

# **Le management des organisations à but non lucratif (OBNL)**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Jessica MONTEIRO ALVES**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Karine MARTINEZ, chargée de cours HES**

**Genève, le 17 août 2012**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Économie d'Entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 17 août 2012

Jessica MONTEIRO ALVES

# Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu et qui m'ont permis de réaliser ce travail de Bachelor.

Mes remerciements vont en premier lieu à Mme Karine Martinez, ma conseillère, qui m'a bien aidée à définir ma base de travail et qui a répondu à mes quelques questions.

Je désire également remercier M. Camille Kunz, responsable de la communication et recherche de fonds chez Caritas Genève ainsi que Mme Marjorie Granjon, Senior Executive Assistant et M. Mikhael De Souza, Media Officer chez Médecins Sans Frontières Suisse qui m'ont tous les trois accordé leur temps pour répondre à mes questions et chaleureusement accueillie.

J'aimerais aussi remercier Mme Monika Lukas, rédactrice en chef de la communication chez World Vision Suisse qui n'a pas pu répondre à mon questionnaire mais qui a très gentiment répondu à quelques-unes de mes questions par e-mail. De plus, elle a porté à ma connaissance la certification de SGS spécialement conçue pour les ONG que j'ai ensuite pu parfaitement insérer dans mon travail.

Je remercie mes collègues qui m'ont accompagnée durant ces trois années passées à la HEG.

Finalement, je souhaite adresser un remerciement particulier à mes parents pour leur soutien sans failles et leurs encouragements depuis le début de mes études.

# Sommaire

Ce travail de Bachelor a pour thème le management des organisations à but non lucratif. Il commence par présenter le monde particulier du tiers-secteur avant de faire un focus sur les organisations non-gouvernementales (ONG) et leur environnement.

Une revue de la théorie sur le management axée sur le secteur non marchand dresse le portrait d'un milieu où les modèles économiques sont rares et où les principes de management sont acquis sur le terrain par le biais de formation ou de certifications.

Ensuite, la partie plus pratique débute par l'explication de la méthodologie choisie pour aborder cette enquête de terrain. L'objectif étant de voir d'un peu plus près et plus concrètement comment des ONG basées à Genève conçoivent leur management.

L'avant-dernière partie est consacrée à la synthèse et à l'analyse des résultats récoltés auprès de deux ONG.

Le travail se termine par la mise en évidence de tendances et propose des perspectives d'évolution pour les thèmes majeurs du management des organisations non marchandes.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des Figures.....	vi
Introduction .....	1
<b>1. Immersion dans le tiers-secteur.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Caractéristiques du secteur privé non lucratif .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 <i>Environnement et parties prenantes .....</i>	<i>4</i>
1.2.1.1 Donateurs.....	5
1.2.1.2 Salariés & Bénévoles .....	7
1.2.1.3 Bénéficiaires des services.....	8
1.2.1.4 Partenaires .....	8
1.2.1.5 État & Collectivités locales .....	10
1.2.1.6 Médias & Opinion publique .....	10
1.2.2 <i>Premiers challenges du secteur.....</i>	<i>10</i>
1.2.3 <i>La professionnalisation des ONG.....</i>	<i>11</i>
1.2.4 <i>Risques et enjeux relatifs à la professionnalisation .....</i>	<i>12</i>
<b>2. Théorie liée au management des OBNL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Concepts et principes de management des OBNL.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 <i>Le cadre conceptuel de D. Lewis .....</i>	<i>14</i>
<b>2.2 « Best practices » en matière de management.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 <i>Management classique .....</i>	<i>16</i>
2.2.2 <i>Management des organisations sans but lucratif .....</i>	<i>17</i>
<b>2.3 Formations axées sur le management des ONG .....</b>	<b>19</b>
2.3.1 <i>DAS Gestion et management dans les organismes sans but lucratif</i>	<i>20</i>
2.3.2 <i>Formation: Gestion stratégique de projets de développement .....</i>	<i>20</i>
2.3.3 <i>Formation : Essentials of NGO Management.....</i>	<i>21</i>
<b>3. Méthodologie et objectifs du travail de terrain .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Approche utilisée pour la récolte de données.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Méthodologie .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Questionnaire .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 <i>Construction du questionnaire .....</i>	<i>25</i>

<b>4. Synthèse et analyse des résultats .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Questions générales .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Gestion des ressources humaines.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Financement et gestion financière .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4 Gouvernance.....</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Communication.....</b>	<b>42</b>
<b>5. Tendances observées et perspectives d'évolution .....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>49</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 1 Questionnaire .....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 2 Échange de mails avec World Vision .....</b>	<b>55</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Différence des valeurs des salariés et bénévoles.....	8
Tableau 2	Typologie des relations entre ONG et entreprises .....	9
Tableau 3	Principaux thèmes des bonnes pratiques dans les ONG.....	18
Tableau 4	Déroulement d'un audit SGS.....	19
Tableau 5	Définition du LEAP.....	33
Tableau 6	Sources des dons privés suisses chez MSF .....	38

## Liste des Figures

Figure 1	Le « Welfare mix » .....	3
Figure 2	Parties prenantes des ONG .....	5
Figure 3	Provenance des recettes 2010.....	6
Figure 4	Donateurs par sexes et par catégories d'âges 2009.....	6
Figure 5	Domaines choisis pour les dons 2009.....	7
Figure 6	Cadre conceptuel des ONG de D. Lewis.....	15
Figure 7	Enchaînement des étapes de travail .....	24
Figure 8	Organigramme de Caritas Genève.....	41

## Introduction

Le concept de tiers-secteur regroupe toutes les organisations sans but lucratif. Parmi ces dernières, les organisations non-gouvernementales (ONG) sont devenues des parties prenantes incontournables sur la scène internationale. Leur expertise est de plus en plus sollicitée par les États ou les entreprises privées. Agissant comme un véritable contre-pouvoir, pouvant aller parfois jusqu'au lobbying<sup>1</sup>, les ONG ont su remettre en question leurs pratiques de gestion pour mieux s'imposer en tant que « stakeholder » (partie prenante). Preuve en est l'importance grandissante accordée aux notions de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de développement durable, véritables fruits de l'influence des ONG sur l'opinion publique.

En résumé, l'intérêt pour les ONG, leurs activités et leurs valeurs n'a cessé de croître. Malgré cela, beaucoup de termes issus de ce domaine restent flous. C'est le cas notamment pour le concept de tiers secteur, la définition du terme d'ONG, les catégories d'organisations sans but lucratif.

La gestion de ces entités particulières est également entourée d'une zone d'ombre. La rareté des publications sur le management des OBNL ainsi que le manque de modèles et d'outils spécialement conçus pour ce type d'organisations les poussent à adapter leur management en fonction de leur expérience ou en s'inspirant des modèles des secteurs privé ou public.

Les attentes de performance et de feedback des autres parties prenantes ont conduit les organisations sans but lucratif à la professionnalisation. Celle-ci a soulevé de nouvelles questions, notamment en matière d'indépendance et de contradiction entre les objectifs économiques et objectifs sociaux.

---

<sup>1</sup> Le terme de plaidoyer est souvent préféré



# 1. Immersion dans le tiers-secteur

On appelle le tiers-secteur (ou secteur non marchand) le secteur d'activité qui regroupe l'ensemble des organisations à but non lucratif qui n'appartiennent ni au secteur public ni à celui du privé.

Ce concept repose sur l'idée qu'il existe une double défaillance du marché et de l'État que le tiers-secteur est censé pouvoir pallier. L'idée d'une économie sociale a connu un véritable essor dans les années 1970 suite aux bouleversements de l'économie entraînés par la mondialisation et les diverses crises suivant la période des Trente Glorieuses (Azam, 2003, p.156). Pour tenter de remédier aux problèmes sociaux découlant de ces événements, une multitude d'associations a vu le jour.

Ces nouvelles organisations à but non lucratif, très hétérogènes quant à leur forme juridique, leur taille, leurs activités, complètent l'offre manquante des services publics et privés ne parvenant pas à répondre aux besoins de certains groupes sociaux.

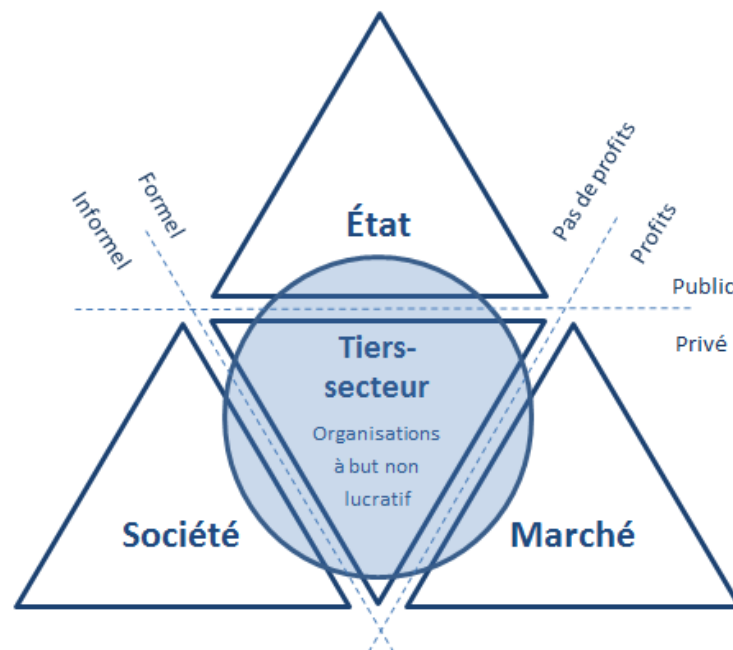
## 1.1 Caractéristiques du secteur privé non lucratif

Le « Johns Hopkins Comparative Non Profit Sector Project » a permis de mettre en évidence cinq caractéristiques communes à toutes les entités du secteur non lucratif :

- **Organisé :**  
Tout regroupement de personnes en organisation structurée. Sont également comprises, les structures stables qui n'ont pas été légalement enregistrées.
- **Privé :**  
Les entités sont institutionnellement séparées du gouvernement même si des liens peuvent exister (pour le financement notamment).
- **Pas de distribution de bénéfices :**  
Les OBNL peuvent parfois accumuler des excédents mais ceux-ci ne sont pas distribués, ils doivent être réinvestis.
- **Autonome :**  
Les entités doivent avoir une certaine autonomie vis-à-vis des institutions publiques ou privées avec qui elles ont des relations.
- **Volontaire :**  
L'adhésion à ces organisations doit être volontaire et ne peut en aucun cas faire l'objet d'une quelconque obligation.

Ce faisceau de caractéristiques se prête mieux pour décrire le tiers-secteur américain. Des chercheurs européens dont A. Evers et J-L. Laville (2004, p. 15) ont alors eu la volonté de prendre en compte les particularités du tiers-secteur européen qui compte des associations, des coopératives, des mutuelles qui peuvent redistribuer leurs profits dans certaines conditions et possèdent des liens avec les secteurs public ou privé. Ils ont créé un modèle plus représentatif.

**Figure 1**  
**Le « Welfare mix »**



Source : Evers, Laville (2004, p. 17)

Cette représentation du tiers-secteur met en évidence les rôles social et politique des organisations à but non lucratif. Le « Welfare mix » souligne les relations de ces dernières avec l'État et les marchés d'une part et avec la société d'autre part. On perçoit également les synergies des ressources entre les différents secteurs, contrairement au modèle américain qui crée une séparation claire entre eux. Enfin, cela démontre la grande variété des façons qu'ont les organisations d'agir en utilisant différentes ressources et en créant des liens avec tous les domaines. Cela confirme la difficulté de cadrer le tiers-secteur très précisément.

## 1.2 Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG)

Le terme d'organisation non-gouvernementale est utilisé pour la première fois lors de la création de l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans la Charte des Nations Unies signée le 26 juin 1945. Il est en réalité fait très brièvement mention de ces organisations et aucune définition n'est donnée.

*« Le Conseil économique et social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les **organisations non gouvernementales** qui s'occupent de questions relevant de sa compétence. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des organisations internationales et, s'il y a lieu, à des organisations nationales après consultation du Membre intéressé de l'Organisation »*

*(Art. 71 de la Charte des Nations Unies, 1945)*

Le terme est aujourd'hui encore assez ambigu puisqu'il n'existe pas de définition officielle unanimement reconnue. En effet, les ONG sont des entités très hétérogènes : la grande diversité des activités, des champs d'actions et des tailles de celles-ci rend difficile la création d'une définition claire les regroupant toutes.

Le Département de l'Information (DPI) de l'ONU sert de liaison entre les Nations Unies et les ONG partenaires. Dans la partie qui définit les critères d'association sur leur site internet, une définition du terme d'ONG est proposée :

*« Une ONG est un groupe à but non lucratif, rassemblant des citoyens volontaires. Elle est organisée au niveau local, national ou international pour aborder des questions qui relèvent de l'intérêt général. Les ONG sont orientées vers l'action et rassemblent des gens partageant des intérêts communs. »<sup>2</sup>*

*(Département de l'information DPI-ONG des Nations Unies)*

### 1.2.1 Environnement et parties prenantes

Les managers des entreprises privées à but lucratif doivent prendre en compte les attentes d'un nombre parfois élevé de parties prenantes pour la prise des décisions stratégiques. Les attentes et les exigences de ces différents organismes peuvent être parfois divergentes, il est donc important de les identifier (Johnson et al., 2011, p.170).

A l'instar des entreprises du secteur marchand, les ONG subissent ou exercent une influence sur un certain nombre de parties prenantes, dont les principales sont représentées sur la figure suivante.

