but lucratif. Néanmoins, l'efficacité d'un programme de collecte de fonds est rattachée à sa crédibilité, à son exactitude et à sa gestion



responsable. Les politiques de collecte de fonds de l'organisation doivent être en effet conformes à la mission de l'organisation, alignée sur sa capacité opérationnelle et respecter les intérêts des donateurs et des donateurs potentiels. Pour préserver sa crédibilité, l'organisation à but non lucratif devrait inclure les éléments suivants :

- l'activité de collecte de fonds doit être précise et fiable.
- l'organisation doit garder de bonnes relations avec les donateurs et respect de leur vie privée.
- elle doit disposer d'une politique claire d'acceptation des subventions.
- sa politique d'embauche du personnel de collecte de fonds doit être rigoureuse.
- les coûts de la collecte de fonds devraient être limités à une partie appropriée des dépenses globales de l'organisation et être réexaminés régulièrement pour s'assurer qu'ils s'inscrivent dans le cadre de la rentabilité et de la faisabilité.

Dans une perspective managériale, les organisations à but non lucratif mesurent leur performance sur la base de critères de gestion des activités entreprises. Pour cela, elles collectent des données sur la planification et l'utilisation des ressources financières, la productivité, la qualité du service et la satisfaction de leurs usagers.

Les travaux de recherches empiriques ont mis l'accent sur d'autres critères. Ainsi (Kaplan,2001) a développé un autre cadre de mesure de la performance multidimensionnelle privilégiant plusieurs dimensions notamment :

- 1- La dimension financière mesurée par la croissance des fonds, la levée de fonds et la distribution des fonds.
- 2- La dimension bénéficiaire mesurée par la satisfaction des bénéficiaires, la satisfaction des autres parties prenantes et croissance du marché.
- 3- La dimension processus de gestion mesurée par l'efficacité interne, la qualité, le développement du volontariat et la communication de l'information.
- 4- La dimension de l'innovation et de l'apprentissage : mesurée par la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements **requis** par l'environnement et à produire des produits innovants.

De même (Kendall et Knapp ,2000) ont organisé les mesures de performance pour les ONG sur la base de critères comme l'économie, l'efficacité, l'efficience des choix, l'équité, la participation, le plaidoyer et l'innovation.

Presque les mêmes critères ont été retenus par Medina-Borja, A.et Triantis, K. (Medina-Borja, A. & Triantis, K.2007), A conceptual Framework to evaluate performance of nonprofit social



service organizations, International Journal of Technology Management, vol. 37, no. 1-2.).

Pour eux, trois dimensions de la performance sont déterminantes pour les ONG :

- le degré d'efficacité ou degré d'atteinte des résultats ;
- la qualité des services ou prestations rendus ;
- le degré d'efficacité ;

Ce qui est certain, c'est que les organisations à but non lucratif doivent exercer une gestion financière claire conforme à toutes les exigences légales et réglementaires. Elles doivent passer par un budget approuvé par son conseil d'administration. Son système financier doit garantir des registres financiers précis. Il doit être capable d'assurer une utilisation efficace des ressources financières de l'organisation et qu'elles ont été employées à des fins fixées par l'organisation. Il devrait également procéder à des examens périodiques afin de se familiariser avec les questions juridiques et les responsabilités juridiques.

L'organisme sans but lucratif doit préparer et tenir à jour des rapports financiers pour refléter fidèlement son activité financière, y compris les états financiers annuels audités. Un rapport financier annuel doit être soumis qui comprend les objectifs de l'organisation, un état financier complet ou bref, et comprend une description des objectifs, un résumé des activités du programme complet, les résultats des travaux de l'organisation et des informations sur les membres du conseil d'administration pendant cette période. Ce rapport est également fourni sur demande oralement ou par écrit.

L'organisme à but non lucratif devrait avoir des politiques financières écrites et adéquates, des politiques conformes à la taille et aux exigences de sa gestion opérationnelle.

2.1.3 la satisfaction des parties prenantes :

Par parties prenantes, on en entend essentiellement :

- le personnel de l'organisation : c'est-à-dire tous ceux qui travaillent pour et dans l'organisation, et perçoivent un revenu.
- les usagers ou bénéficiaires des services offerts par l'organisation : c'est-à-dire la population cible dont la satisfaction dépend de la qualité des services.
- les communautés qui constituent l'environnement social où l'organisation opère. Il est constitué du personnel lui-même, des bénéficiaires mais aussi de toutes les personnes et les organisations qui vivent de cet environnement.
- les supporters : les gens qui font des dons constamment.
- les concurrents : les autres organisations à but non lucratif.



