

Université de Montréal

Management stratégique et performance des systèmes
organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté

Par
Fahim Youssofzai

HEC-Montréal

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du
grade de Doctorat en Administration

Janvier 2003

Copyright, Fahim Youssofzai, 2003

Résumé

Cette thèse étudie le **processus** d'amélioration de **la performance des actions collectives** dans un **système d'organisations** engagé dans des projets de lutte contre la pauvreté. Le système est composé des trois catégories d'organisations : (1) les **bailleurs de fonds** (ou organisations qui les présentent), (2) les **bénéficiaires/clients** et (3) une catégorie d'organisations appelées «Organisations non-productrices-de-profit» (**ONP**). En adoptant l'approche du management stratégique, cette thèse utilise essentiellement deux corpus théoriques, l'approche classique en **management stratégique** et l'**approche institutionnelle**.

Un examen approfondi de la littérature sur la gestion stratégique des ONP révèle qu'en général les recherches **théoriques** sur les ONP ont tendance à «**idéaler**» la performance de ces organisations, tandis que les recherches **empiriques** ont tendance à la «**dramatiser**». En nous servant du concept de stratégie comme cadre «**intégrateur**», nous démontrons que c'est, entre autres, parce que **la performance a été abordée, et comprise, sous différents angles** qu'il n'y a pas d'accord sur sa définition, son utilisation, sa localisation et la méthode susceptible de l'évaluer. Nous mettons ainsi en évidence que ces difficultés sont dues à un très haut degré de **complexité**, ainsi qu'aux différences de croyances philosophiques des groupes de stakeholders. Cela a eu deux conséquences majeures pour les ONP : d'une part une **conceptualisation organisationnelle "inappropriée"**; d'autre part, certaines **pratiques managériales "inappropriées"**.

En fonction de ces données, nous avons voulu vérifier empiriquement comment les acteurs engagés dans de tels systèmes organisationnels abordaient la performance de leurs actions et comment ils s'y prenaient pour l'améliorer. Sur les bases d'une méthode qualitative d'**études de cas** et d'**observation participante** dans deux contextes radicalement différents - (1) le système de CGM (Centraide du Grand Montréal) et (2) le système d'UNOCHA (United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan), nous avons étudié le processus en question.

Nous avons trouvé que, lorsque des ressources et des soutiens suffisants sont déployés en faveur d'une réflexion de groupe sur les causes et les conséquences des actions collectives au sein des systèmes mentionnés, malgré les difficultés évoquées, les stakeholders sont capables d'améliorer considérablement la performance de leurs actions collectives. Dans les deux systèmes étudiés, les résultats étaient assez semblables et se traduisaient par les cinq principes suivants : premièrement, les acteurs ont reconnu que la performance, constituée de quatre composantes (efficacité, qualité, innovation et attention aux clients/bénéficiaires) doit être localisée chez les bénéficiaires; deuxièmement, à des degrés différents, ils ont fait le tour de la question de la complexité en reconnaissant que leurs actions se situaient à

la jonction des environnements institutionnel, démographique, politique, légal, technologique et économique; troisièmement, au-delà des considérations générales précédentes, la préoccupation primordiale des acteurs était toutefois de «positionner» adéquatement leurs systèmes organisationnels; quatrièmement, ils ont reconnu la nécessité de mettre en place une structure de coordination plus efficace; enfin, ils se sont mis d'accord entre eux pour que, selon notre terminologie, le système soit géré stratégiquement comme une grande organisation complexe, avec tout ce que cela implique. Nous avons aussi trouvé que, au cours du processus d'amélioration de la performance, les dimensions rationnelles et institutionnelles étaient entremêlées et se complétaient.