---

<sup>2</sup> DPI-ONG. Critères d'association avec le DPI de l'ONU [en ligne]. <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml> (consulté en juin 2012)

**Figure 2**  
**Parties prenantes des ONG**



Source : Création de l'auteur

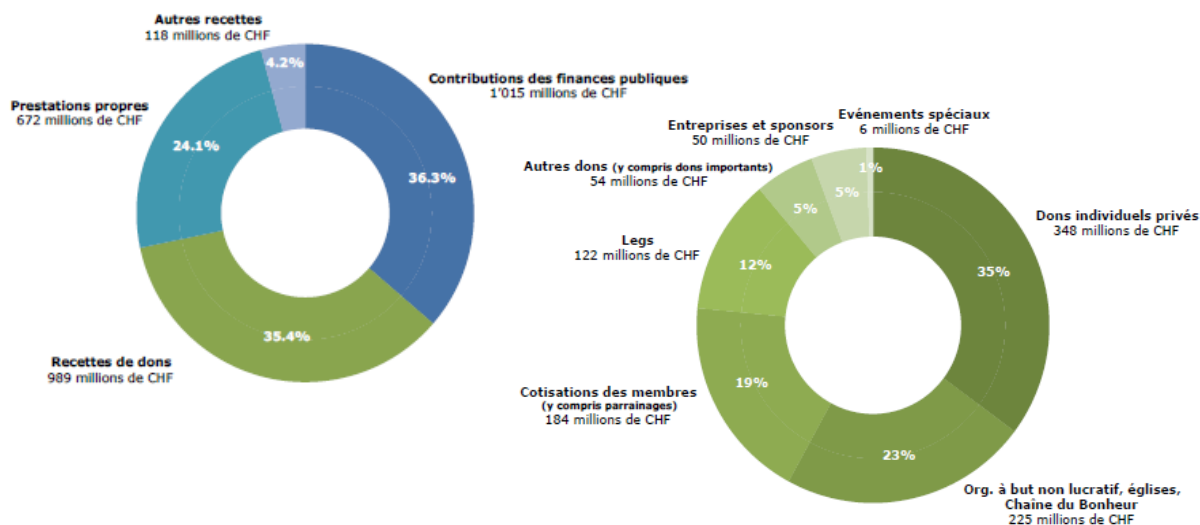
### **1.2.1.1 Donateurs**

La Fondation de certification ZEWO publie des statistiques sur les dons en Suisse sur la base des organisations possédant son label. Les dernières statistiques disponibles sont celles de l'année 2010. Elles mettent en évidence la part relativement importante des dons dans les recettes totales des organisations. On distingue deux types de donateurs : les donateurs privés (ménages ou entreprises) et les donateurs institutionnels (gouvernements ou organisations internationales).

Comme présenté sur la figure ci-dessous, en 2010, 35.4% des recettes proviennent des dons. Il s'agit de la deuxième part juste derrière les contributions des finances publiques (36.3%).

Sur le total des dons, plus d'un tiers sont attribuables aux particuliers (35%). Un contexte économique difficile peut faire chuter les dons privés, entraînant des conséquences parfois dramatiques en matière de financement pour certaines ONG.

**Figure 3**  
**Provenances des recettes 2010**

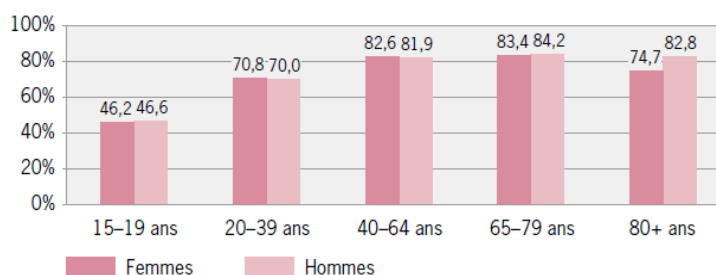


Source : Statistiques ZEWO (2010, p.1-2)

Dans un rapport sur le bénévolat publié en 2011, l'Office Fédéral de la Statistique (OFS) met à disposition deux graphiques avec des observations sur l'année 2009 qui permettent de connaître le profil et les motivations des donateurs.

« Faire des dons est une pratique courante en Suisse » (OFS, 2011, p.16). Les personnes âgées sont plus enclines à faire des dons : la plus grande proportion de donateurs se situe dans la tranche d'âge de 65 à 79 ans avec 83.4% des femmes et 84.2% des hommes résidant en Suisse qui font des dons. On peut quand même remarquer que dès 20 ans, la population fait des dons et cette habitude se confirme plus l'âge avance. L'OFS précise également que la Suisse alémanique est plus engagée que la Suisse romande.

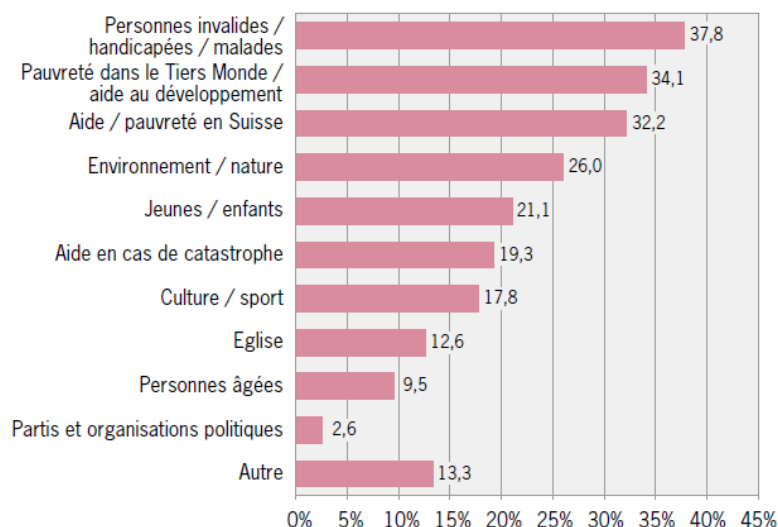
**Figure 4**  
**Donateurs par sexes et par catégories d'âges 2009**



Source :OFS (2010, p.17)

Les motivations des donateurs sont également intéressantes à observer. Les domaines qui mobilisent le plus de donateurs et donatrices sont : (i) les personnes invalides, handicapées, malades (37.8%) ; (ii) la pauvreté dans le Tiers-Monde, l'aide au développement (34.1%) ; (iii) l'aide, la pauvreté en Suisse (32.2%). À l'inverse, les partis et les organisations politiques ne sont pas beaucoup préconisés.

**Figure 5**  
**Domaines choisis pour les dons 2009**



Source : OFS (2010, p.16)

### 1.2.1.2 Salariés & Bénévoles

Les ONG sont à l'origine plutôt créées sur la base de valeurs d'action, d'engagement et de solidarité et possèdent une forte culture de bénévolat. Les fondateurs placent la mission de l'organisation au sommet des priorités ; l'amateurisme dans la gestion est de coutume et les ressources sont limitées car toute l'énergie est mobilisée pour l'atteinte des objectifs sociaux.

Le processus de professionnalisation a contraint les ONG à changer leur structure et à recourir à des salariés pour certaines activités.

La cohabitation de salariés et de bénévoles est une particularité des ONG qui peut poser certains problèmes. Les différences de valeurs prônées par les deux statuts peuvent être à l'origine de conflits internes.

**Tableau 1**  
**Différence des valeurs des salariés et bénévoles**

Valeurs professionnelles	Valeurs militantes
Qualification	Philantropie
Standardisation	Désintéressement
Service	Citoyenneté
Neutralité d'action	Responsabilité

Source : Adapté à partir du texte de Vincent (2005, p.13-14)

La cohabitation de salariés et de bénévoles est une particularité des ONG qui peut poser certains problèmes. Les différences de valeurs prônées par les deux statuts peuvent être à l'origine de conflits internes.

### **1.2.1.3 Bénéficiaires des services**

De prime abord, les bénéficiaires des services des ONG peuvent être considérés comme l'équivalent des clients des entreprises marchandes. À la différence près que contrairement aux clients classiques, ce ne sont pas eux qui financent la prestation de service dont ils profitent. Ils n'ont donc aucune raison d'avoir des exigences. Les véritables « clients » des ONG sont donc les donateurs, à qui l'entité doit rendre des comptes, notamment concernant l'utilisation des dons.

### **1.2.1.4 Partenaires**

Une ONG peut entretenir des partenariats avec une autre ONG ou avec une entreprise du secteur privé.

Les partenariats entre ONG peuvent prendre différentes formes. La collaboration peut se faire directement sur le terrain en ayant un projet en commun. Une ONG peut simplement soutenir financièrement une autre organisation. C'est une situation qui peut s'avérer délicate puisque finalement les ONG sont en concurrence sur le marché de la récolte de fonds. Il s'agit la plupart du temps d'ONG du Nord qui financent des ONG locales du Sud. Il peut aussi s'agir d'organisations nationales finançant leurs filiales locales.

Les partenariats avec les entreprises peuvent tout à fait n'être que du mécénat. Cependant, les relations entre les ONG et les entreprises ont considérablement évolué ces dernières années. En effet, les campagnes d'opinions menées par certaines ONG pour dénoncer les pratiques des entreprises dégradant l'environnement ou bafouant les droits de l'Homme ont à la longue fait évoluer les mentalités. L'opinion publique a

vivement réagi à ces campagnes et les entreprises fautives ont rapidement compris le danger. L'engouement pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la conséquence directe de cette prise de conscience. Avant cela, les deux mondes étaient en perpétuelle confrontation ; les ONG critiquaient les entreprises sans s'y intéresser d'avantage et les entreprises ignoraient les ONG.

Les organisations non-gouvernementales sont progressivement devenues des acteurs écoutés par le grand public et les entreprises ont adopté les changements en matière de gouvernance et de redevabilité qu'elles réclamaient.

*« Les ONG apportent aux entreprises de la légitimité sur le thème du développement durable, tout en gagnant elles-mêmes en crédibilité, et deviennent professionnelles aux yeux des firmes et des médias. »*

(Béji-Bécheur, Bensebaa, 2004, p.1)

Antoine Mach (2002, p.124) propose dans un de ses articles une classification intéressante de l'évolution des relations ONG/Entreprises :

**Tableau 2**  
**Typologie des relations entre ONG et entreprises**

Types de relations entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle des ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans les institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations, de Seattle à Gênes	
	Ciblée	Campagnes de sensibilisation, boycotts	
Partenariat	Orienté vers l'activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle	Soutien/Expert
	Orienté vers l'activité de l'ONG	Sponsoring, marketing lié à une cause	Soutien
Évaluation	Indirecte	Campagnes de pression et partenariats reliant ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise	Expert
	Directe	Des ONG créent, ou collaborent avec des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises	

Source : Adapté de Mach (2002, p.124)



### **1.2.1.5 État & Collectivités locales**

Comme vu précédemment, une part importante du financement des ONG provient des subventions étatiques (cf. figure 3). Cela pose évidemment la question de l'indépendance de l'organisation. Comment être sûr que ses actes et décisions ne soient pas influencés par la peur de perdre une grosse partie de ses fonds ?

Les exigences des bailleurs de fonds institutionnels sont généralement élevées. Ils demandent un certain nombre de garanties avant d'accorder leur financement. Par exemple une transparence totale, une gestion efficiente des fonds ou encore que les objectifs fixés soient atteints.

### **1.2.1.6 Médias & Opinion publique**

Les médias contribuent à faire connaître les ONG et leurs actions au grand public. Les ONG les plus reconnues bénéficient généralement d'un accroissement des dons résultant de cette « bonne publicité ».

Mais les médias peuvent également se révéler être les pires ennemis des ONG. Lorsque des scandales de détournement de fonds (qui restent relativement rares finalement) sont médiatisés, c'est l'ensemble du secteur qui en subit les conséquences. Après de telles affaires, un climat de suspicion s'installe et toutes les ONG sont suspectées de recourir à de telles pratiques.

## **1.2.2 Premiers challenges du secteur**

Depuis les années 1980, les ONG connaissent un véritable essor. Divers évènements sont souvent cités pour tenter de l'expliquer : la mondialisation, le climat économique morose, l'aggravation de la pauvreté, etc. Quoiqu'il en soit, les termes de « montée en puissance », « acteurs incontournables » sont fréquemment utilisés dans des articles pour décrire la croissance de ce secteur.

Les ONG bénéficient généralement d'une bonne image parmi l'opinion publique, les États et les entreprises. L'augmentation rapide du nombre d'ONG et de leur influence auprès de l'opinion internationale s'est accompagnée d'un questionnement général sur leur légitimité. En effet, on a très vite reproché aux ONG leur manque de transparence, leur amateurisme et leur sentiment de détenir le monopole de la bonne conscience.

Les gouvernements sont devenus plus exigeants en matière de contrôles avant d'octroyer leurs fonds. Le marché du don est devenu plus commercial mais aussi plus émotionnel. L'énergie des organisations était d'avantage déployée pour accéder au

financement plutôt qu'à leur réflexion et au développement leur action sur le long terme.

D'autre part, la médiatisation de plusieurs scandales de détournement de fonds ou de corruption a contribué à instaurer un climat de suspicion autour du secteur. Bien qu'ils soient relativement rares, ces scandales ont un lourd impact sur l'image de l'ensemble des organisations et contribuent à réduire la confiance des donateurs.

Tous ces éléments ont obligé les ONG à se tourner vers des techniques de management d'entreprise pour assurer la continuité de leur activité et améliorer leur accès au financement public.

### 1.2.3 La professionnalisation des ONG

Au cours de mes différentes recherches, j'ai pu remarquer que la professionnalisation touche principalement les branches administratives des ONG :

- **Gestion financière :**  
Deux aspects importants sont liés à la gestion financière d'une ONG. Tout d'abord, la nécessité qu'elle soit bien planifiée. Pour assurer la pérennité de l'organisation, une planification efficace au long terme est nécessaire pour optimiser les ressources financières rares. Ensuite, pour prouver aux donateurs que les fonds sont correctement utilisés, la gestion financière doit être transparente et contrôlée.
- **Ressources humaines :**  
Le capital humain est un facteur essentiel d'une ONG. L'évolution des pratiques de gestion nécessite de recourir à un personnel plus qualifié. La professionnalisation du personnel semble devenir peu à peu obligatoire pour assurer une bonne gestion et un bon suivi des projets.
- **Gouvernance :**  
Une gouvernance claire est essentielle pour toute entreprise. Elle l'est d'autant plus pour une ONG qui se doit d'être exemplaire. Pour assurer le bon fonctionnement, le contrôle de l'organisation et garantir sa transparence, le système de gouvernance doit être bien défini pour éviter tout scandale.

- **Communication :**

La communication a plusieurs rôles. En premier lieu, elle permet de faire connaître les activités des ONG, d'acquiescer une certaine notoriété. C'est aussi avec la communication que les entités peuvent se démarquer les unes des autres pour attirer les donateurs. Finalement, elle permet de rendre des comptes aux partenaires et bénéficiaires.

Comme démontré précédemment, les ONG évoluent dans un environnement particulier et possèdent de nombreuses particularités. La professionnalisation s'accompagne donc de risques et d'enjeux spécifiques.

#### **1.2.4 Risques et enjeux relatifs à la professionnalisation**

Le premier risque de la professionnalisation est la perte d'identité de l'ONG en introduisant trop d'objectifs d'optimisation et de rentabilité. La peur de se détourner de la mission primaire et des objectifs sociaux peut se faire ressentir au sein des entités.

La cohabitation d'objectifs de natures si différentes (objectifs sociaux vs. objectifs économiques) peut être problématique et doit faire l'objet d'un arbitrage judicieux. Il ne faut pas oublier que la pérennité de l'organisation est une condition essentielle à la poursuite de la mission au long terme mais la bureaucratie ne devrait pas prendre le dessus sur l'action.