Un des critères de performance des ONG, c'est leur capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.

S'il est certain que l'acquisition des fonds est vitale pour une ONG, cela suppose la fourniture d'arguments convaincants pour les bailleurs de fonds. Des arguments qui prouvent la bonne utilisation des fonds attribués. Or ces arguments peuvent se rapporter à différentes dimensions autres que les ressources nécessaires.

Les donateurs de fonds imposent généralement leurs souhaits aux ONBL, en particulier leurs pratiques de planification stratégique (Stone, 1989) ; (Tober, 1991) ; (Webster & Wylie, 1988) ; (Wolch, 1990). Certains ONBL considèrent même la planification formelle comme la source de légitimité la plus importante aux yeux des sponsors (Crittenden, Crittenden & Hunt, 1988) ; (Stone, 1989) ; (Tober, 1991) ; (Wolsh, 1990), ce qui conduit à un « déplacement de l'objectif » (Stone, 1989) ; (Tober, 1991) ; (Wolch, 1990).

Il est certain que les parties prenantes n'ont pas tous le même poids dans la vie de l'ONG. Ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle d'importants groupes de parties prenantes considérés comme stratégiques, déterminent les valeurs, la mission, les processus et le comportement des ONBL (Miller, 1991) ; (Sheinfeld & Weirich, 1981) ; (Vogel & Patterson, 1986).

Ce qui met en évidence la situation de dépendance complète des ONBL à l'égard des bailleurs de fonds (Grunberg, 1991) ; (Stone & Brush, 1996).

On a souvent considéré que parmi les dimensions les plus importantes pour les ONG, il y a la nécessité de répondre aux attentes des bénéficiaires et de la communauté de proximité. (Kareithi & Lund, 2012) notamment estiment que la satisfaction des bénéficiaires est en effet, un des objectifs essentiels d'une ONG. Néanmoins, certaines études empiriques confirment l'idée que peu d'ONBL prêtent une attention particulière aux demandes de leurs clients / bénéficiaires (Stone, Bigelow et Crittenden, 1999).

2.1.4 L'efficacité des ONBL se résume-t-elle à celle de son conseil d'administration ?

Une autre thèse concernant le concept de performance, consiste à mettre en balance, la performance des dirigeants et celle de l'organisation. On a souvent, en effet, considéré que les ONG les plus performantes sont dirigées par des conseils d'administration eux-mêmes très performants (Holland, Thomas P., and Douglas K. Jackson. 1999. Strengthening Board Performance : Findings and Lessons from Demonstration Projects. Nonprofit Management & Leadership 9(2) : 121-134) .



C'est la même idée qui est défendue par la plupart des gens qui supposent que le conseil d'administration d'une organisation bénévole à but non lucratif fait une différence pour l'organisation à laquelle il est associé (Carver, 1990) .

Cette hypothèse a été testée par Herman (cf. Robert D. Herman and David O. Renz ; Non profit organization effectiveness: Practical Implications Of Research On An Elusive Concept ; Henry W. Bloch School of business and Public administration, 2002,) dans une étude qui a interrogé de nombreuses parties prenantes (le personnel, les bénévoles, les donateurs, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires etc...) d'un échantillon d'ONG et dont l'intérêt de voir les ONG réaliser des performances est évident. Les résultats de cette étude concluent à une corrélation, même si elle est faible mais elle existe, entre performance des conseils d'administration et performance des organisations. On pourrait penser que ceci a été possible par ce que les conseils d'administration s'appuient sur un corpus de connaissances validées scientifiquement. Ce qui nous amène à interroger les pratiques adoptées par les conseils d'administration. Ces pratiques sont-elles fondées des recommandations théoriques ou bien sont-elles le résultat de pratiques expérimentales. La réponse apportée par l'étude suscitée (Herman ,2002) conclue que l'efficacité des conseils d'administration n'est pas liée à l'étendue des pratiques managériales recommandées par les théories. Si l'on juge selon les appréciations de nombreuses parties prenantes, l'efficacité des conseils d'administration serait plutôt liée aux résultats financiers de l'ONG (Herman ,2002). La situation financière de l'ONG est considérée comme un indicateur important à prendre en considération dans l'évaluation de la performance de l'ONG. Si cela est confirmé, on peut déduire que la performance obéit à des considérations plutôt subjectives (puisque cela dépend des jugements des parties prenantes) et qu'elle devient une pure construction sociale.