Tout ce processus est ensuite conceptualisé dans un **cadre conceptuel** : modèle de management stratégique des SASÉ, systèmes d'actions socio-économiques composés (1) des bailleurs de fonds, (2) des ONP et (3) des groupes de bénéficiaires/clients. Dans ce système organisationnel, l'amélioration de la **P**erformance des actions collectives dépend de quatre composantes (quatre «**C**») - **C**ompréhension, **C**ontemplation, **C**omposition et **C**onciliation. Certes, ce cadre conceptuel peut être utile à d'autres groupes de stakeholders, mais, en tant qu'«**outil**» de **gestion stratégique**, il est essentiellement destiné aux **bailleurs de fonds** (ou aux organisations qui les représentent).

Mots clés : Bailleurs, stakeholders, Afghanistan, Centraide, Institutionnel, Rationnel, Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation.

Outline

This thesis studies the **process of performance improvement** within an **organizational system** involved in the Struggle Against Poverty. The system is composed of three categories of organizations: (1) Donors (or those organizations that represent them), (2) Beneficiaries/Clients and (3) Nonprofit Organizations - NPOs. By adopting a strategic management perspective, this thesis draws on two theoretical corpora: a classical approach of strategic management and an institutional approach.

An in-depth review of the literature on strategic management of the NPOs reveals that, in general, theoretical researches on NPOs tend to “idealize” the performance of these organizations, whereas empirical researches tend to “dramatize” their performance. Using the **concept of strategy** as an “integrative” framework, we show that, among other things, it is because the performance is viewed and understood from different angles that there was a lack of consensus on its definition, utilization, localization, and evaluation method. We show that the source of these difficulties lies in a high degree of **complexity**, combined with differences in the philosophical beliefs of various stakeholders groups. This had two major consequences for the NPOs: on the one hand, an “inappropriate” organizational conceptualization; on the other hand, some “inappropriate” managerial practices.

Given these facts, we wanted to verify empirically how stakeholders involved in these organizational systems approach the performance of their actions, and what they do to improve it. We studied this process through a qualitative method of case study and participatory observation in two radically different contexts - (1) the system of Centraide du Grand Montreal (Montreal United Way) and (2) the system of UNOCHA (*United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan*).

We found that, when sufficient resources and support are allocated to allow the group members to think about the causes and consequences of the collective actions in these organizational systems, despite the difficulties mentioned, the stakeholders can find ways to improve the performance of their collective actions. In both systems, results were rather similar, and could be expressed with the following five principles. First, stakeholders recognized that the performance, made up of four components (efficiency, quality, innovation and responsiveness to beneficiary/client) should be located at the beneficiaries level. Second, to different extents, they approached the notion of complexity by recognizing that their actions were situated at the junction of institutional, demographic, political, legal, technological and economical environments. Third, in addition to the general former considerations, the stakeholders’ major preoccupation was to “position” adequately their organizational systems. Fourth, the stakeholders recognized the need to implement a more effective coordination structure. Finally, they agreed between them, according to our terminology, to manage the overall system as a big complex organization with everything that this entails. We also found that, during the process of improving the

performance, institutional and rational dimensions were mixed, and were somehow complementing each other.

The process is then conceptualized in a **conceptual framework for the strategic management** of SASÉ (systèmes d'actions socio-économiques) composed of (1) Donors, (2) NPOs, and (3) Beneficiaries/Clients. Within these organizational systems, the **Performance** depends on four components (four "Cs") - **Comprehension, Contemplation, Composition, and Conciliation**. This framework can certainly be useful to other groups of stakeholders, but, as a "tool" of strategic management, it is intended, primarily for the Donors (or the organizations that represent them).

Key Words: Donors, stakeholders, Afghanistan, Centraide, Institutional, Rational, Comprehension, Contemplation, Composition, and Conciliation.

TABLE DES MATIERES

Résumé.....	I
<i>Outline</i>	III
Table des matières.....	V
Liste des illustrations.....	IX
Liste des figures.....	IX
Liste des tableaux.....	X
Liste des abréviations.....	XI
Dédicace.....	XIII
Remerciements.....	