L'identité associative des ONG est également menacée par l'augmentation de la part du personnel salarié au détriment de l'équipe bénévole. En effet, les nouveaux outils de gestion et la professionnalisation des processus de l'ONG nécessitent de nouvelles compétences telles que la gestion d'entreprise, la créativité ou encore la communication. Comme les ONG doivent pouvoir prouver leur efficacité à leurs parties prenantes, des salariés sont généralement préférés.

En résumé, la problématique principale est de trouver les bons outils de management pour accompagner la professionnalisation. Mais comment les choisir ? Le management privé dispose d'une large littérature et en tout temps, de nombreux économistes réfléchissent à développer de nouveaux modèles. Malgré tout, ceux-ci sont destinés à des entreprises dont le but principal est de maximiser leurs profits. Ils sont donc inapplicables tels quels aux ONG.

## 2. Théorie liée au management des OBNL

Le but de cette partie est de faire une revue de la théorie qui traite du management des organisations à but non lucratif en général et des ONG en particulier.

En premier lieu, j'ai entamé des recherches visant à trouver des auteurs qui ont développé des modèles de management ou parlé de principes généraux spécifiques au management des organismes sans but lucratif. En réalité, peu d'auteurs ont tenté de le faire probablement au vu de l'hétérogénéité des organisations.

La littérature à propos des ONG s'est intensifiée depuis les années 1990, accompagnant la croissance du secteur. Cependant, comme le souligne D. Lewis (2007, p. 8-9), il s'agissait plus de littérature descriptive qu'analytique. Les auteurs, souvent rattachés directement au secteur, se concentraient que sur une entité. D'autre part, cette littérature ne s'intéressait qu'au rôle des organisations plutôt qu'à leur structure et à leur management.

Comme la théorie littéraire est limitée, d'autres formes d'acquisition théorique que les ONG peuvent trouver sont abordées dans ce chapitre. Les entités peuvent accéder aux « best practices » en matière de management par le biais de la certification ou d'audit managériaux. Principalement axées sur le management des entreprises privées, certaines normes ISO peuvent être appliquées par une ONG. Il existe aussi un audit et une certification conçus pour les ONG proposés par la compagnie spécialisée dans l'inspection SGS.

Au fil de mes recherches, j'ai également constaté qu'il y avait des formations axées sur le management des organisations sans but de lucre. Les principales formations proposées à Genève sont présentées dans ce chapitre.

## 2.1 Concepts et principes de management des OBNL

### 2.1.1 Le cadre conceptuel de D. Lewis

D. Lewis (2007, p.16) propose un cadre conceptuel pour aborder le management des ONG qu'il détaille par le biais de trois axes :

- **Activités :**

Le rôle et les activités des ONG sont très variés mais en règle générale ils peuvent être placés dans trois catégories : (i) Implémentation, (ii) Partenariat, (iii) Catalyse. Les organisations peuvent bien évidemment cumuler plusieurs de ces rôles ou en changer suivant les opportunités.

L'activité d'*implémentation* est simplement le fait de mobiliser des ressources pour fournir ses biens ou services. Il s'agit des programmes et projets d'intervention des ONG de terrain.

L'activité de *plaidoyer* consiste à sensibiliser au changement et à le faciliter tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. C'est ce rôle que tiennent les ONG qui font un travail de lobbying.

Le rôle de *partenaire* est de plus en plus répandu de nos jours. C'est la capacité des ONG à travailler en collaboration avec des États ou des entreprises.

- **Relations :**

Les ONG ne sont pas des entités fermées, elles font partie d'un environnement qui exerce des influences sur elles et sur lequel elles peuvent en avoir.

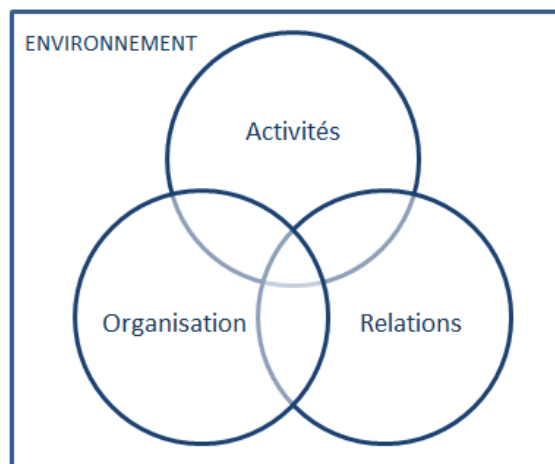
Les éléments qui peuvent être sous le contrôle des organisations font partie de son environnement interne : le personnel, le budget, la planification des activités, les objectifs et le choix de sa structure. Si l'on s'intéresse à l'environnement global des ONG, il n'y a pas forcément un contrôle. On peut citer par exemple : les politiques gouvernementales ou les activités d'une entreprise donatrice.

- **Organisation :**

Il s'agit de la structure et des processus internes de l'ONG. D. Lewis, se basant sur des travaux de recherches d'autres auteurs, rappelle certaines problématiques auxquelles les ONG peuvent être confrontées en ce qui concerne leur organisation. Il cite par exemple le manque de leadership, les problèmes de communication interne due à la distance entre les sièges et le terrain, des problèmes de gouvernance, une planification financière insuffisante, une politique des ressources humaine inefficace ou inexistante. Selon les auteurs en question (D. Billis et M. Harris), ces problématiques sont dues à la caractéristique d'hétérogénéité des structures des organismes du tiers-secteur. Le management doit être développé pour le secteur par le biais de recherches plutôt que par l'application des modèles « tout prêts » du management classique.

**Figure 6**

**Cadre conceptuel des ONG de D. Lewis**



Source : Adapté de Lewis (2007, p.16)

## 2.2 « Best practices » en matière de management

On appelle les « best practices » les meilleures pratiques (méthodes, processus, etc.) observées dans une industrie. Elles peuvent servir de « benchmark » pour les organisations du secteur ou faire l'objet d'une certification.

### 2.2.1 Management classique

Les normes ISO sont très prisées par bon nombre d'entreprises. Éditées par l'Organisation internationale de normalisation ISO, elles définissent « des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services ». <sup>3</sup> Ces normes sont élaborées par un groupe d'experts et sont régulièrement retravaillées ; on peut donc considérer que ce sont des « best practices ».

La norme 9001 est applicable à « tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni ». <sup>4</sup> Au début des années 2000, Medair est la première ONG à avoir obtenu la certification 9001. Medair définit la qualité d'une organisation humanitaire par ces mots :

*« Processus par lequel une organisation humanitaire peut continuellement améliorer son travail de manière à fournir des services qui répondent aux besoins réels des personnes qu'elle assiste, conformément à leurs exigences, valeurs, culture et dignité. »* <sup>5</sup> (ISO Management Systems, 2002, p.31)

Concrètement, ISO 9001 a requis que Medair implémente :

- Une politique de qualité en lien avec leur mandat humanitaire;
- Des manuels décrivant le fonctionnement de l'organisation;
- Un cycle de « feedback » et d'amélioration continue permettant aux bénéficiaires, aux employés, aux donateurs et autres parties prenantes d'être impliqués dans le processus de la qualité.

---

<sup>3</sup> ISO. Les Normes [En ligne]. <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm> (consulté en juillet 2012)

<sup>4</sup> ISO. ISO 9001: 2008 Systèmes de management de la qualité [En ligne]. [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=46486) (consulté en juillet 2012)

<sup>5</sup> Texte original : « Quality is the process through which a humanitarian organization can continuously improve its work so as to deliver services that meet the real needs of the people it assists, in accordance with their requirements, values, cultural standards and dignity »

Medair a déclaré qu'ISO 9001 les a aidé dans plusieurs domaines (ISO Management Systems, 2002, p.35-36) :

- **Responsabilité :**  
ISO 9001 implique que les ressources financières et humaines ont été mobilisées conformément aux normes de qualité. L'organisation rend des comptes à ses bénéficiaires en faisant auditer ses travaux.
- **Amélioration continue :**  
Le cycle d'amélioration continue imposée par ISO 9001 permet à Medair de s'adapter aux changements de son environnement de manière efficace et appropriée.
- **Implication des bénéficiaires :**  
Medair met l'accent sur la satisfaction de ses « clients » que sont ses bénéficiaires. Ils rendent des comptes à ces derniers plutôt qu'aux bailleurs de fonds.
- **Standardisation :**  
Le Système de Management de la Qualité (SMQ) qui a été mis en place a contribué à améliorer les structures, les procédures et les normes.
- **Mémoire institutionnelle :**  
Le SMQ a également permis aux employés et aux nouveaux collaborateurs de plus vite se familiariser avec les processus de l'organisation.

### 2.2.2 Management des organisations sans but lucratif

La compagnie d'inspection SGS propose des audits de certification pour s'aligner aux meilleures pratiques internationales. Les avantages de l'audit « SGS NGO Benchmarking Certification Audit » est qu'il est assuré par une tierce partie indépendante de l'organisation. SGS peut donc vérifier la transparence, l'intégrité et la performance d'une ONG de manière impartiale.

Les indicateurs choisis pour l'analyse sont au nombre de 101 et ont été choisis parmi les principales normes internationales. Ils sont répartis en quatre groupes-clés :

- Dimensions des « best practices » (cf. tableau 3);
- Attentes des contributeurs;
- Composants managériaux;
- Amélioration continue.



**Tableau 3**  
**Principaux thèmes des bonnes pratiques dans les ONG**

<p><b>Module 1: Conseil d'administration</b></p> <p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Volontariat</li> <li>· Indépendance</li> <li>· Diversité</li> <li>· Pluralisme</li> </ul> <p><b>Conditions et règlement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Durée d'engagement</li> <li>· Participation</li> <li>· Droit de vote</li> <li>· Nomination</li> </ul> <p><b>Conflits d'intérêts</b></p>	<p><b>Module 2: Cadre stratégique et communication</b></p> <p><b>Cadre stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Vision / Mission</li> <li>· Parties prenantes (identification, implication et communication)</li> <li>· Planification et revue stratégique</li> <li>· Structure formelle</li> <li>· Désengagement</li> <li>· Dissolution</li> </ul> <p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Rapport annuel</li> <li>· Matériel de promotion</li> <li>· Communication interne et externe</li> </ul>
<p><b>Module 3: Levée de fonds, allocation des ressources et contrôles financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Suivi des fonds et allocation financière des projets</li> <li>· Allocation financière pour les dépenses administratives</li> <li>· Rapport financier</li> <li>· Audit financier (interne et externe)</li> <li>· Politique concernant les transactions non-enregistrées</li> <li>· Ratio de capital de fonctionnement</li> <li>· Inventaire</li> <li>· Usage financier illicite</li> </ul>	<p><b>Module 4: Opérations et résultats</b></p> <p><b>Opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Planning et évaluation des résultats et des impacts</li> <li>· Indicateurs-clés</li> <li>· Passation de marché</li> <li>· Définition des responsabilités pendant un projet</li> <li>· Rapportage du terrain</li> </ul> <p><b>Résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Réponse des bénéficiaires et retour des parties prenantes</li> </ul>
<p><b>Module 5: Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Recrutement et engagement</li> <li>· Description de poste</li> <li>· Revue de performance</li> <li>· Développement du personnel</li> <li>· Politique de promotion</li> <li>· Couverture des risques</li> </ul>	<p><b>Module 6: Gestion de l'intégrité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lignes directrices sur les standards éthiques</li> <li>· Conflit d'intérêts</li> <li>· Révélation financière</li> <li>· Dénonciateur</li> <li>· Plan d'investissement</li> <li>· Induction et formation</li> <li>· Contrat des employés et volontaires</li> <li>· Organe de monitoring</li> <li>· Organe de conformité</li> <li>· Revue de gestion</li> <li>· Rapportage au Conseil</li> </ul>
<p><b>Module 7: Amélioration continue</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Audit interne de gestion et intégration des résultats</li> <li>· Gestion des actions préventives et correctives</li> <li>· Enquête de satisfaction</li> <li>· Organisation apprenante et consolidation des résultats des projets</li> </ul>	<p><b>Étude de cas sur des thèmes sélectionnés ou à la demande du client</b></p>

Source : adapté de SGS (2012, p.2)

À la fin de l'audit, SGS rend un rapport avec les notes et les résultats détaillés de son analyse. Les forces de l'entité auditée sont mises en évidence et des possibilités d'amélioration sont listées. Le rapport comporte également des recommandations, des propositions d'actions correctives et/ou préventives.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales étapes de l'audit :

**Tableau 4**  
**Déroulement d'un audit SGS**

Étape	Description
1	L'ONG remplit le Questionnaire de Préparation à l'Audit (APQ)
2	L'ONG renvoie l'APQ dûment rempli à son contact SGS. Le document précise le scope d'analyse désiré et permet de définir les besoins nécessaires à la conduite de l'audit et les éléments contractuels
3	Une proposition de contrat est envoyée au client. Les termes du contrat (scope, coût, calendrier) sont approuvés par les parties et le contrat signé
4	Une date d'audit est fixée
5	La procédure de préparation à l'audit "NGO BM V2" est envoyée au client 2 à 3 semaines avant la date fixée pour l'audit
6	L'ONG fournit une série de documents à l'auditeur conformément à la procédure de préparation
7	L'audit a lieu, il se termine par une réunion où les principaux résultats sont présentés
8	Le Rapport d'Audit (et le Certificat SGS le cas échéant) et la facture sont envoyés dans les 2 semaines qui suivent la fin de l'audit

Source : adapté de SGS (2011, p.1)

### **2.3 Formations axées sur le management des ONG**

À Genève, il est possible d'accéder à des formations axées sur le management des organisations à but non lucratif. Ci-dessous sont présentés une formation continue universitaire, une formation dispensée par un institut de recherche et un cours donné par une organisation sans but lucratif.

Si l'on observe le programme de chaque formation, on peut noter la présence d'un thème récurrent: l'aspect financier du management. Cette observation confirme l'aspect central du financement dans ce type d'organisations. D'autres sujets sont souvent abordés, il s'agit de la stratégie, de la gestion de projet et des ressources humaines.

### 2.3.1 DAS Gestion et management dans les organismes sans but lucratif

L'Université de Genève propose un Diploma of Advanced Studies (DAS) qui vise à « maîtriser les savoirs et techniques indispensables à la gestion et au management d'organismes sans but lucratif ».<sup>6</sup>

La formation couvre les 12 modules suivants :

- Comptabilité financière et audit;
- Gestion financière et trésorerie;
- Gestion budgétaire et prospective;
- Gestion des risques, management de la qualité et certification;
- Finances publiques et subventions, droit et fiscalité;
- Gestion de projet;
- Communication et recherche de fonds;
- Droit du travail et assurances sociales;
- Gestion et management des ressources humaines;
- Leadership;
- Management des connaissances.