Il est certain que le conseil d'administration a une autorité absolue dans toutes les procédures organisationnelles de toute organisation à but non lucratif. C'est la raison pour laquelle elle doit s'assurer que le conseil des bénévoles soit efficace et indépendant. En général, si le conseil d'administration avait un quelconque impact sur les résultats d'évaluation de l'efficacité organisationnel, il n'est pas étonnant de rattacher cela aux spécificités et aux caractéristiques qui le distinguent. L'idéal, c'est qu'un conseil d'administration efficace doit à priori, être soumis aux critères suivants :

- Il doit être volontaire et élu,
- Ses membres doivent adhérer à la mission de l'organisation.



- Ils doivent être indépendants les uns des autres et travaillant de manière indépendante sans rémunération en contrepartie des services qu'ils fournissent.
- Le conseil d'administration doit définir la mission de l'organisation et préparer des politiques et procédures administratives pour assurer des ressources humaines adéquates (bénévoles ou employés rémunérés), des ressources financières (revenus gagnés, contrats gouvernementaux, subventions et contributions de bienfaiteurs).
- Il doit superviser efficacement la gestion, la performance financière et la mise en œuvre du programme de l'organisation.
- Il doit se doter d'un règlement intérieur écrit précisant la périodicité des réunions, les conditions de présence et de participation des membres du conseil aux réunions et prévenir les conflits d'intérêts réels et potentiels.

La plupart des travaux sur les conseils des organisations à but non lucratif se sont concentrés en grande partie sur la dynamique et les caractéristiques de ce que l'on pense être des conseils très performants. Houle, par exemple, a laissé entendre que certaines éventualités (telles que l'âge organisationnel, la tradition, la taille et le type) peuvent influencer la dynamique et les opérations du conseil. Mais il a également développé une échelle de notation en douze points et suggère que les conseils devraient être excellents dans toutes les catégories. (L'échelle de notation comprend des affirmations selon lesquelles les membres du conseil devraient avoir un sentiment d'aisance sociale et de rapport, chaque membre du conseil devrait se sentir impliqué et intéressé par le travail, et le conseil devrait avoir un sentiment de progrès et d'accomplissement.). Houle décrivent les devoirs et les modalités des conseils et les relations entre le conseil et le personnel (Houle, 1989, p. 86) (37).

Herman (1989, p. 193) (38) a décrit ce qu'il considère comme des normes prescriptives largement acceptées pour les conseils. Dans son examen approfondi, il a couvert les questions de composition du conseil d'administration, de recrutement, d'orientation et d'engagement. Il a également décrit la dynamique des réunions du conseil et les principales responsabilités du conseil. Herman a cependant conclu que ces normes recommandées représentent un modèle héroïque et que peu de ces modèles existent réellement ; en fait, il croit que la plupart des organismes sans but lucratif sont loin du modèle.

En résumé, la littérature théorique suggère fortement que le respect de prescriptions telles que celles résumées par Herman permettra au conseil d'avoir un impact direct sur la performance de l'organisation qu'il dirige. Cependant, l'universalité de ces prescriptions et la force de leur impact continuent de faire l'objet de tests empiriques. Nous citerons encore :



- Siciliano (1990) a examiné l'impact de la composition des conseils. Elle a constaté que la proportion de gens d'affaires au sein du conseil n'était pas significativement liée au rendement organisationnel ou que la relation était négative.
- Pfeffer (1973) a étudié l'importance de la sélection des membres du conseil d'administration et a constaté que les conseils d'administration des hôpitaux contenant une proportion plus élevée de membres sélectionnés pour leurs capacités de collecte de fonds plutôt que leurs capacités administratives avaient tendance à être associés à une plus grande efficacité des intrants.

Les controverses soulevées par la littérature empirique montre à quel point la compréhension de l'impact des conseils des organisations à but non lucratif reste encore fragmentée et exploratoire. À l'heure actuelle, aucune mesure partagée de l'efficacité du conseil d'administration ou de l'organisation n'existe et les corrélations d'efficacité ne sont pas bien définies. Ainsi la littérature existante décrit beaucoup plus des attributs idéaux des conseils et suppose que les conseils dotés de ces attributs amélioreront le rendement organisationnel.

2.1.5. L'efficacité est-elle le fruit d'utilisation des pratiques de gestion ?

Cette question renvoie au degré de professionnalisation des ONG. Par professionnalisation, nous entendons simplement l'utilisation des pratiques de gestion communément connues. L'idée ici est de s'interroger si le fait d'utiliser des pratiques de gestion confère à une ONG le caractère de performance.

