

## **PERFORMANCE DES ONG D'URGENCE : GOUVERNANCE ET CONTRÔLE DE GESTION**

Nom : Dufour  
Prénom : Muriel  
Affiliation : Université du Québec en Outaouais  
Adresse professionnelle : Pavillon Lucien Brault, 101 rue St Jean Bosco,  
bureau A-2103, CP 1250, Gatineau (QC), Canada, J8X 3X7  
Courriel : [muriel.dufour@uqo.ca](mailto:muriel.dufour@uqo.ca)  
Téléphone : 819 271 9508

### Résumé (50 mots)

Les ONG (Organisations non gouvernementales) ayant pour mission l'aide d'urgence humanitaire font face au problème crucial de s'assurer d'avoir les ressources adéquates. Opérant souvent loin de leurs bases, cela pose le problème de la gouvernance de l'organisation, notamment en termes de contrôles sur les processus de gestion des ressources.

Mots clés : ONG, gouvernance, contrôles, performance, ressources

Key words: NGO, governance, management controls, performance, resources

## LES OBJECTIFS

Les ONG d'urgence ont pour mission de soulager les souffrances des victimes de désastres. Leur objectif est difficile à atteindre et leur efficacité ne peut s'évaluer avec les mêmes mesures de performance que les organisations commerciales (Balcik et al., 2010). Elles nécessitent des ressources très importantes et doivent souvent se coordonner avec d'autres intervenants, car les besoins sont toujours supérieurs aux ressources dont disposerait une seule ONG, si importante soit-elle (Bui et al., 2000). Leur mission particulière, l'absence de but lucratif, leurs modes de financement, leurs façons d'opérer et le fait qu'elles œuvrent dans une multitude de sites, souvent loin de leurs centres décisionnels, rend très difficile de contrôler ce qui est fait (Barr et Fafchamps, 2005; Fowler, 2013). Tous ces éléments posent le problème de la structure de gouvernance liée au contrôle que doivent avoir les ONG pour assurer l'efficacité de leurs réponses d'urgence (Enjolras, 2009), notamment pour garantir qu'elles auront les ressources nécessaires pour remplir leur mission et pour assurer qu'elles en feront bon usage. Cette recherche s'intéresse à un élément essentiel en matière de gouvernance d'ONG, soit le niveau de contrôle exercé relativement à la gestion des ressources, domaine à notre connaissance inexploré à ce jour.

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le problème de gouvernance des ONG est encore peu connu (Aldashev et al., 2015). L'objectif de la gouvernance des ONG est « *to ensure that an organisation's assets are managed [...] in a manner that will maximise delivery on its mission.* » (Jepson, 2005), et un des éléments essentiels d'une bonne gouvernance est le contrôle (*stewarding*) des ressources (Rice, 2012, dans Zeleke, 2016). Les instances de gouvernance jouent un rôle essentiel dans les décisions relatives à la mise en place du contrôle de gestion (Zeleke, 2016) dans un environnement faisant un lien étroit entre les contrôles, la reddition de comptes, la confiance du public, la légitimité de l'ONG, et son financement (Jepson, 2005).

Le contrôle de gestion doit notamment assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de façon efficace et efficiente pour que l'organisation atteigne ses objectifs (Anthony, 1965). Si on adapte ce concept aux ONG, les contrôles mis en place dans ce cadre visent la gestion efficace et efficiente des ressources entrantes (donations) et des ressources sortantes (distribuées aux victimes et utilisées pour le fonctionnement de l'organisation).

La gestion des ressources recouvre les processus destinés à assurer les mouvements de ressources, des donateurs jusqu'au terrain. Ces processus sont relatifs (Maon et al., 2009, Romano, 2003) : 1) au financement, 2) à la gestion des donations; 3) à l'acquisition des biens et services; 4) à la gestion des stocks et du transport; 5) à la distribution des biens et des services. À ces processus de type intraorganisationnels, s'ajoutent des processus interorganisationnels constitués par les transferts de ressources aux ONG affiliées c'est-à-dire ayant un même logo ou appartenant à une même famille.

D'où notre question de recherche : *Quel est le niveau de contrôle exercé sur les processus de gestion des ressources et est-il identique pour toutes les ONG d'urgence?*

## MÉTHODOLOGIE

C'est une recherche empirique et qualitative sous la forme d'études de cas multiples (Yin, 2004), et comparatives (Stake, 2005). Par une approche mixte transformative (Creswell, 2009), les données qualitatives sont transformées en données quantitatives pour mesurer le niveau de contrôle exercé par les ONG sur leurs processus de gestion des ressources, selon des pondérations découlant du cadre théorique et des données elles-mêmes. Nos unités d'analyse sont les ONG avec des sous-unités, soit les types de processus qu'elles utilisent.

L'échantillonnage repose sur une stratégie de diversification des ONG selon la théorie de la contingence structurelle (Mintzberg, 2003) et comprend 13 ONG. Les données collectées viennent de 65 entrevues semi-structurées et de l'analyse de la documentation interne et publique ainsi que d'observations.