### 2.3.2 Formation: Gestion stratégique de projets de développement

L'Institut de Hautes Études Internationales et du Développement de Genève propose une courte formation pour acquérir des connaissances de base sur la gestion stratégique des projets de développement.

La formation couvre les 3 modules suivants<sup>7</sup> :

- Défis et nouvelles exigences de la gestion stratégique de projets de développement;
- Dimension financière de la gestion stratégique de projets de développement;
- Introduction aux techniques d'évaluation d'impact de projets de développement.

---

<sup>6</sup> UNIGE. Programme DAS Gestion et management dans les organismes sans but lucratif [En ligne]. <http://www.unige.ch/formcont/osbl/osbl.pdf> (consulté en juin 2012)

<sup>7</sup> GRADUATE INSTITUTE. Programme Gestion stratégique de projets de développement [En ligne]. [http://graduateinstitute.ch/corporate/executive/training-workshops/management-NGOs\\_fr.html](http://graduateinstitute.ch/corporate/executive/training-workshops/management-NGOs_fr.html) (consulté en juin 2012)

### 2.3.3 Formation : Essentials of NGO Management

La NGO Management School propose un cours de 5 jours qui enseigne les connaissances, compétences et maîtrise des outils de base pour diriger une ONG.

Le cours est composé des 5 thèmes suivants<sup>8</sup> :

- Développement durable : Concepts et perspectives;
- Management stratégique : De la planification stratégique à l'implémentation;
- Communication, développement du leadership et gestion des ressources humaines;
- Introduction à la gestion du cycle de projet : Concepts et éléments principaux;
- Réculte de dons et propositions de subventions.

---

<sup>8</sup> NGO MANAGEMENT SCHOOL. Essentials of NGO Management programme [En ligne]. <http://ngomanager.org/ngoms/course-programme/essentials-of-ngo-management-5-days/> (consulté en juin 2012)

### **3. Méthodologie et objectifs du travail de terrain**

Le travail de terrain a pour objectif d'observer auprès d'ONG présentes à Genève comment celles-ci abordent leur management.

D'une manière générale, les questions auxquelles je souhaitais répondre par le biais de cette enquête étaient une volonté personnelle de comprendre les « coulisses » de ces entités. En effet, les ONG communiquent régulièrement sur leur mission principale, les actions qu'elles mènent, les valeurs auxquelles elles se rattachent. Il est donc très facile pour le grand public de se familiariser avec les prestations que l'entité propose.

Bien que de plus en plus d'ONG mettent un point d'honneur à communiquer plus précisément sur leur stratégie, leur organisation, leurs sources de financement, il reste difficile d'appréhender leur fonctionnement. Les informations qui sont mises à la disposition de tous visent à montrer aux donateurs potentiels et aux autres parties prenantes que l'organisme est capable de gérer efficacement les fonds. En effet, les ONG en plus de mettre à disposition leurs rapports d'activité s'efforcent de montrer qu'elles sont organisées, que leur système est mûrement réfléchi et qu'elles sont transparentes. Il s'agit sans doute de rassurer les bailleurs de fonds, d'acquérir une certaine légitimité et de garder leur crédibilité.

Certaines institutions, surtout si elles sont de taille plus importante, mettent à disposition un peu plus que le minimum. On peut par exemple retrouver des chartes, des codes de conduites et d'autres documents en libre consultation. Il s'agit toujours de démontrer que l'ONG en plus de son savoir-faire sur le terrain, se donne les moyens de bien faire son travail en s'aidant d'outils de management.

### **3.1 Approche utilisée pour la récolte de données**

Comme le but de la recherche était de découvrir comment le management était pensé et adapté au sein des entités, l'idée de créer un questionnaire composé en grande partie de questions ouvertes a été retenue.

Le questionnaire avait en fait pour but de servir de guide pour des entretiens semi-dirigés. Ce choix permet à l'enquêteur de relancer la discussion, de demander plus de précisions sur un ou plusieurs points si cela s'avère nécessaire.

L'approche par une méthode qualitative m'a semblé être la plus pertinente. Cette méthode permet à l'interviewé d'avoir une grande liberté dans ses réponses. Il les construit comme il le souhaite en y intégrant son avis personnel, ses propres observations, etc. C'est l'idéal pour tenter de cerner un sujet.

Pour compléter la récolte d'information sur le terrain, une deuxième phase de récolte de données a été prévue : la revue des documents institutionnels et des sites internet. Cela a pour but de mieux connaître les entités interrogées, de trouver des informations complémentaires ou d'illustrer certaines réponses récoltées lors des interviews.

### **3.2 Méthodologie**

La première étape consistait à créer le questionnaire. Mon raisonnement pour ce faire a été le suivant : en partant de mon propre questionnement et en ajoutant des éléments trouvés lors du travail de recherche documentaire, les questions permettent d'appréhender le management des ONG et de confirmer/infirmer des problématiques particulières découlant observées durant les recherches.

Le plan du travail devait commencer par un travail de recherche documentaire. Selon moi, le questionnaire ne pouvait être créé qu'après cette étape terminée. Je voulais avoir l'assurance de connaître suffisamment le secteur des ONG avant de réfléchir à mes questions.

La sélection des ONG que je souhaitais interroger était prévue après que le questionnaire ait été élaboré.

**Figure 7**  
**Enchaînement des étapes de travail**



Source : Création de l'auteur

Mon choix initial se portait sur des ONG actives dans l'humanitaire et le développement humain car j'ai un intérêt particulier personnel pour ce type d'entité. Ensuite, il fallait que les ONG soient suffisamment similaires. Il fallait par exemple que leurs champs d'action soit le même : soit un engagement à l'échelle cantonale, soit à l'échelle de la Suisse ou bien à l'international.

L'idéal pour moi était de pouvoir interroger deux ONG genevoises et deux ONG suisses pour pouvoir faire une comparaison. C'est pourquoi j'ai tout d'abord contacté :

- Caritas Genève;
- la Croix-Rouge genevoise;
- Médecins Sans Frontières Suisse;
- Terre des Hommes Suisse.

Pour diverses raisons, j'ai dû repousser la période initialement prévue pour la recherche documentaire. Cela a entraîné du retard pour toute la suite du travail. Je n'ai contacté les entités qu'en juillet. J'ai pu rapidement obtenir des entretiens avec Caritas Genève et Médecins Sans Frontières Suisse. Voyant les deux autres ONG ne pas me donner de réponse malgré des relances, j'ai décidé d'envoyer mon questionnaire à d'autres ONG. Consciente que la période estivale n'est pas la meilleure pour demander un entretien, j'ai préféré donner la possibilité aux organisations de répondre directement par écrit à mon questionnaire et de me le renvoyer. J'ai opté pour ce changement de stratégie de récolte de données pour me donner de meilleures chances d'obtenir des informations.

Médecins du Monde Suisse, à qui j'avais envoyé mon questionnaire dans un deuxième temps, ne pouvait pas y répondre dans l'immédiat. En effet, leur équipe était présente au festival Paléo et n'avait pas le temps nécessaire. Néanmoins, le jugeant intéressant, ils m'ont promis d'y répondre et de me le renvoyer après validation de la direction dans le courant du mois d'août.

World Vision quant à eux, m'ont clairement dit qu'ils n'étaient pas en mesure de répondre à ce long questionnaire à cause de changements de personnel récents, la période estivale et surtout le nombre de personnes parlant français limité. En effet, bien qu'ils possèdent un bureau à Genève, mon questionnaire est parti au siège principal à Dübendorf. Ils m'ont tout de même gentiment fait parvenir leur rapport d'activité et proposé de leur poser deux-trois questions si quelque chose n'était pas clair. J'ai réussi à trouver quelques éléments relatifs à mon questionnement et leur ai demandé des précisions en allemand (cf. Annexe 2) pour leur faciliter la tâche et ne pas abuser de leur temps plus que de raison.

Force est de constater que je n'ai pas reçu beaucoup d'autres réponses. Voyant l'échéance du travail se rapprocher, j'ai décidé de me contenter de ces informations en espérant recevoir le questionnaire de Médecins du Monde Suisse dans les temps afin de pouvoir exploiter les données.

Avec le recul, je considère que de ne contacter les organisations qu'après avoir fait la recherche documentaire et créé mon questionnaire a été une erreur. J'aurais peut-être mieux fait de fixer des rendez-vous en amont avec les entités. Je voulais en fait connaître le secteur et savoir exactement ce que je cherchais avant de contacter les ONG et de leur demander de m'accorder du temps.

### **3.3 Questionnaire**

#### **3.3.1 Construction du questionnaire**

Les questions sont le fruit à la fois de mes questionnements personnels et de problématiques constatées lors de la recherche documentaire. Les 26 questions sont réparties en quatre catégories :

- **Questions générales :**

Ces questions ont pour but de demander quelles évolutions les organisations ont vécu ces dernières années, comment elles perçoivent la professionnalisation de leur secteur et quelles sont leurs relations avec les entreprises.

Une question générale sur les outils de management me permet peut-être d'obtenir une réponse à laquelle je n'avais pas pensé.



- **Gestion des ressources humaines :**  
Les questions de cette catégorie permettent de voir à quel point la politique des ressources humaines est formalisée, comment les outils sont choisis et créés et à quelles problématiques elle est confrontée.
- **Financement / Gestion financière :**  
Ici il s'agit de mieux comprendre d'où viennent les fonds des ONG, comment procèdent-elles à la récolte de dons ou fundraising.  
  
Les outils et indicateurs spécifiquement créés pour l'activité de fundraising sont également abordés.
- **Gouvernance :**  
Ici l'objectif est d'observer la structure de l'ONG et de quels outils ou documents elle s'aide pour clarifier sa gouvernance.
- **Communication :**  
La communication est une activité importante au sein d'une ONG. Ici, il s'agit de voir comment elle est mise en place et dans quelle mesure elle s'inspire du Marketing traditionnel.

## 4. Synthèse et analyse des résultats

Les informations de ce chapitre ont été récoltées lors d'entretiens qui se sont déroulés dans les locaux des ONG qui ont accepté de m'accorder du temps. Les entretiens n'ont pas été enregistrés, les réponses ne sont donc pas les retranscriptions fidèles, elles ont fait l'objet d'une prise de note.

Pour le premier entretien j'ai rencontré le 20 juillet 2012 M. Camille Kunz, Responsable de la communication et recherche de fonds chez Caritas Genève. L'entretien a duré une cinquantaine de minutes.

Pour le deuxième entretien, j'ai rencontré le 30 juillet 2012 Mme Marjorie Granjon et M. Mikhael De Souza, respectivement Senior Executive Assistant et Media Officer chez Médecins Sans Frontières Suisse. L'entretien a duré une quarantaine de minutes.

### 4.1 Questions générales

**« Quelles évolutions majeures avez-vous pu observer dans le management des organisations sans but lucratif ? »**

- **Caritas Genève :**

Il y a clairement un rapprochement avec les méthodes du secteur privé. L'introduction d'outils de management, de modèles d'efficacité et d'objectifs financiers est une pratique de plus en plus courante.

Une tendance se dessine depuis quelques années chez Caritas Genève : l'organisation embauche plus d'universitaires.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Il y a sans conteste une professionnalisation des ONG. Le personnel se spécialise pour des tâches spécifiques, on ne retrouve plus de généralistes qui étaient monnaie courante dans le milieu associatif.

Les deux organisations perçoivent qu'il y a une professionnalisation et un rapprochement des méthodes de travail du secteur privé et que cela entraîne des changements profonds dans l'organisation. Le processus de professionnalisation théorique est vérifié sur le terrain.

On peut considérer que plus une ONG est ancienne, de grande taille et active à l'international, plus elle se professionnalise. Les questions suivantes permettront de voir jusqu'où va la professionnalisation des deux organisations.

**« Comment voyez-vous la « professionnalisation » de ces organisations ? »**

- **Caritas Genève :**  
On parle plus de modèle de performance absolue. Les associations se rapprochent plus d'entreprises sociales qui seraient actives sur un marché de niche au cœur de l'action.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Il y a des côtés positifs comme négatifs. L'organisation devient plus professionnelle, plus organisée mais elle perd un peu de son caractère. Ce n'est plus une simple petite ONG, elle est en quelque sorte forcée d'agrandir ses effectifs pour fournir au mieux ses prestations.

Les évolutions dues à la professionnalisation sont perçues comme plutôt positives par les deux associations. Dans les deux témoignages, on note que les associations sans but lucratif tendent à devenir de véritables entreprises tout en gardant leur mission d'engagement et leurs valeurs propres. MSF regrette tout même la perte du caractère primaire d'une ONG même si elle reconnaît les bénéfices apportés par ces changements.

**« Quelles sont vos relations avec les entreprises du privé ? Avez-vous noté des changements significatifs dans vos relations durant ces dernières années ? »**

- **Caritas Genève :**  
À la base, les relations s'arrêtaient au mécénat et à la recherche de dons privés. Maintenant, ces relations tendent plus vers les partenariats. Des ponts de formation sont par exemple organisés avec le privé. Des jeunes en difficulté ont la possibilité de suivre un apprentissage chez Caritas qui débouche sur un diplôme qui leur permet d'entrer sur le marché du travail. Caritas accompagne également les entreprises qui veulent accueillir elles-mêmes ces jeunes en rupture scolaire.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Il y a plus de collaboration pour des événements, des projets culturels. Les entreprises sont aussi plus désireuses d'octroyer des dons. MSF met un point d'honneur à vérifier la respectabilité des entreprises donatrices pour éviter tout scandale qui pourrait nuire à son image.  
  
MSF dispose également d'une « Gift Acceptance Policy » qui spécifie quelles natures de dons elle peut accepter et lesquelles elle doit refuser.

La relation avec les entreprises va désormais plus loin que le simple mécénat. Une véritable collaboration se met en place entre ces deux mondes.

On peut remarquer ici une différence entre les deux ONG. Tout un pan de l'activité de Caritas consiste à « l'insertion de jeunes en difficulté »<sup>9</sup>. La collaboration avec les entreprises fait partie intégrante de sa mission. On peut supposer que cette collaboration existait déjà avant les changements de perception des ONG. Par contre, il est probable qu'elle soit facilitée aujourd'hui car les entreprises voient le côté positif qu'elles peuvent tirer de cette coopération, notamment sur l'image qu'elles renvoient au grand public.