Par ailleurs l'utilisation des pratiques de gestion renvoie à trois niveaux de performances complémentaires :

- Les performances méthodologiques et de gestion générale :

Elles se réfèrent au contenu scientifique de la gestion de l'organisation. Sur le plan quantitatif, ce contenu est évalué sur la base du nombre de systèmes, de méthodes et de techniques de gestion utilisés simultanément dans la mise en œuvre des processus et des fonctions requises. Qualitativement cela interroge la capacité de rendre opérationnelles ces méthodes et systèmes de gestions.

Dans ce cas-là, le niveau de performance dépendra du nombre de systèmes, méthodes et techniques managériales auxquels les gestionnaires font appel dans l'exercice de chaque mission. De même que le niveau de performance dépendra des compétences managériales des staffs mais aussi de la connaissance que les managers ont des responsables des différents échelons organisationnels de l'organisation.



➤ La performance de prise de décision générale :

Elle se réfère au degré de résolution des problèmes liés à l'application des décisions prises dans l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques. Ce type de performance est déterminé comme le rapport entre le nombre de décisions prises et les nombres de problèmes auxquels l'organisation aurait été confrontée. Le taux d'application des décisions constitue un autre indicateur de performance.

➤ La performance liée à la satisfaction des besoins en information :

Le degré de satisfaction des besoins d'information des gestionnaires à différents niveaux est déterminé comme le rapport entre la quantité d'informations fournies et la quantité d'informations requises pour chaque niveau.

S'il semble évident pour beaucoup d'entre nous de supposer que les ONG qui utilisent des pratiques de gestion avérées, sont les plus performantes à priori, cela peut être facilement contredit dans la mesure où celles qui utilisent ces pratiques peuvent engendrer plus de dépenses notamment en termes de charges sociales. De l'avis de nombreux chercheurs (Herman & Renz 1998), la réponse à ce genre d'interrogations n'est pas simple. Cela veut dire concrètement, que pour les ONG, il n'y a pas de meilleures pratiques ni dans le fonctionnement des conseils d'administration ni dans le fonctionnement des organisations. En plus ces bonnes pratiques sont évolutives, celles qui paraissent pertinentes aujourd'hui peuvent s'avérer moins pertinentes demain. Chaque ONG est spécifique. Par ailleurs, et comme nous l'avons vu un peu plus haut, le jugement final revient aux parties prenantes, chacune selon ses propres critères.

Bien qu'il n'y ait pas de consensus scientifique sur la façon de concevoir et de mesurer l'efficacité organisationnelle à but non lucratif, certains chercheurs (Herman, 1992); (Herman & Renz, 1997) ont déclaré que l'efficacité organisationnelle est une construction importante et significative qui est intéressante à étudier. Il existe, cependant un réel besoin de preuves pour fonder les hypothèses largement acceptées, telles que la relation entre les pratiques de gestion et l'efficacité. De plus, (Herman & Renz 1999) ont déclaré que les chercheurs sur l'efficacité des OBNL devraient relever le défi d'élaborer des conceptions et des indicateurs qui fondent le caractère distinctif des OBNL.

L'organisation à but non lucratif devrait s'efforcer de suivre les meilleures applications administratives et les meilleures pratiques de gestion à la mesure de sa mission, de ses opérations et de sa structure administrative, qui protègent les intérêts de ses employés et de



ses parties prenantes et garantissent un traitement équitable de toutes les questions à tout moment.

La relation de l'organisation à but non lucratif avec ses employés et ses bénévoles est essentielle à sa capacité de remplir sa mission ; les bénévoles occupent une position spéciale dans les organisations à but non lucratif, et ils servent dans les activités de contrôle, de gestion et de programme. Les politiques de l'organisation en matière de ressources humaines doivent viser à la fois les bénévoles et les employés contre rémunération qui doit être juste. Elle doit établir des attentes claires, améliorer les aspirations du personnel et fournir une évaluation efficace et expressive du rendement.

S'il s'avère que l'utilisation des pratiques de gestion effectives, n'est d'aucun secours pour les ONG, il va sans dire que cela remet en cause la crédibilité des prestataires de services de renforcement des capacités des ONG. Ce qui met celles-ci en position d'exiger les preuves de la pertinence des services de renforcement de capacités qu'elles reçoivent.

2.1.5. L'efficacité des OBNL est-elle une construction sociale ?

Lorsqu'on affirme que la performance est une construction sociale, on a voulu dire que l'efficacité des organisations dépend de ce que pensent les parties prenantes internes et externes. Autrement dit, la performance n'est pas une réalité objective indépendante des appréciations des uns et des autres. Or notre souci est d'aboutir à une compréhension commune des critères et des conditions objectives permettant d'apprécier la performance, de la mesurer et de l'évaluer.