Les contrôles de gestion sont analysés sur la base de trois indicateurs soit le nombre et la nature des niveaux organisationnels contrôlant le processus (stratégique, intermédiaire ou opérationnel) et la formalisation des processus (base ad hoc ou contractuelle) avec une pondération qui augmente à mesure qu'augmentent 1) le nombre et le niveau des paliers décisionnels impliqués et 2) la formalisation du processus. Les scores sont additionnés et comparés d'un type de processus à l'autre et d'une ONG à une autre.

## RÉSULTATS

Les résultats préliminaires montrent que le niveau de contrôle est différent selon les types de processus de gestion des ressources des ONG d'urgence.

- Le niveau de contrôle est élevé sur les processus d'acquisition : les décisions sont prises à un niveau stratégique (siège social) et toujours sur une base contractuelle.

- Le niveau de contrôle sur les processus de gestion des donations (obtention de financements et décisions d'allocation des ressources), sont différents d'une ONG à l'autre, variant de moyen à élevé (décisions déléguées au bureau pays ou prises au siège social), avec formalisation de tous les processus.

- Le niveau de contrôle sur les processus de stockage et de transport varie de faible à moyen : les décisions sont prises au niveau opérationnel ou intermédiaire et les processus ne sont pas toujours formalisés, malgré les nombreuses directives des sièges sociaux relativement au contrôle sur les conditions de stockage, la sécurité des ressources et la conformité aux règlements locaux.

- Bien que les processus de distribution soient la partie très publicisée des activités des ONG, le niveau de contrôle exercé est moyen à faible : le niveau opérationnel est souvent seul impliqué et il y a fréquemment absence de formalisation.

- Les processus liés au transfert de ressources à une ONG affiliée, souvent utilisés par les ONG appartenant à un réseau, sont des processus interorganisationnels. Le niveau de contrôle exercé est pourtant relativement peu élevé : le niveau décisionnel varie en fonction des gestionnaires impliqués et la formalisation est souvent absente, reposant sur la confiance entre les gestionnaires.

Le contrôle de gestion mis en place est donc différent selon les processus et les ONG, et le niveau de contrôle sur les processus d'acquisition et de gestion des donations est le plus élevé. Ce sont donc les processus apparemment jugés les plus stratégiques par les ONG.

## APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS

Un des objectifs d'une bonne gouvernance étant de contrôler l'usage des ressources, le niveau de contrôle dépend de la perception du risque en regard de l'utilisation des ressources.

Selon nos résultats préliminaires, les instances de gouvernance d'une ONG considèrent que les processus ne présentent pas tous le même risque, et la perception du risque global relativement aux ressources diffère d'une ONG à l'autre. Cette perception du risque, et donc le système de contrôle de gestion choisi, pourrait dépendre du modèle de gouvernance adopté par l'ONG, soit un modèle basé sur la confiance (Charreaux, 1998) ou de type entrepreneurial basé sur l'efficacité et les contrôles internes (Barr et Fafchamps, 2005).

De plus, le contrôle de gestion mis en place serait lié à certains attributs organisationnels, encore à explorer, tels la structure — la centralisation augmenterait le niveau de contrôle — et le mode de financement de l'ONG — les donateurs institutionnels mettant beaucoup de conditions à leur financement pour l'affectation des fonds, la mesure de performance de l'ONG et à la reddition de comptes, cela oblige l'ONG à mettre en place un système de gestion de la performance sophistiqué, incluant un niveau de contrôle élevé sur la gestion des ressources.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aldashev, G., Marini, M., et Verdier, T. (2015). Governance of non-profit and non-governmental organizations—within and between organization analyses : an introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 1-5.

Anthony R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Harvard Business School Division of Research, Boston.

Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K.L. et Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal Production Economics*, 126(1), 22-34.

Barr, A. et Fafchamps, M. (2005). The governance of Non-Governmental Organizations in Uganda. *World Development*, 33(4), 657-679.

Bui, T., Cho, S., Sankaran, S. et Sovereign, M. (2000). A Framework for Designing Global Information Network for Multinational Humanitarian Assistance/Disaster Relief. *Information Systems Frontiers*, 1(4), 427-442.

Charreaux, G. (2001). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. COLLOQUES-INRA, 81-98.

Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (3e éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Enjolras, B. (2009). Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives. *Revue internationale de l'économie sociale*, 314, 63-83.

Fowler, A. (2013). Improving NGO governance: practical applications of the GATE approach. *Development in Practice*, 23(1), 137-144.

Jepson, P. (2005). Governance and accountability of environmental NGOs. *Environmental Science & Policy*, 8, 515–524.

Maon, F., Lindgreen, A. et Vanhamme, J. (2009). Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model. *Supply Chain Management : An International Journal*, 14(2), 149-164.

Mintzberg, H. (2003). *Le Management. Voyage au centre des organisations*. (6e éd.) (J. M. Behar, trad.), Paris, France : Éd. d'Organisation. (Original publié en 1989 — Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, NY).

Romano, P. (2003). Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(3), 119-134.

Stake, R. (1995). *The art of case research*. Newbury Park, Sage, CA.

Zeleke, L. W. (2016). *Factors influencing good governance in NGOs: A study of Africa region member associations of the International Planned Parenthood Federation*. Master thesis, United States International University – Africa, Nairobi.