Chez MSF, les relations avec les entreprises restent principalement le mécénat puis quelques collaborations pour des projets ou des événements. L'association est très prudente sur la sélection des entreprises donatrices. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle est relativement indépendante vis-à-vis des dons car elle possède tout de même 85% de fonds propres. MSF ne veut certainement pas compromettre son image alors que les dons ne lui sont à proprement parlé pas indispensables.

**« De manière générale, utilisez-vous des outils ou des modèles de gestion tirés du secteur privé ? Si oui, comment les adaptez-vous ? »**

- **Caritas Genève :**  
Oui, plus principalement dans l'administration, la communication et la gestion de projet. Ils sont mis en place selon les besoins.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Oui, pleins d'activités sont inspirées du secteur privé. Elles sont adaptées selon les besoins et les compétences disponibles.

Les deux organisations se sont dotées d'outils et de principes de management tirés du privé malgré qu'elles ne couvrent pas le même champ d'action et n'exercent pas les mêmes activités. Tant Caritas Genève qui agit plus localement que MSF Suisse qui agit au niveau mondial ont le besoin de ses outils pour accompagner leur professionnalisation. Chacune a adapté ses méthodes de travail et ses outils en fonction de ses besoins particuliers et des compétences du personnel.

On peut émettre l'hypothèse que chaque organisation choisi elle-même les outils dont elle a besoin pour fonctionner et les adapte si nécessaire. Il n'est pas fait mention

---

<sup>9</sup> CARITAS GENEVE. Insertion de jeunes en difficulté [En ligne]. <http://www.caritasge.ch/p107001195.html> (consulté en août 2012)

d'outils spécialement créés pour le monde associatif qui seraient immédiatement utilisables. Il existe par exemple des logiciels de gestion de projet ou de gestion de la base de données des donateurs spécialement développés pour les ONG.

## 4.2 Gestion des ressources humaines

**« Avez-vous une politique RH formalisée ? Si oui quels en sont les objectifs ? »**

- **Caritas Genève :**  
Une politique RH est mise en place mais elle reste informelle. Cependant, une version écrite claire est en cours d'élaboration.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Oui, il existe une politique RH. Son but est de préciser la mission et la stratégie de MSF auprès de ses collaborateurs.

MSF dispose d'une politique RH formalisée qui l'aide à réunifier ses collaborateurs autour de valeurs et d'objectifs communs. Quant à Caritas, la politique est considérée comme en place et il ne reste plus qu'à la formaliser par écrit.

La question qui se pose est de savoir pourquoi ces entités ressentent le besoin de formaliser leur politique RH. On peut émettre une hypothèse à ce propos. Tout d'abord, les valeurs et la mission d'une ONG font intégralement partie de son identité. La politique RH doit donc être en cohérence avec elles. Mettre par écrit les mécanismes de recrutement, la rémunération du travail, l'évolution professionnelle et les objectifs de la politique permet à chaque collaborateur d'être au clair avec son rôle au sein de l'organisation.

Pour une entité d'une certaine taille, il est plus judicieux de formaliser une politique par écrit, au risque de perdre en flexibilité, au lieu de l'expliquer à chaque fois à ces collaborateurs.

**« Les recruteurs ont-ils une formation RH où ont-ils acquis leur expérience sur le terrain ? Quels outils utilisent-ils ? »**

- **Caritas Genève :**  
Non pas forcément, la personne apprend généralement sur le terrain et elle est suivie tout au long de sa carrière.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Oui, la plupart ont suivi une formation RH dispensée directement par MSF. Un logiciel RH est utilisé comme support.

Dans les deux cas, les recruteurs ont été formés sur le terrain. MSF propose une formation orientée RH à ses collaborateurs et Caritas assure un suivi qui permet à ses employés d'acquérir les connaissances nécessaires en toute confiance.

Est-ce que les personnes ont été formées sur le terrain parce que les entités peinaient à trouver des professionnels des ressources humaines disposés à travailler pour eux ou parce qu'elles préfèrent former elles-mêmes les personnes ? Je n'ai pas la réponse mais cela soulève une autre question relative à la particularité du personnel des ONG. Est-il préférable d'engager une personne qualifiée mais qui n'adhère pas forcément aux valeurs de l'entité ou une personne avec de fortes valeurs mais qu'il faudra former ? Je pense que cela dépend de l'organisation. MSF par exemple a mentionné qu'elle disposait d'une formation spécifique. Elle préférera peut-être engager quelqu'un de motivé et se reconnaissant dans les valeurs d'MSF et prendre le temps de former la personne aux pratiques internes. D'autres organisations où les pratiques ne sont pas forcément au point verront plus d'avantages à engager quelqu'un qui vient des ressources humaines pour aider à concevoir une méthodologie RH.

**« D'où viennent les pratiques de gestion des RH utilisées ? Modèles de gestion du secteur privé adaptés ou « best practice » du secteur ? »**

- **Caritas Genève :**  
Elles viennent clairement du management privé.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Elles sont basées sur les « best practices » internes au groupe Médecins Sans Frontières.

Pour ce thème, on remarque une différence importante entre les deux associations. Les pratiques de MSF sont issues des « best practices » internes. J'ai trouvé cette anecdote particulièrement intéressante. MSF mise beaucoup sur l'implication de ses employés sur l'organisation. Étendre le cercle de réflexion aux autres sièges nationaux d'MSF accroît les chances de trouver des solutions à des problématiques de gestion rencontrées au quotidien.

Chez Caritas il n'a pas été fait mention de cette même relation avec le réseau Caritas en Suisse et dans le reste du monde. En parcourant le site internet d'une autre Caritas régionale, on voit que la collaboration existe mais qu'elle est plutôt axée sur l'action.

« En mars 2000 est adoptée la Stratégie 2005 du réseau CARITAS. Base d'une collaboration renforcée avec les Caritas régionales et Caritas Suisse, cette stratégie vient renforcer le processus de régionalisation entamé en 2000 par Caritas Vaud. La stratégie du réseau implique la mise en œuvre de 7 lignes stratégiques :

1. *action et image commune*
2. *amélioration des structures de collaboration*
3. *renforcement du réseau Caritas*
4. *définition des formes d'action et des thèmes communs*
5. *amélioration du lobbying*
6. *systématisation du travail de relations publiques*
7. *mise à profit des potentiels de synergie dans le domaine des prestations de services »<sup>10</sup>* (Historique de Caritas Vaud)

« **Évaluez-vous votre personnel ? Si oui, sur quels critères ?** »

- **Caritas Genève :**  
Le personnel de la recherche de fonds est le seul à avoir des objectifs financiers à atteindre. Les autres ont des objectifs sociaux généraux.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Des objectifs de mission sont fixés avec chaque employé et sont évalués annuellement.

Comme dans beaucoup d'entreprises, les employés des deux organisations sont évalués. Évidemment, les critères ne sont pas d'ordre financier si ce n'est pour la récolte de fonds mais des objectifs sociaux très généraux. Les employés sont simplement évalués sur leur capacité à mener leur mission dans les meilleures conditions.

À ce propos, Mme Monika Lukas de World Vision m'a donné des détails quant à l'évaluation du personnel. La situation initiale de chaque projet ou autre activité est mesurée avec une méthode développée par World Vision Internationale. L'une des composantes principales de la méthode LEAP (Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification) est l'évaluation.

---

<sup>10</sup> CARITAS VAUD. Historique [En ligne]. <http://www2.caritas-vaud.ch/p111001325.html> (consulté en août 2012)

**Tableau 5**  
**Définition du LEAP**

Apprentissage	Changement affectant la pensée et l'action grâce à la réflexion basée sur des informations valides concernant les expériences présentes et passées.
Évaluation	Évaluation systématique et objective de la pertinence, du rendement et du succès ou manque de succès des programmes et projets en cours ou achevés. Ceci est effectué en comparant les données disponibles, en faisant le suivi de la mise en œuvre et en conduisant des évaluations périodiques programmées.
Redevabilité	Démonstration d'un sens des responsabilités pour prouver à tous les partenaires qu'un programme ou projet a été exécuté conformément à la conception convenue.
Planification	Identification et affectation de ressources adéquates pour des activités qui produisent logiquement des outputs et des résultats et permettent d'atteindre des buts; collaboration avec la direction pour aligner les plans de programmes et de projets sur les stratégies nationale et régionale.

Source : adapté de LEAP 2<sup>e</sup> édition (2007, p. 10)

Les indicateurs pour les évaluations sont construits par rapport aux objectifs des projets. Mme Monika Lukas donne l'exemple pour le thème du « bien-être des enfants ». Les indicateurs doivent évaluer la santé, l'éducation, le fonctionnement du réseau des relations, les compétences sociales, etc.

World Vision a en fait mis en place une plateforme en ligne qui regroupe toutes les directives, les modèles et les outils utilisés pour mettre en place des évaluations. Cela permet à chaque filiale d'utiliser la même méthodologie et de mieux communiquer sur ses résultats.

**« De quels outils ou documents vous aidez-vous pour définir vos valeurs et construire une politique d'entreprise ? (chartes, dossier de présentation à remettre aux nouveaux arrivants, meetings, etc.) »**

- **Caritas Genève :**  
Il y a tout d'abord la charte qui est le document principal. Il y a également la plaquette de présentation, le règlement du personnel et les cahiers des charges, etc.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Le document fondamental est la charte. MSF organise régulièrement de grandes réunions, cela aide grandement à véhiculer les valeurs de l'entité. Un « Welcome Kit » est distribué à tous les nouveaux employés et leur intégration et leur formation est suivie de près.



Les deux ONG mettent en avant leur charte, leur document fondamental. Il sert de base à toutes leurs activités. Dans les deux cas, des documents de présentations sont donnés à tous les nouveaux arrivants.

MSF a aussi tenu à faire remarquer que les réunions étaient un moyen de cultiver la culture d'entreprise et de garder la possibilité de débat avec les employés.

**« Quels métiers sont devenus salariés au fil du temps? Comment l'expliquez-vous ? »**

- **Caritas Genève :**  
Tous les métiers sont devenus salariés car les métiers sont plus spécialisés. Il y a encore quelques bénévoles mais pas énormément. De plus, Caritas a la particularité de d'accueillir des personnes en réinsertion et favoriser les emplois de solidarité.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Tous les métiers sont devenus salariés. MSF ne compte plus beaucoup de bénévoles car il est difficile de trouver des volontaires qui s'engagent pour une longue durée dans des conditions difficiles. Salarier un poste a pour objectif de retenir les personnes qui s'engagent.

Les deux entités remarquent que tous les métiers sont devenus salariés. Cela s'explique par l'évolution des postes qui exigent des personnes plus spécialisées et la volonté de se constituer un « noyau dur ». C'est particulièrement vrai pour MSF qui aurait de la difficulté à avoir l'effectif nécessaire pour les missions à l'étranger. Les médecins s'engageaient pour une mission mais ne revenaient pas forcément chaque année quand il s'agissait de bénévolat.

**« Quelles sont les problématiques récurrentes en termes de gestion du personnel ? »**

- **Caritas Genève :**  
Il y a du copinage au sein des ressources humaines. L'organisation doit parfois réadapter les cahiers des charges des nouveaux arrivants qui n'ont pas tout à fait le profil recherché mais qui ont été recruté par des connaissances. De plus, la définition de certaines missions manque parfois de clarté et l'évaluation des employés est jugée trop légère.

Le cadre légal des emplois de solidarité est trop flou.

Finalement, certains profils sont difficiles à trouver pour un certain nombre de métiers qui demandent beaucoup de compétences.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Le turn-over ou rotation du personnel est trop élevé surtout pour les médecins engagés à l'étranger. La gestion du personnel s'avère difficile pour certaines missions à cause notamment de la distance.

MSF éprouve aussi de la difficulté à trouver des profils spécialisés pour des postes-clés.

Les problématiques de ces deux ONG sont complètement différentes. Une bonne partie du personnel de MSF travaille à l'étranger. La distance apporte d'office des problèmes pour la gestion du personnel, surtout dans ce cas où les situations d'urgences font bouger les priorités. La difficulté de l'engagement et des conditions de vie qu'il implique fait que les médecins ne restent pas longtemps. C'est un problème majeur de l'organisation.

Quant à Caritas, son personnel est local, ses problématiques se rapprochent de celles d'un département des ressources humaines d'entreprises classiques. Le copinage est difficile à maîtriser dans une entreprise mais quand il s'agit d'une association ça l'est d'autant plus. En effet, M. Kunz a laissé entendre qu'il n'était pas facile de licencier quelqu'un pour des raisons évidentes reliées aux valeurs de l'entité, il est donc plus délicat de remédier à des cas récalcitrants.

Les deux entités éprouvent une certaine difficulté à trouver les profils pour certains postes spécialisés directement reliés aux prestations fournies. Par exemple, MSF a de la difficulté à trouver des cardiologues pédiatriques pour certaines missions et Caritas des difficultés pour certains spécialistes pour leurs prestations de conseils juridiques.

### **4.3 Financement et gestion financière**

#### **« Quelles sont vos sources de financement? »**

- **Caritas Genève :**

Tout d'abord il y a les subventions de Genève (ville et canton). Cela comprend les subventions directes et celles en nature. Ensuite, il y a bien évidemment les dons qui constituent environ le tiers du budget. Finalement, tous les produits des prestations de Caritas (boutiques, brocantes, épiceries).

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

MSF dispose d'une part importante de fonds propres, de l'ordre de 85%. Cela lui confère une certaine indépendance vis-à-vis des sources de financement extérieures. Comme dit précédemment, ils appliquent des règles strictes pour accepter des fonds d'entreprises.

Les deux entités ont des sources de financement relativement diversifiées.

Chez Caritas, la source principale provient des produits des prestations. C'est-à-dire les recettes des épiceries, les brocantes et les boutiques de seconde main que possède l'organisation. En 2011, les résultats s'élevaient à plus de 5'000'000<sup>11</sup> de francs. J'ai été assez surprise de voir l'ampleur de ces chiffres car ces magasins proposent des produits à moindre coût voire gratuitement pour les plus nécessiteux. Les produits viennent essentiellement de dons de la population, de surplus de la grande distribution ou encore du réseau Caritas, ils sont donc acquis gratuitement.

Les dons privés, les legs et les subventions étatiques complètent le tableau.

Chez MSF, la source principale sont les fonds propres de l'organisation. Il y a également les dons privés d'entreprises et de particuliers, les dons d'autres organisations MSF et les subventions étatiques, cantonales et communales.

**« Qui s'occupe de la récolte de fonds ? Quelle est sa fonction et sa formation ? »**

- **Caritas Genève :**

Le responsable de la communication et recherche de fonds et le responsable de la gestion de projet. M. Kunz a une formation universitaire en Sciences politiques et a été formé à la récolte de fonds par le biais de l'association Swissfundraising.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Une équipe de 20 personnes de formations variées s'occupe de la récolte de fonds.