Les études récentes et parmi lesquelles celle que nous venons de présenter (NB que nous n'avons présenté que les études les plus importantes, d'autres études existent bien sûr) semblent suggérer qu'il existe un consensus limité quant à sa définition et encore moins de consensus sur la manière de la mesurer (Steers, 1975)

Au lieu de chercher un consensus quasiment impossible, certains auteurs considèrent que la performance reste un concept abstrait. Dans leur déclaration classique, Cameron et Whetten, considèrent que l'efficacité organisationnelle n'est qu'une abstraction hypothétique existante dans l'esprit des gens, donnant un sens aux idées ou interprétations sur l'efficacité qui n'ont pas de réalité objective (Cameron & Whetten, 1983).

Dans la même lignée de pensée, Herman et Renz décrivent l'efficacité comme « seulement ce que quelqu'un dit qu'elle est » (Herman & Renz, 2000 p. 4) .

C'est ce qui amène, à notre sens, Scott à formuler une première définition de la performance en tant que construction sociale lorsqu'il définit la performance organisationnelle comme le



moyen « d'atteindre les objectifs organisationnels et les attentes sociétales dominantes dans un futur proche, en s'adaptant tout en se développant dans un avenir intermédiaire, et afin de survivre dans un avenir lointain (Scott, 2003, p. 7) .

(Walton Dawson ,2001) quant à eux, proposent que l'efficacité organisationnelle soit un domaine de construction contenant trois éléments essentiels - jugements de valeur, critères d'évaluation de l'efficacité et des modèles organisationnels qui reflètent le cadre général du fonctionnement des organisations. Donc, en plus de l'efficacité organisationnelle classique qui met l'accent sur les objectifs, les processus, les systèmes et les mesures quantitatives, depuis le milieu des années 90, des tentatives contemporaines de définition de l'efficacité organisationnelle comme construction sociale ou selon d'autres approches émergentes telles que celles promulguées de (Herman & Renz ,1997) et(Forbes ,1998) prédominent.

Pour comprendre l'efficacité organisationnelle, Forbes écrit que conceptuellement, celle-ci est le produit d'un processus qui met l'accent sur la compréhension des interactions au sein des organisations, ou mieux encore elle est le fruit de négociation et « des interactions répétées entre les acteurs organisationnels et ceux issus de l'environnement dans lequel ils travaillent. ... les activités d'efficacité organisationnelle permettent l'échange d'informations et de communication entre les participants contribuant ainsi à la définition de leurs jugements sur l'efficacité d'une organisation (Forbes, 1998, p. 8) . Ainsi, parce qu'elle est le fruit d'interaction et de négociation entre les différentes parties prenantes, l'efficacité organisationnelle devient une pure construction sociale.

Dans ce sens, le monde des ONG est, peut-être, une exception. D'abord parce qu'elles ont des missions spécifiques, qu'elles interviennent dans des domaines divers, et que leurs actions sont essentiellement sociales. Ensuite, elles produisent des rapports, elles présentent des bilans de leurs actions, Ces rapports sont évalués par différentes parties prenantes. Celles-ci agissent en fonction de ces jugements. Ce qui signifie que des appréciations, qui ne sont pas forcément identiques puisqu'elles ne partent pas de bases communément acceptées, revêtent tout de même une signification puisqu'elles servent de base pour les actions futures des différentes parties prenantes.

2.1.6 Les indicateurs de résultats du programme sont –ils révélateurs de la performance des ONBL ?

L'idée ici est de distinguer performance de l'organisation et performance du programme. Différents auteurs ont pu procéder à la mesure de la performance des programmes des ONG,



par lesquels on peut citer notamment (Buckmaster, 1999), (Poole et al. 2000), (Poister ,2003), Tom (Frentzel, 2005) et Epstein et Buhovac (2009).

La performance d'un programme est mesurée à travers une évaluation systématique des intrants, des extrants et de l'impact (Carman ,2007)

L'une des conclusions qu'on peut déduire de ces travaux, c'est que les ONG doivent être prudentes dans l'utilisation des évaluations de la performance du programme pour juger la performance de leur organisation. Parce que tout simplement, ceci n'implique pas forcément cela. Les indicateurs de résultats des programmes néanmoins peuvent être des indicateurs potentiellement utiles pour l'appréciation de la performance organisationnelle.

CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons dire qu'à l'heure actuelle, les associations marocaines gèrent leurs activités, pratiquement et dans large mesure, sans être inquiétées et sans véritablement être obligées de rendre compte. Or, il convient de bien prendre note que dans le contexte actuel, cela n'est guère durable. Tôt ou tard, elles seront confrontées à l'idée de pouvoir rendre compte de leur manière d'agir. C'est alors que pour survivre, leur performance sera mise en balance.

Cela ne préjuge nullement de leur inefficacité. Tout au contraire, la littérature théorique consultée, suggère généralement qu'en raison de certaines spécificités évidentes du contexte des organisations à but lucratif, la performance globale de ces organisations peut être considérée comme raisonnablement bonne. Pour Barnard, les OBNL sont des « systèmes de coopération » qui atteignent des objectifs socioéconomiques spécifiques « efficacement » et de manière « efficiente » (Barnard, 1938) .

Elles peuvent également être conçues comme des entités socioéconomiques de systèmes ouverts soumises à des critères de rationalité (Thompson, 1967) .

Parce qu'elles possèdent les caractéristiques distinctives des institutions, qu'elles sont imprégnées de certaines « valeurs fondamentales » et guidées par de puissants « dirigeants » (Selznick, 1957) , elles ajoutent de la valeur à la société en fournissant des services que ni les entreprises ni les organisations gouvernementales ne sont capables ou désireuses de fournir. En effet, selon certains économistes, les OBNL existent, à la suite de « défaillances du marché » ; c'est-à-dire qu'ils jouent un rôle « d'agence » entre les « donateurs » et les « bénéficiaires », la confiance est à la base de la relation. Tandis que les OBNL sont soumises à une « contrainte non distributive » (Hansmann, 1980) , qui empêche les gestionnaires et les



membres d'utiliser de manière organisationnelle à leurs avantages personnels (Hansmann, 1980,1987); (Jeavons, 1994). Certains politologues affirment que les OBNL existent en raison des « défaillances publiques », en fournissant les services publics que le gouvernement ne veut pas ou ne pourrait pas fournir (Weisbrod, 1977,1988).

Une caractéristique importante des OBNL est qu'elles jouent un rôle important dans les affaires sociales, économiques, politiques, religieuses et internationales, et leur comportement a inspiré bon nombre des organisations modernes d'aujourd'hui (Hall, 1994) et Lévesque 1995.

En outre, les OBNL ont des normes morales et éthiques élevées par rapport aux entreprises générales ou aux organisations d'État. Ils ont une valeur sociétale élevée (Hatten, 1982) ; (Hansmann, 1987) ; (Jeavons, 1992,1994) ; (Ostrander & Schervish, 1990).

La structure de gouvernance est une autre dimension distinctive. On fait valoir que l'organisation appartient véritablement à des membres ordinaires (Wheelen & Hunger, 1986) ; (Drucker, 1990,1992) ; (Herman & Heimovics, 1994), principalement des bénévoles (Drucker, 1990, 1992) ; (Brudney, 1994) ; (McCurley, 1994) ; (Sturgeon, 1994) ; (Lévesque, 1995). De plus, les OBNL tirent leurs ressources des dons de personnes qui n'attendent aucun avantage en échange (Drucker, 1990,1992(68) ; (Fogal,1994), et occasionnellement par le biais du lobbying (Smucker, 1994)).

Dans l'ensemble, la littérature théorique fournit une évaluation plutôt élogieuse de la performance globale des OBNL.

Néanmoins, il faut bien se rendre compte que la réalité est plus complexe que ce que laisse entendre ces belles images. C'est dire que la performance des ONG reste une question posée. Nous avons pu constater combien il a été difficile d'obtenir un consensus sur le concept et les critères de performance universellement acceptés pour les ONG. Cependant, lorsque les organisations à but non lucratif nécessitent des investissements financiers souvent considérables pour lesquels les bailleurs de fonds ont besoin d'obtenir des assurances comment peut-on évaluer leur performance sans passer par des résultats objectifs et mesurables ?

Nous ne concluons pas que les pratiques et procédures sont sans importance. Nous sommes même convaincus qu'il n'y a pas mieux que l'utilisation de critères objectifs pour évaluer la performance des ONG, dans la mesure où cela est légitimement possible. Mais, nous pouvons dire qu'en matière de performance, il est encore difficile de conclure à l'existence de recettes avérées, de critères pertinents et de compréhension commune des conditions d'efficacité des