Sans surprise un plus grand nombre de personnes est en charge de la récolte de fonds chez MSF. Il ressort de ces témoignages qu'une formation spécifique n'est pas nécessaire pour cette activité d'autant plus qu'il existe des programmes de formation continue. Il a été fait mention de l'association Swissfundraising qui propose des

---

<sup>11</sup> CARITAS GENEVE. Rapport d'activité 2011, p.31

programmes de formation continue sur le fundraising avec possibilité d'obtenir un diplôme.

**« Possédez-vous un plan de fundraising? Si oui, comment a-t-il été construit et quels sont ses objectifs ? »**

- **Caritas Genève :**

Oui, il se compose de 9 actions de recherche de fonds annuelles : l'envoi d'un journal à tous les donateurs, un mailing, le rapport d'activité, une campagne nationale, des campagnes propres à Caritas Genève (par exemple la campagne vidéo Mélodies), des projets avec d'autres institutions, des événements et les legs.

En ce qui concerne les legs, c'est à chaque fois une « surprise » pour Caritas qui ne fait pas de campagnes d'incitation au legs. M. Kunz m'a en effet dit que c'était une pratique que certaines ONG utilisaient.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Oui, l'objectif est de toucher un maximum de personnes, d'accroître la visibilité de MSF. Les méthodes utilisées sont le « face to face », le téléphone, mailing et informations relayées par le site internet.

Mme Granjon m'a confié que les donateurs donnent plus facilement pour un projet en particulier. Or, si les fonds sont attribués à un projet, ils ne peuvent pas être utilisés pour un autre poste.

Les deux entités procèdent à un plan de fundraising. Les méthodes de récoltes de fonds sont quant à elles classiques pour le secteur. Durant ma conversation avec M. Kunz, celui-ci a abordé la question des legs. J'ai été surprise lorsqu'il m'a dit que certaines ONG faisaient des campagnes pour inciter la population à leur laisser un héritage, trouvant que la démarche pouvait être ambiguë.

Il se trouve qu'MSF participe avec 9 autres organisations à une campagne nationale qui a pour but « d'informer et d'encourager la population suisse à léguer une partie de leur héritage à des institutions d'utilité publique basées en Suisse. »<sup>12</sup> MSF a par exemple créé une brochure qui présente les différentes possibilités de transmettre ses biens ou encore comment bien rédiger son testament.

---

<sup>12</sup> MEDECINS SANS FRONTIERES SUISSE. Legs & Héritage [En ligne]. <http://www.msf.ch/nous-soutenir/legs-heritage/> (consulté en août 2012)

Quand on regarde les chiffres de 2011, le montant des legs et successions est plus élevé que les dons reçus de la part d'entreprises. On voit bien qu'il peut s'agir d'un poste important et dès lors on comprend pourquoi de plus en plus d'ONG participent à ce genre de campagne.

**Tableau 6**  
**Sources des dons privés suisses chez MSF**

Dons privés provenant de Suisse	2011	2010
Dons	47'038'431	43'533'888
Fondations privées	10'933'104	8'011'183
Legs & successions	3'839'440	4'686'577
Entreprises	3'473'125	3'339'741
Autres recettes	17'090	16'390
Total	<u>65'301'190</u>	<u>59'587'779</u>

Source : Rapport financier MSF Suisse (2011, p.13)

**« Avez-vous mis en place des indicateurs de performance, des objectifs et une planification financière ? Si oui, à qui sont-ils destinés ? »**

- **Caritas Genève :**  
Oui, il existe un plan de contrôle qui récapitule les objectifs et tout un ensemble d'indicateurs notamment pour le fundraising. Ils sont destinés à l'usage interne et à certaines fondations qui exigent du reporting.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Oui, il y a des objectifs de campagne pour chacune d'elles et des indicateurs ont été mis en place pour tous les secteurs.

Là encore les deux organisations ont recours aux mêmes outils. Il semblerait que les indicateurs soient créés avant tout pour un usage interne. Ils permettent d'établir des historiques, des données prévisionnelles et servent lors de l'évaluation des objectifs. À noter que les indicateurs ne sont pas exclusivement réservés à la recherche de fonds.

**« Comment prévoyez-vous un budget ? »**

- **Caritas Genève :**  
De façon classique, en prenant les années précédentes en considération et en évaluant les besoins de la prochaine période. La

comptabilité analytique est d'une aide précieuse. De plus, une fiduciaire lausannoise vérifie les comptes.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Un plan d'activité annuel est établi pour être ensuite budgétisé. Le processus dure environ 3 mois.

Les budgets sont établis de façon classique dans les deux cas. On perçoit l'importance des indicateurs et d'autres outils qui permettent de suivre les besoins de l'entité. En effet, pour prévoir un budget, il est nécessaire de pouvoir anticiper ses besoins. Cela passe par la comparaison avec les années précédentes mais également l'observation d'éventuels changements dans l'environnement. Par exemple, durant l'entretien avec M. Kunz, il m'a indiqué qu'il avait la possibilité d'accéder à des historiques sur les dons. En observant les tendances, il arrive à mieux anticiper une variation des fonds récoltés.

**« Avez-vous adopté des normes comptables pour la présentation de vos comptes annuels ? Si oui, pour quelles raisons ? »**

- **Caritas Genève :**

Oui, les Normes Swiss GAAP RPC, par obligation.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Oui, les Normes Swiss GAAP RPC, par obligation de garantir la transparence des comptes.

Les recommandations de présentation des comptes annuels Swiss GAAP RPC ne font pas l'objet d'une obligation légale pour les ONG mais beaucoup choisissent de s'y conformer car elles permettent de donner « une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats afin d'améliorer, notamment, la communication avec les bailleurs de fonds »<sup>13</sup>.

**« Quelles sont les problématiques actuelles en matière de récolte de fonds et de gestion financière ? »**

- **Caritas Genève :**

On peut noter une baisse des dons en cas de crise, même si toutes les organisations ne sont pas touchées de la même manière. Un historique des dons permet de voir les tendances et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la stabilité dans la récolte de fonds.

---

<sup>13</sup> CAGI. FAQ [En ligne]. <http://www.cagi.ch/fr/service-ong/questions-frequentes-faq.php> (consulté en août 2012)

Des statistiques permettent également d'établir le profil des donateurs. Il s'agit plutôt de personnes âgées, qui sont donc plus visés par les campagnes. Néanmoins, il faut prévoir à long terme en ciblant également les plus jeunes, non pas pour qu'ils donnent dans l'immédiat mais qu'ils le fassent plus tard.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

MSF ne remarque pas de problèmes majeurs. Cela est sûrement dû à sa relative indépendance financière.

Précédemment, MSF était souvent présent au festival Paléo afin d'augmenter sa notoriété auprès des jeunes dans l'espoir qu'ils fassent des dons plus tard. L'idée a été abandonnée car après réflexion, l'équipe a jugé que les conditions de fête ne permettent pas de laisser une empreinte sur les jeunes.

Même si Caritas parle d'une baisse de dons en cas de mauvaise période économique, elle a réussi à atténuer les effets de la crise en anticipant et en adaptant sa stratégie de récolte de fonds. MSF n'a pas de problèmes majeurs mais ils restent apparemment très critiques quant à leur plan de fundraising, en attestant leur décision d'arrêter de couvrir Paléo car il ne jugeait pas l'opération utile.

Les deux organisations que j'ai interrogées bénéficient d'une bonne reconnaissance et sont actives depuis longtemps dans leurs activités respectives. Elles ont mis en place des stratégies de fundraising et mettent tout en œuvre pour qu'elles restent efficaces. De plus, elles ont plusieurs sources de fonds qui font qu'elles ne sont pas entièrement dépendantes des dons privés même s'ils sont importants. Cela peut expliquer pourquoi elles ne semblent pas souffrir des effets néfastes de la crise.

#### **4.4 Gouvernance**

***« Avez-vous un code de déontologie, des principes de gouvernance clairement définis ? Si oui, pourquoi avoir décidé de le mettre en place ? Pression des parties prenantes ou simple formalisation d'un document pour s'aligner sur les valeurs de l'organisation ? »***

- **Caritas Genève :**

Oui, il existe un schéma de gouvernance et un code de déontologie. Il s'agit d'assurer la transparence pour l'ensemble des parties prenantes.

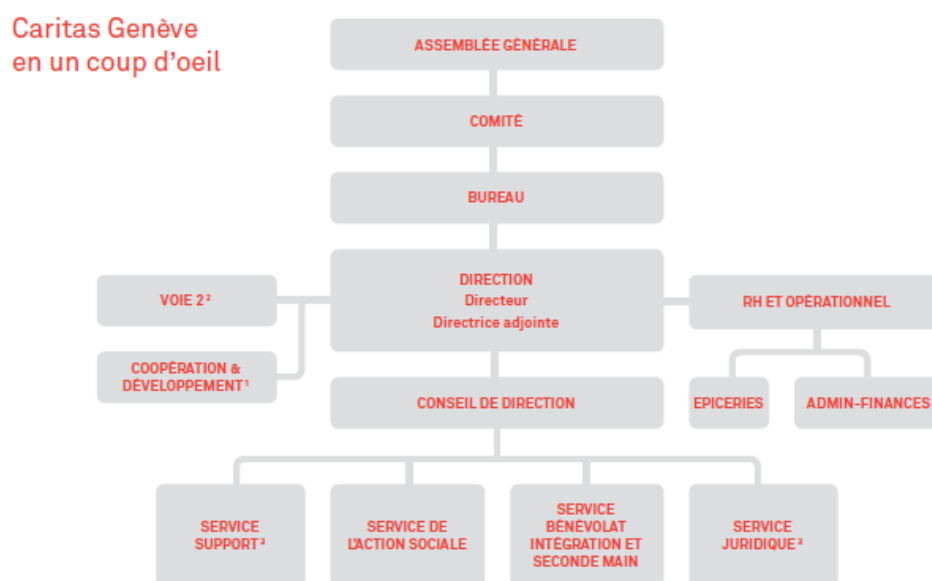
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Oui, la charte et le code de déontologie définissent les principes de gouvernance. Ils ont été mis en place pour assurer la transparence.

Les deux organisations sont claires : elles veulent être transparentes vis-à-vis de leurs parties prenantes. C'est pourquoi elles ont mis en place des documents qui règlent leurs principes de gouvernance et qui assurent la répartition du pouvoir décisionnel.

**« Quelle est la structure de votre organisation? Comment l'organigramme a été créé ? Adaptation de modèle du secteur privé ou création de toute pièce ? »**

- **Caritas Genève :**  
L'organigramme comporte une base classique et a été adapté au fur et à mesure de la création de nouvelles activités. Un organigramme est disponible sur le site et dans le dernier rapport d'activité.

**Figure 8**  
**Organigramme de Caritas Genève**



<sup>1</sup> Commission SECODÉV

<sup>2</sup> Commission Interinstitutionnelle OFPC, OCAI et HG

<sup>3</sup> Services soutenant l'ensemble de la structure en lien direct avec la direction de CaGE

Source : Rapport d'activité Caritas Genève (2011, p.34)



- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

La structure est celle d'une association classique avec un pouvoir législatif et un exécutif. Il y a ensuite plusieurs divisions sous l'équipe de direction : finance, RH, communication, opération, médical et logistique.

Tous les employés sont membres, il y a au sein d'MSF une forte culture de débat et l'organisation a gardé son caractère associatif.

Les deux possèdent des structures classiques d'une association avec l'Assemblée Générale comme organe suprême, un Comité exécutif et d'une équipe de Direction à qui sont rattachées les différentes divisions.

Caritas a adapté son organigramme de base au fur et à mesure. Les départements des ressources humaines et des opérations sont directement rattachés à la direction alors que les autres divisions sont sous contrôle du conseil de direction. Les épiceries Caritas sont quant à elles reliées aux ressources humaines.

## 4.5 Communication

*« Qui s'occupe de la communication de l'organisation ? Quel est son cahier des charges et sa formation ? »*

- **Caritas Genève :**

Le responsable de la communication et recherche de fonds s'occupe de la communication externe qui est au bénéfice d'une formation universitaire. La création de flyers, la relation avec les médias (communiqués de presse, interpellation des médias), la conduite de projet et d'évènements (2-3 par an) sont quelques-unes des activités liées à la communication externe.

Le département RH s'occupe quant à lui de la communication interne.

- **Médecins Sans Frontières Suisse :**

Une équipe de 35 personnes s'occupent de la communication. Ils ont tous des formations variées, on y retrouve par exemple des designers ou des photographes.

La communication est destinée à la récolte de fonds et à au travail de plaidoyer (« advocacy »). Il s'agit également de faire connaître les activités du terrain et communiquer avec les bénéficiaires.

La communication et la récolte de fonds sont des activités très liées, elles sont d'ailleurs bien souvent regroupées et traitées par la même équipe. Dans les deux organisations, les personnes en charge de la communication n'ont pas de formation directement liée au marketing ou à la communication. Chez MSF, on m'a tout de même signalé des profils de métiers artistiques comme le design et la photographie, qui semblent bien indiqués pour la création de flyers ou autre support de communication.

**« Dans quelle mesure vous inspirez-vous du marketing du secteur privé pour votre communication ? »**

- **Caritas Genève :**  
Les techniques de marketing direct sont reprises pour la récolte de dons. Comme dit précédemment, Caritas cible plus particulièrement les 60 ans et plus mais tente d'augmenter sa visibilité chez les plus jeunes.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
MSF utilise les principes du marketing social.

Une nouvelle approche du marketing a émergé depuis quelques années : le marketing social. Les techniques de marketing classique sont adaptées pour correspondre à la nature des services dispensés par le secteur non-marchand. Le but est alors d'informer, d'influencer les comportements et de convaincre d'adhérer à des idées plutôt qu'à acheter des produits.

**« Quels canaux utilisez-vous pour communiquer ? Comment sont-ils choisis ? »**

- **Caritas Genève :**  
Les supports classiques comme les flyers, quelques événements et le site internet de l'organisation. Caritas Genève peut également apparaître dans la presse. Généralement les communiqués de presse sont écrits à l'interne et transmis aux journalistes.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Des supports classiques, un journal, la télévision (Swisscom leur offre du temps d'antenne). MSF est assez reconnu, les journalistes viennent généralement d'eux-mêmes pour écrire des articles dans la presse.  
  
De plus, MSF organise quelques « events » et utilise depuis peu les médias sociaux.

Les deux institutions choisissent de communiquer via les canaux de communication généralement utilisés dans la branche à savoir les journaux d'adhérents, les flyers et autre plaquettes de présentation et un site internet.

Les deux organisent ponctuellement des évènements et commencent à développer leur présence sur les réseaux sociaux.