ONG. Il ne fait aucun doute que chaque organisation doit découvrir et chercher continuellement à améliorer ses pratiques, en cohérence avec ses valeurs, sa mission et les attentes des parties prenantes. Les dirigeants des ONG ne doivent pas s'attendre à ce que toutes leurs parties prenantes interprètent et utilisent ces preuves de la même manière, ou à les combiner avec d'autres types de preuves. L'efficacité est en définitive, le résultat de l'interaction entre les dirigeants de l'organisation, son personnel, ses bénéficiaires et toute la panoplie des autres parties prenantes. Il est crucial pour les responsables de l'organisation de comprendre ce que les parties prenantes attendent et de répondre à ces attentes. D'autre part, les bailleurs de fonds et les organismes de réglementation de la vie des ONG, bref les parties prenantes, sont, eux aussi, appelés à rendre intelligibles leurs critères d'évaluation de l'efficacité des ONG. Étant donné l'absence de preuves sur les « meilleures pratiques », ceux qui financent ou contribuent au renforcement des capacités devraient aider les ONG à s'approprier les pratiques prometteuses et les aider à développer la capacité de faire correspondre les pratiques appropriées à leurs besoins, à leur situation et aux attentes de leurs intervenants. Il est essentiel que les ONG puissent acquérir les compétences et les connaissances en matière de processus qui leur permettront de mieux faire correspondre leurs pratiques aux exigences de leur environnement.

Cependant, comme il est souvent difficile de traduire les résultats obtenus par ces organismes dans des tableaux économiques, les études se sont tournées, la plupart du temps, sur l'entité elle-même et sa capacité de réussir à apporter des garanties nécessaires aux investisseurs reposant sur sa qualité organisationnelle et le savoir-faire de son personnel. Dès lors, au-delà du souci d'une bonne utilisation des fonds versés, il existe une réelle volonté de procéder à l'évaluation des structures et des hommes qui les composent. Il n'est par conséquent pas surprenant que les programmes de subventions, en plus de l'aide financière directe, comprennent aussi des plans de renforcement de capacités ou des préconisations concernant des réformes organisationnelles conçus pour moderniser ou renforcer l'organisation en question. Ces plans et ces préconisations incluent souvent la formation de gestionnaires, le redressement des systèmes comptables et la mise en œuvre des réformes structurelles. Comme on peut le constater, l'entité est au centre de cette préoccupation. Car justement, elle est conçue pour définir la mission et les stratégies pertinentes de sa mise en œuvre (Ansoff, 1988),

Ainsi donc, la question de la performance se pose autrement. Ce sont en effet, ces choix organisationnels qui apparaissent comme les facteurs déterminants de la performance et non



l'inverse. Chandler (1990) (76) Une structure organisationnelle n'est pertinente que par rapport aux missions qui lui sont confiées.

Selon (Drukker,1990), les dirigeants des organisations à but non lucratif doivent se concentrer sur la mission et lui donner la priorité, car l'accent sur la mission conduit à la performance à travers la planification et son activation au sein de l'organisation.

Les organisations à but non lucratif sont créées pour défendre l'intérêt général et travaillent à la réalisation d'objectifs spécifiques à travers des activités et des programmes particuliers. Par conséquent, l'organisation à but non lucratif doit posséder une mission bien définie et ses programmes doivent travailler efficacement pour réaliser cette mission.

Pour assurer l'efficacité de leur programme, elles doivent consacrer les ressources de l'organisation à la réalisation de ses objectifs spécifiques. Par conséquent, les organisations à but non lucratif doivent déterminer à l'avance les procédures qui sont rentables, c'est-à-dire celles qui sont économiquement réalisables pour effectuer l'évaluation en termes à la fois quantitatifs et qualitatifs ainsi que d'identifier les moyens de surmonter les lacunes éventuelles. L'organisation à but non lucratif, lors de la prestation de ses services ou programmes, doit faire preuve d'un haut niveau de professionnalisme et traiter avec respect les personnes à qui elle fournit ses services.

En outre, les organisations à but non lucratif doivent souligner la prévalence de l'égalité et de la diversité à tous égards et s'opposer à toute forme de discrimination fondée sur : (race, couleur, nationalité, âge, religion, handicap ou sexe) par l'organisation et ses adhérent-e-s.

Cette vision doit cependant être relativisée dans la mesure où les ONG ne constituent pas une catégorie homogène.

Par conséquent, il ne peut pas y avoir une approche universelle et unifiée des normes d'efficacité pour les organisations à but non lucratif. De même qu'il n'y a pas de cadre magique ou un ensemble de mécanismes qui puissent être utilisés par toutes les organisations à but non lucratif. (Brown ,2004). En effet, la diversification du secteur rend cela difficile autant que cela dépend :

- * du type d'organisation : (locale, régionale, nationale, international, thématique, etc.).
- * du secteur dans lequel l'organisation opère dans son environnement : (puisqu'elle est tenue de répondre à des exigences spécifiques à cet environnement).
- * du nombre et du type de parties prenantes impliquées dans le processus : (fondateurs, bailleurs, bénéficiaires, partenaires et autres)



* l'environnemental dans lequel l'organisation à but non lucratif opère : (social, technique, économique, politique ou lié au législatif).

Dans tous les cas, la nature du changement dans le monde des organisations à but non lucratif n'est pas pour faciliter la construction d'une vision commune. Mais sous la pression des appels du public à plus de responsabilisation et de transparence dans les ONG. Celles-ci, se précipitent pour établir des normes. Ainsi de nombreuses organisations à but non lucratif locales et internationales dans des dizaines de pays sont en train de mener une étroite coopération pour préparer et formuler des normes d'excellence et des systèmes de discipline sensés servir les organisations de la société civile. Parmi les principes établis dans ce sens, on cite ce qui suit :

- Un leadership transparent,
- Une communication ouverte et régulière (actualités, bulletins, brèves, ainsi que la fourniture de canaux d'accès public à l'information).
- Diffusion des données et communication au public (rapports annuels, résultats de l'évaluation de la gestion, évaluation de projet et évaluation externe des plans stratégiques).
- Apportez des systèmes d'application pratiques.
- Impliquer une variété de groupes dans le travail de l'organisation, etc.

Ces mécanismes d'autoréglementation et de responsabilisation sont sensés assurer une implication du secteur lui-même dans le développement et l'amélioration d'un ensemble de valeurs et de modèles spécifiques afin de soigner la réputation publique dans le respect de la profession et du comportement éthique général, garantissant ainsi la confiance du public.

Ainsi, au-delà de la diversité du monde associatif, et tout en étant convaincu qu'il y a encore beaucoup à faire en matière de recherches scientifiques dans ce domaine et d'amélioration des critères d'évaluation de la performance des ONG, si chacune d'elle réussit à définir au préalable sa mission et sa vision du changement social qu'elle envisage, et si les bailleurs de fonds continuent à leur fournir les fonds dont elles ont besoin, nous pouvons considérer que les principes qui ont été évoqués ci-dessus, peuvent constituer une assise objective de la performance des ONG.



BIBLIOGRAPHIE

1. Anne-Line Balduck Et Marc Buelens, 2008, A Two-Level Competing Values Framework to Measuring Nonprofit Organizational Effectiveness; Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2008/19
2. Fahim Yousofzai et Taïeb Hafsi, (2004), Strategic management and performance of humanitarian systems ; Cahier de recherche N° 06-23-03 Août 2004
3. Herman Robert D. and David O. Renz; Nonprofit organizational effectiveness: Practical Implications Of Research On An Elusive Concept; Henry W. Bloch School of business and Public administration, 2002,)
4. Herman, R. D. and Renz, D. O. (2000) 'Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations, American Review of Public Administration 30(2): 146-160.
5. Holland, Thomas P., and Douglas K. Jackson. 1999. Strengthening Board Performance: Findings and Lessons from Demonstration Projects. Nonprofit Management & Leadership 9(2): 121-134
6. Medina-Borja, A. et Triantis, K. (2007) (Medina-Borja, A. et Triantis, K. (2007), A conceptual framework to evaluate performance of nonprofit social service organizations, International Journal of Technology Management, vol. 37, no. 1-2.
7. Mohr, Lawrence B. 1982. Explaining Organizational Behavior). San Francisco, CA: Jossey-Bass 10. Nathalie Audigie, (2008), L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion, Presses universitaires de Bordeaux.
8. Nathalie Audigie, (2008), L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion, Presses universitaires de Bordeaux.
9. Pat Bradshaw, Vic Murray and Jacob Wolpin, (1992), Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness, in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly September 1992; 21;
10. Renaldi Safriansyah M (2010) ; Measuring Organizational Effectiveness; From Theoretical Model to Practical Use. , Queensland University of Technology, Brisbane, Australia
11. Rojas, R. R. 2000. A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11: 97- 104
12. Sharon G. Eng. (2007), Defining NGO organizational effectiveness, 1st presented at: International Society for Third Sector Research (ISTR) 5th ISTR Asia and Pacific Regional Conference Manila, Philippines, October 17-18, in Indonesia: an unfolding journey
13. Tom, B., and Frenzel, B. (2005). Performance-based management builds support and funding. Nonprofit World, 23(6), pp. 28-29. [48].
14. ([Http://www.revuecca.com/p/archive.html](http://www.revuecca.com/p/archive.html)).