**« Quelle est l'importance, le rôle de la communication pour votre organisation ? »**

- **Caritas Genève :**  
La communication est au centre de l'organisation vu sa connexion avec le « fundraising ».
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
La communication permet à MSF de se démarquer des autres ONG et d'affirmer son identité, montrer son indépendance.

Les deux entités mettent en avant l'importance fondamentale de la communication. Caritas l'associe directement à la récolte de fonds, c'est pourquoi elle en a fait un élément central. MSF fait plutôt part de son besoin de se démarquer des autres ONG et d'affirmer son identité. On peut estimer que c'est également pour attirer les donateurs même si ça n'a pas été explicitement dit durant l'entretien. La notion de concurrence entre ONG est apparue plusieurs fois durant mes recherches. Ici, j'ai pu la percevoir en toile de fond.

**« Pensez-vous devoir « rendre des comptes » à vos parties prenantes ? Si oui, quels impacts cela a sur votre communication ? »**

- **Caritas Genève :**  
Oui, Caritas doit rendre des comptes c'est pourquoi l'entité communique beaucoup ses résultats.
- **Médecins Sans Frontières Suisse :**  
Oui, principalement aux donateurs et aux populations bénéficiaires.

Toutes deux ont la conscience de devoir communiquer sur leurs actions et leurs résultats à leurs parties prenantes.

## **5. Tendances observées et perspectives d'évolution**

Au moyen de ces entretiens, j'ai pu entrepercevoir sur le terrain des affirmations observées pendant la recherche documentaire. La professionnalisation des ONG est un processus incontestable. Il y a assurément de nombreux côtés positifs à cette démarche de professionnalisation mais elle s'accompagne également de risques et de changements profonds. Le temps de l'abondance de petites ONG constituées de bénévoles semble bel et bien fini. La croissante difficulté à lever des fonds et la nécessité de se professionnaliser a contraint ces entités à augmenter ses effectifs pour que les personnes qui travaillent directement à la conduite de la mission de l'ONG aient une équipe en soutien qui gère l'organisation, le financement et le travail d'information et de sensibilisation.

En ce qui concerne les pratiques de gestion, une tendance à vouloir formaliser la documentation institutionnelle se dessine. Les effectifs des ONG ont changé, ils sont souvent plus grand et comportent une grande partie de salariés. Il n'est plus aussi simple qu'avant de réunir toute une équipe autour de valeurs et d'objectifs communs. La formalisation permet de clarifier le rôle de chacun dans l'organisation et de véhiculer la culture d'entreprise.

Les problématiques en matière de ressources humaines semblent être propres à chaque ONG, comme elles le sont dans toute entreprise classique. Néanmoins, il y a peut-être un problème récurrent de pénurie de personnel hautement qualifié. On a vu que les métiers au sein des organisations se sont spécialisés et sont devenus par la force des choses des postes salariés. Il faut pour une ONG trouver des personnes qui se reconnaissent dans ses valeurs, qui soient qualifiées, capables de travailler dans un environnement de travail parfois difficile pour des rémunérations peut-être correctes mais difficilement compétitives face à celles proposées par des multinationales par exemple. De plus, une ONG doit se questionner sur l'utilité de chaque dépense et ne peut se permettre de faire un mauvais choix lors de recrutements.

Les sources de fonds tendent à être diversifiées. Selon les organisations et leurs activités, il est même possible de disposer d'une source propre. Cela peut être des fonds propres en réserve ou une offre de prestations rémunérée.

Pour la récolte de dons, activité qui reste plus que jamais essentielle pour les ONG, les méthodologies et les outils ont apparemment été bien développés. Les entités planifient et évaluent leurs actions de fundraising en utilisant statistiques et indicateurs.

Les ONG ont adopté une vision sur le long terme pour leur stratégie de récolte de fonds. Elles arrivent à anticiper les montants des dons en observant leurs données historiques. Elles parviennent également à optimiser leurs dépenses en matière de communication en ciblant la population la plus susceptible de faire des dons en utilisant des statistiques et des données tirées de leur base de données donateurs.

Les besoins en fonds mènent certaines ONG à envisager de s'associer pour des campagnes d'information sur les legs et héritages et à diversifier les possibilités de dons. Par exemple, MSF propose un don « fête » : le cadeau d'un anniversaire, d'un mariage ou encore d'un départ à la retraite est un don destiné à financer l'action sur le terrain. Le développement de systèmes permettant les dons en ligne est assurément un moyen de faciliter la récolte de dons. Par contre, il faut veiller à la sécurité des versements et communiquer sur les procédures à utiliser pour que l'opération paraisse simple même à une personne non initiée.

Des organisations sans but lucratif proposent des formations destinées à toute personne voulant acquérir les compétences pour lever des fonds efficacement. Cela permet à beaucoup d'ONG et autres organisations nécessitant des dons d'accéder à des pratiques qui ont fait leurs preuves. La concurrence sur le marché des dons est telle qu'il est primordial pour une organisation de mettre en place rapidement un plan de communication et de récolte de dons efficace pour survivre.

La transparence sur la répartition du pouvoir décisionnel est obligatoire pour toute entreprise et encore plus pour les ONG. Comme pour beaucoup d'autres aspects, les attentes sont plus grandes pour le secteur du non profit parce qu'il est censé être irréprochable et montrer l'exemple. La gouvernance doit donc être bien définie et appuyée par des documents institutionnels. Plus l'ONG est grande, renommée et gère des fonds importants et plus elle aura tendance à communiquer sur sa gouvernance pour éviter toute ambiguïté. C'est le cas par exemple de MSF Suisse qui donne beaucoup de détails sur la structure de son Conseil d'Administration, de l'Assemblée Générale et de l'équipe de Direction.

Les canaux de distribution utilisés par les associations pour atteindre leurs donateurs et communiquer leurs résultats sont assez classiques. Chaque ONG édite un journal, des flyers et des documents de présentation. L'organisation d'événements peut être une bonne façon de marquer les esprits et de se démarquer des autres. Mais comme pour toutes les dépenses des ONG, les « events » doivent être mûrement réfléchis, être bien planifiés et être utiles.

Le nouveau moyen de communication à la mode chez les entreprises sont les réseaux sociaux. Les ONG ont également commencé à s'y intéresser même si leur usage reste pour le moment très basique et bien loin des stratégies déjà mises en place dans le secteur lucratif.

Les entreprises voient désormais plus facilement le bénéfice qu'elles retirent d'une collaboration avec une organisation non marchande. C'est une immense opportunité pour les ONG de développer plusieurs formes de partenariats. En effet, les possibilités de collaboration sont quasiment infinies. Certaines ONG peuvent faire valoir leur expertise dans leur domaine et proposer d'aider à mettre en place des outils ou des politiques au sein des entreprises à la manière d'un cabinet de consultants. C'est le cas par exemple du WWF qui aide le groupe Lafarge, spécialiste des matériaux de construction, à réduire ses émissions de gaz carbonique, sa consommation d'eau et à intégrer les principes du management durable. De cette façon, le WWF parvient à atteindre ses objectifs de réduire les impacts environnementaux négatifs tout en obtenant une source de financement plus pérenne. Comme il s'agit d'un partenaire et non pas d'un mécène, le groupe est obligé d'honorer ses engagements pendant toute la durée du contrat. Le groupe Lafarge quant à lui, aura pleins d'arguments à mettre en avant auprès de ses investisseurs pour se démarquer de ses concurrents et montrer qu'il est responsable.

Cependant, il faut bien choisir avec qui s'associer. Un scandale même s'il est entièrement attribuable à l'entreprise partenaire affectera la perception de l'ONG auprès du grand public, donnant ainsi une mauvaise image à l'ensemble des organisations sans but lucratif. Il est très difficile de se séparer d'une mauvaise image une fois les dégâts accomplis.

Les perspectives d'avenir pour l'amélioration des pratiques de management des ONG sont nombreuses à commencer par le développement des partenariats avec les entreprises mais également avec les autres ONG. Il y a actuellement, une collaboration essentiellement basée sur le travail de terrain. Cette coopération pourrait se voir renforcée en mettant en commun les problématiques de gestion et de trouver des solutions communes.

World Vision a mis en place une plateforme accessible à toutes ses représentations dans le monde qui leur permet d'avoir tout un ensemble de méthodes et d'outils en commun. Le même procédé développé par plusieurs entités pourrait être une piste pour renforcer la collaboration inter-ONG et améliorer toujours plus les conditions dans lesquelles sont conduits les projets.

Le partage des connaissances d'ONG qui ont une plus grande maîtrise des outils de gestion par le biais de formations, d'ateliers ou d'échanges techniques pourrait permettre à de plus petites organisations de plus rapidement entrer dans le processus de professionnalisation.

Au cours de mes recherches, je suis tombée sur un syllabus de cours dispensé par l'institut de formation du WWF France. La formation est intitulée « Management de la relation entreprise/ONG » et est destinée à la fois aux entreprises et aux ONG. J'avais trouvé très intéressant d'avoir créé son propre institut de formation et de partager son expertise avec d'autres institutions.

Une alternative à la création d'un institut de formation serait un partenariat avec des écoles ou d'autres pôles de formation. L'idée serait de nouer des relations à la manière des partenariats avec les entreprises.

En ce qui concerne les possibilités de diversification du financement, le placement solidaire peut être envisagé. Le placement solidaire est un investissement dont la totalité des revenus ou une partie de ceux-ci sert à financer des activités caritatives. Globethics est une fondation à but non lucratif basée à Genève qui après avoir subi la crise financière de 2008 a décidé de proposer à ses investisseurs une alternative aux actions d'entreprises socialement responsables, aussi volatile (et donc risquées) que les autres titres. La fondation a donc créé un fond d'investissement basé sur l'immobilier suisse romand en partenariat avec un fonds immobilier existant.

Cette démarche n'est certainement pas accessible à toutes les ONG. Mais le développement de nouveaux produits financiers dont les revenus ont vocation à aider les ONG pourrait leur permettre d'avoir accès au marché financier. Évidemment, l'association d'ONG avec le milieu financier peut être tendancieuse et nécessite encore d'être cadrée.

## Conclusion

J'ai grandement apprécié effectuer ce travail de Bachelor sur le sujet du management des organisations sans but lucratif. Il me semblait avoir perçu cette professionnalisation d'un point de vue extérieur mais je ne me doutais pas de la complexité de l'environnement des ONG.

Concilier l'efficacité économique avec les valeurs de l'organisation peut s'avérer périlleux et doit faire l'objet de mûre réflexion de la part de chaque entité.

J'ai été surprise de la difficulté à trouver des informations sur un tas de sujets relatifs au management des ONG. Tout d'abord, j'ai été étonnée qu'il n'y ait pas plus d'auteurs qui se soient penchés sur le sujet. Il est tout à fait possible de trouver des ouvrages sur un thème du management en ONG mais très peu couvrent l'ensemble des problématiques managériales. De plus, ce sont bien souvent des personnes ayant travaillé au sein d'une association et qui relatent leur expérience, il n'y a pas de généralités. J'ai vite compris que c'était quasiment impossible de créer des modèles pour toutes les organisations à but non lucratif tant leurs missions, leurs tailles, leurs valeurs diffèrent.

J'ai le sentiment d'avoir énormément appris tant durant la phase de recherche documentaire que pendant la récolte de données sur le terrain.

Chaque organisation se crée son propre management. Il semble tout de même avoir des obligations implicites communes à toutes les entités. C'est le cas notamment de l'adoption de normes comptables, perçues comme obligatoires pour assurer la transparence des comptes.

La volonté toujours plus grande de la part des ONG d'optimiser leur organisation et prouver que les fonds sont utilisés de manière optimale a permis l'introduction de certifications. Le premier pas fut celui de l'adoption des normes ISO qui couvrent le management de la qualité, censé être applicable à tout type d'organisation. À Genève, la société SGS propose un audit et une certification spécialement créés pour les ONG. Bien que ces certifications soient de formidables outils pour la communication, l'amélioration continue, elles semblent être plutôt destinées à de grands organismes car ce sont eux qui ont les moyens de mettre un tel système en place. N'oublions pas que la certification est un processus qui nécessite beaucoup de temps, de moyens financiers et humains. Mais c'est une bonne façon pour les ONG d'accéder aux meilleures pratiques de leur secteur.



Des formations axées sur le management des organismes à but non lucratif font leur apparition, la relève des managers aura en main tous les outils pour assurer la continuité des organisations sans buts lucratifs.

La professionnalisation est bien en place dans les plus grandes et les plus connues des ONG. Cependant, il reste encore des perspectives d'évolutions pour certains thèmes majeurs.

De nouvelles formes de financements peuvent être développées comme une meilleure information concernant les legs ou encore le recours à des fonds solidaires ont été énoncé dans ce travail.

Les relations ONG-entreprises ont beaucoup évolué, plutôt dans une optique de partenariat où chacune des parties trouve son compte. C'est en grande partie du au succès de la démarche de Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) qui a permis aux entreprises de plus considérer les avantages de s'allier avec des ONG pour des projets. Il reste potentiellement beaucoup de progrès à réaliser dans ce domaine en trouvant sans cesse de nouveaux types de partenariats.

Il reste aussi certainement pas mal de perspectives d'évolution en matière de communication. Les ONG commencent à intensifier leur présence sur les réseaux sociaux même si ce n'est pas aussi développé que pour les entreprises.

En conclusion, on peut considérer qu'une bonne partie du chemin vers la professionnalisation complète a été faite mais qu'il reste beaucoup d'opportunités d'évolution.

# Bibliographie

## Ouvrages

CAVAGNOL, André, ROULLE, Pascal. Management des organisations. Éd. Gualino, 2009, p. 35-36

EVERS, Adalbert, LAVILLE, Jean-Louis. The Third Sector in Europe. Edward Elgar Publishing Ltd, 2004, p. 15-17

JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SCHOLE, Kevan et FRERY, Frédéric. Stratégie, 9e édition. Paris : Pearson, 2011, p. 170

LEWIS, David. Management of Non-Governmental Development Organizations. Second Edition. 2007, p. 8-16

## Rapports et articles

AZAM, Geneviève. Économie sociale, tiers-secteur, économie solidaire, quelles frontières ?. La Découverte Revue du MAUSS, 2003, n°21, p. 156

BEJI-BECHEUR, Amina, BENSEBAA Faouzi. Partenariats entre ONG et entreprises : vers un sens partagé de la responsabilité. Économie & Humanisme, 2004, n°370, p. 1

CARITAS GENEVE. Rapport d'activité 2011, p.30-34

ISO Management Systems. Medair believed to be first humanitarian aid organization worldwide to achieve ISO 9001 :2000, September-October 2002, p.31-36

LE NAELOU, Anne. ONG : les pièges de la professionnalisation. Introduction. Tiers-Monde, 2004, Tome 45, n°180, p. 727-734

LEWIS, David. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. Public Management Review, 2003, Vol. 5, Issue 3, p. 331-336

MACH, Antoine. Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pressions, partenariat, évaluation, 2002, p. 124

MEDECINS SANS FRONTIERES SUISSE. Comptes annuels et rapport des auditeurs 2011, p.13

OFS. Le travail bénévole en Suisse en 2010. 20 Situation économique et sociale de la population, 2011, p. 16-18

ONU. Charte des Nations Unies, 1945, art. 71

PERROULAZ, Gérard. Le financement des ONG dans la coopération au développement et l'aide humanitaire : le cas de la Suisse et comparaisons internationales. Annuaire suisse de politique de développement, 2004, vol. 23, n°2

SGS. Formation aux bonnes pratiques dans le monde des ONG, 2012, p. 2

SGS. NGO Benchmarking :déroutement d'un audit de certification, 2011, p.1

VINCENT, Tanguy. Les organisations non gouvernementales et le management, 2005, p. 13-14

WORLD VISION. LEAP 2ème édition: apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification, 2007, p. 10

## Sites internet

CAGI. FAQ [En ligne]. <http://www.cagi.ch/fr/service-ong/questions-frequentes-faq.php> (consulté en août 2012)

CARITAS GENEVE. Site de Caritas Genève [en ligne]. <http://www.caritasge.ch/> (consulté en juillet-août 2012)

CARITAS VAUD. Historique [En ligne]. <http://www2.caritas-vaud.ch/p111001325.html> (consulté en août 2012)

GLOBETHICS. Site de la fondation Globethics [En ligne]. <http://www.globethics.net/> (consulté en août 2012)

GRADUATE INSTITUTE. Programme de la formation Gestion stratégique de projets de développement [en ligne]. <http://graduateinstitute.ch/corporate/executive/training-workshops/management-NGOs.html> (consulté en juin 2012)

ISO. ISO 9000 Management de la qualité [en ligne]. [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso_9000.htm) (consulté en juillet 2012)

MEDECINS SANS FRONTIERES SUISSE. Site de MSF Suisse [en ligne]. <http://www.msf.ch/> (consulté en août 2012)

NGO MANAGEMENT SCHOOL SWITZERLAND. Essentials of NGO Management programme [en ligne]. <http://ngomanager.org/ngoms/course-programme/essentials-of-ngo-management-5-days/> (consulté en juin 2012)

SGS. NGO Benchmarking [en ligne]. <http://www.sgs.com/en/Public-Sector/Monitoring-Services/NGO-Benchmarking.aspx> (consulté en juillet 2012)

UNIGE. Programme du DAS en gestion et management dans les organismes sans but lucratif [en ligne]. <http://www.unige.ch/formcont/osbl.html> (consulté en juin 2012)

ZEWO. Statistiques ZEWO 2010 [en ligne]. <http://www.zewo.ch/fr/Pour-ONGs/Statistique> (consulté en juin 2012)

# Annexe 1

## Questionnaire

### Questions générales

1. Quelles évolutions majeures avez-vous pu observer dans le management des organisations sans but lucratif ?
2. Comment voyez-vous la « professionnalisation » de ces organisations ?
3. Quelles sont vos relations avec les entreprises du privé ? Avez-vous noté des changements significatifs dans vos relations durant ces dernières années ?
4. De manière générale, utilisez-vous des outils ou des modèles de gestion tirés du secteur privé ? Si oui, comment les adaptez-vous ?

### Gestion des ressources humaines

5. Avez-vous une politique RH formalisée ? Si oui quels en sont les objectifs ?
6. Les recruteurs ont-ils une formation RH où ont-ils acquis leur expérience sur le terrain ? Quels outils utilisent-ils ?
7. D'où viennent les pratiques de gestion des RH utilisées ? Modèles de gestion du secteur privé adaptés ou « best practice » du secteur ?
8. Évaluez-vous votre personnel ? Si oui, sur quels critères ?
9. De quels outils ou documents vous aidez-vous pour définir vos valeurs et construire une politique d'entreprise ? (chartes, dossier de présentation à remettre aux nouveaux arrivants, meetings, etc.)
10. Quels métiers sont devenus salariés au fil du temps? Comment l'expliquez-vous ?
11. Quelles sont les problématiques récurrentes en termes de gestion du personnel ?

## **Financement / Gestion financière**

12. Quelles sont vos sources de financement?
13. Qui s'occupe de la récolte de fonds ? Quelle est sa fonction et sa formation ?
14. Possédez-vous un plan de fundraising? Si oui, comment a-t-il été construit et quels sont ses objectifs ?
15. Avez-vous mis en place des indicateurs de performance, des objectifs et une planification financière ? Si oui, à qui sont-ils destinés ?
16. Comment prévoyez-vous un budget ?
17. Avez-vous adopté des normes comptables pour la présentation de vos comptes annuels ? Si oui, pour quelles raisons ?
18. Quelles sont les problématiques actuelles en matière de récolte de fonds et de gestion financière ?

## **Gouvernance**

19. Avez-vous un code de déontologie, des principes de gouvernance clairement définis ?
20. Si oui, pourquoi avoir décidé de le mettre en place? Pression des parties prenantes ou simple formalisation d'un document pour s'aligner sur les valeurs de l'organisation ?
21. Quelle est la structure de votre organisation? Comment l'organigramme a été créé ? Adaptation de modèle du secteur privé ou création de toute pièce ?

## **Communication**

22. Qui s'occupe de la communication de l'organisation ? Quel est son cahier des charges et sa formation ?
23. Dans quelle mesure vous inspirez-vous du marketing du secteur privé pour votre communication ?
24. Quels canaux utilisez-vous pour communiquer ? Comment sont-ils choisis ?
25. Quelle est l'importance, le rôle de la communication pour votre organisation ?
26. Pensez-vous devoir « rendre des comptes » à vos parties prenantes ? Si oui, quels impacts cela a sur votre communication ?

## Annexe 2

# Échange de mails avec World Vision

**RE : RE : Re: Récolte d'information pour travail de bachelor**

Monteiro Alves Jessica (HES)

**Date d'envoi** : vendredi 20 juillet 2012 14:25

**À** : Monika Lukas [m.lukas@worldvision.ch]

Guten Tag Frau Lukas,

Ich danke Ihnen für diese ausführlichen Antworten! Vielen Dank für die Zeit, die Sie für mich nahm.

Mit freundlichen Grüßen,

Jessica Monteiro Alves

**De** : Monika Lukas [m.lukas@worldvision.ch]

**Date d'envoi** : mercredi 18 juillet 2012 16:58

**À** : Monteiro Alves Jessica (HES)

**Objet** : RE : Re: Récolte d'information pour travail de bachelor

Guten Tag Frau Monteiro Alves

1. Wie wichtig sind Labels und ISO-Zertifizierung für Worldvision?

Qualität und ein verantwortungsbewusster Umgang mit unseren Ressourcen ist für World Vision sehr wichtig. Da wir sehr ähnliche Ansprüche an das Qualitätsmanagement stellen wie das NPO-Label und die SQS-Zertifizierung, macht es Sinn, diese beiden Label zu führen. Denn sie weisen die Qualität unserer Arbeit aus.

Mit dem NPO-Label für Management Excellence von SQS und der ISO 9001 Zertifizierung (seit Dezember 2005) weist World Vision seine Professionalität in den Arbeitsprozessen aus. Gleichzeitig strebt das christlich-humanitäre Hilfswerk eine ständige Verbesserung an. Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) hat die Umsetzung der Arbeitsabläufe und die Einhaltung der Qualitätsstandards geprüft. Die beiden Labels erfordern eine regelmässige Standort-Bestimmung. **Sie sind der Garant für einen verantwortungsvollen und effizienten Einsatz der Ressourcen.** Das Verbandsmanagement-Institut (VMI) der Universität Fribourg hat zusammen mit der SQS das NPO-Label entwickelt. Die auditierten Organisationen werden jährlich überprüft, nach drei Jahren findet eine neue Gesamtbeurteilung sowohl für das NPO-Label als auch die ISO-Zertifizierung statt.

ISO 9001 besagt, dass die von ihr festgelegten Standards in sämtlichen Bereichen der Unternehmensführung erfüllt werden. Die drei Schwergewichte von ISO 9001 sind Kundenbedürfnisse und Zufriedenheit, Prozessorientierung sowie kontinuierliche Verbesserung. Im Gegensatz zum NPO-Label gibt es bei ISO keine Bewertungsskala. Weitere Infos unter: [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch) .

<http://www.worldvision.ch/de/vision/quetesiegel/>

Für einen Teil habe ich eine Übersetzung gefunden.

### Quelle est la signification du label NPO de la SQS et de la certification ISO 9001?

Grâce au label NPO pour l'excellence dans le management de la SQS et à la certification ISO 9001 (depuis décembre 2005), World Vision fait état de son professionnalisme dans les processus de travail. Parallèlement, l'organisation d'aide humanitaire chrétienne n'a de cesse de s'améliorer. L'Association suisse pour les systèmes de qualité et de management (SQS) a testé la mise en œuvre des processus de travail et le respect des normes de qualité. Les deux labels requièrent un bilan de compétences régulier. **Ils garantissent une utilisation responsable et efficace des ressources.** L'Institut pour le management des associations et autres organisations à but non lucratif (VMI) de l'Université de Fribourg a élaboré le label NPO en collaboration avec la SQS. Les organisations auditionnées sont contrôlées annuellement et une nouvelle évaluation générale a lieu au bout de trois ans, tant pour le label NPO

que pour la certification ISO.

ISO 9001 signifie que les normes établies par la certification ont été réunies dans tous les secteurs de la gestion d'entreprise. Les trois critères majeurs d'ISO 9001 sont les besoins et la satisfaction des clients, l'orientation des processus et l'amélioration constante. Contrairement au label NPO, la norme ISO ne dispose pas d'une échelle d'évaluation. De plus amples informations sont disponibles sur: [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch).

<http://www.worldvision.ch/fr/vision/nos-labels-de-qualite/>

2. Für "Projekt Kontrolle", welche Ziele Sie erreicht und kontrolliert haben (Finanz- und Sozial Ziele)? Haben Sie Performance-Indikatoren erstellt?

Wir messen in unseren Projekten die Ausgangslage, Aktivitäten, die Zielerreichung und den Output gemäss einer langfristig erarbeiteten Methodik LEAP. Mehr zu LEAP finden Sie unter <http://www.transformational-development.org/>

Heute brauchen wir eine interne Plattform, auf der alle Berichte und Bewertungen abgelegt sind. Diese ist aber nicht allgemein zugänglich.

Nach festgelegten Indikatoren bewertet werden unter anderem:

Project Issues
1. Context of country, political and economically
2. Contribution for well being of children
3. Contribution for changes in behaviour of individuals and families
4. Empowerment of communities to improve social process
5. Financial an narrative Reporting, project documents
6. CRS (Customer related services)
7. Improvement of conditions for better production and infrastructure
8. Networking and learning process

Zu "Well being of children" gehören Gesundheit, Bildung, funktionierendes Beziehungsnetz und soziale Kompetenzen, Schutz und Mitspracherecht.

Wir haben interne Kontrollsysteme auf nationaler und internationaler Ebene und stellen uns auch externen Kontrollen wie der Revisionsstelle PWC und den Zertifizierungsstellen von NPO und SQS.

Ich hoffe, das hilft Ihnen weiter, und wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit

Mit freundlichen Grüssen

Monika Lukas

From: "Monteiro Alves Jessica (HES)" <jessica.monteiro-alves@etu.hesge.ch>  
To: Monika Lukas <m.lukas@worldvision.ch>  
Date: 17.07.2012 11:58  
Subject: RE : Re: Récolte d'information pour travail de bachelor

---

Guten Tag,

Vielen Dank für Ihre prompte Antwort. Ich habe Ihren Bericht gelesen. Ich habe viele Informationen gefunden.

Ich wünsche Klärung auf zwei Punkte:

1. Wie wichtig sind Labels und ISO-Zertifizierung für Worldvision?
2. Für "Projekt Kontrolle", welche Ziele Sie erreicht und kontrolliert haben (Finanz- und Sozial Ziele)? Haben Sie Performance-Indikatoren erstellt?

Sie können auf Deutsch antworten, wenn es bequemer für Sie ist.

Wenn Sie nicht beantworten können, spielt es keine Rolle. Ich danke Ihnen für Ihre Freundlichkeit Frau Lukas.

Mit freundlichen Grüssen,

Jessica Monteiro Alves



De : Monika Lukas [m.lukas@worldvision.ch]  
Date d'envoi : lundi 16 juillet 2012 16:03  
À : Monteiro Alves Jessica (HES)  
Objet : WG: Re: Récolte d'information pour travail de bachelor

Guten Tag Frau Monteiro Alves

Danke für Ihre Anfrage.

Wir sind leider derzeit nicht in der Lage, Ihren Fragebogen seriös zu beantworten. Es ist Ferienzeit, nicht alle Verantwortlichen sind da, es gab auch Mitarbeiterwechsel, und nicht alle können französisch. Wir haben also schlichtweg nicht die Kapazität dafür.

Eine Möglichkeit wäre, dass Sie unseren Jahresbericht lesen und dann einzelne konkrete Fragen stellen (max. 5 Fragen, nicht 26).

[http://www.worldvision.ch/uploads/media/Jahresbericht\\_fr.pdf](http://www.worldvision.ch/uploads/media/Jahresbericht_fr.pdf)

Ich bitte Sie um Verständnis und wünsche Ihnen, dass Sie trotzdem zu Ihren Informationen kommen.

Mit freundlichen Grüßen

Monika Lukas

From: "Monteiro Alves Jessica (HES)" <jessica.monteiro-alves@etu.hesge.ch>  
To: "info@worldvision.ch" <info@worldvision.ch>  
Date: 13.07.2012 10:23  
Subject: Récolte d'information pour travail de bachelor

---

Bonjour,

Préparant actuellement mon travail de bachelor en économie d'entreprise à la HEG, je m'intéresse au management des organisations sans but lucratif.

Pour compléter mon travail, j'aurais besoin de votre aide. Je vous transmets un questionnaire d'un peu moins de 30 questions ouvertes articulées autour de 4 grand thème de management: la gestion des RH, le financement, la gouvernance et la communication.

Serait-ce possible de transmettre ce questionnaire à la/aux personnes habilitées à répondre et de me le renvoyer dès que possible?

En espérant vous compter dans mon travail, je vous prie de recevoir mes plus sincères salutations.