<i>Introduction</i>	1
----------------------------------	----------

Chapitre 1

Spécification de la problématique	6
1.1. Avant propos	8
1.2. La lutte contre la pauvreté : de l'ignorance de la complexité jusqu'à sa prise en considération	10
1.2.1. Bref survol de la question de lutte contre la pauvreté.....	10
1.2.2. La complexité.....	14
1.2.3. Explication d'une approche de recherche sur les ONP.....	17
1.3. Conclusion: Précision de l'objet de recherche	22

Chapitre 2

Revue de la littérature sur la performance des «NPO»	28
2.1. Performance des ONP selon la littérature empirique	31
2.2. Performance des ONP selon la littérature théorique	36
2.3. Analyse de la littérature sur les ONP	41
2.3.1. Exagérations de la performance des ONP	41
2.3.2. Caractère exclusif de l'angle d'analyse.....	42
2.3.3. Recettes managériales et ignorance des particularités des ONP.....	43
2.3.4. Ignorance du système comme un tout.....	45
2.3.5. Ignorance de la prise en compte du haut degré de complexité.....	46
2.4. Conclusion : Nos propositions	48
Annexe du chapitre 2:	50

Chapitre 3	
Vers un cadre intégrateur pour aborder les «SASÉ».....	71
3.1. Survol historique.....	73
3.1.1. Avant les années 1950	74
3.1.2. Les années 1950-1970.....	76
3.1.3. Les années 1970-1980.....	79
3.1.4. Les années 1980-2000.....	81
3.2. Les apports théoriques des autres disciplines au champ de la stratégie.....	83
3.2.1 Les apports théoriques de la philosophie.....	84
3.2.2. Les apports théoriques de l'économie.....	86
3.2.3. Les apports théoriques de la sociologie et de la psychologie sociale.....	89
3.2.4. Les apports théoriques des sciences politiques.....	91
3.2.5. Les apports théoriques de la psychologie.....	93
3.3. Utilisation du concept de stratégie comme « cadre intégrateur ».....	95
3.4. Conclusion.....	103
Annexe du chapitre 3	104

Chapitre 4	
Vers un cadre intégrateur pour une étude «exploratoire».....	110
4.1. Pourquoi le besoin pour un cadre intégrateur ?.....	111
4.2. Élaboration du cadre conceptuel.....	118
4.2.1. Performance des actions collectives.....	118
4.2.2. Prise en compte des facteurs «macro-environnementaux».....	126
4.2.3. Considération de l'environnement-tâche	133
4.2.4. Prise en compte de la «méta-structure » adéquate pour le système.....	141
4.2.5. Considération des facteurs décisionnels.....	148
4.3. Conclusion.....	154

Chapitre 5	
Méthodologie.....	156
5.1. Sources et pertinence des données.....	158
5.2. Quelles sont les techniques de collecte des données ?.....	167
5.3. Quelles sont les méthodes d'analyse des données ?.....	174
5.4. Conclusion.....	184

Chapitre 6

Étude des efforts d'amélioration de la performance dans le cas de l'UNOCHA..	186
6.1. Mise en perspective	187
6.1.1. La raison d'être de l'UNOCHA : Aide humanitaire en Afghanistan	187
6.1.2. L'UNOCHA comme organisation.....	190
6.2. Conception d'une stratégie d'action : les facteurs environnementaux influant sur la performance	193
6.2.1. L'initiative de PEACE par l'UNDP/Afghanistan.....	194
6.2.2. Le «Forum d'Ashgabad».....	200
6.2.3. Le « <i>Cadre Stratégique – Strategic Framework</i> ».....	205
6.3. Actions managériales pour améliorer la performance.....	208
6.3.1. Processus de la définition de «Common Programming» de l'UNOCHA.....	209
6.3.2. Éléments importants du contenu de «Common Programming».....	215
6.4. Réactions des Stakeholders importants au «Common Programming».....	218
6.4.1. Réaction des bénéficiaires (les Afghans) à la nouvelle stratégie de coordination de l'UNOCHA.....	219
6.4.2. Réaction des bailleurs de fonds à la nouvelle stratégie de l'UNOCHA.....	228
6.4.3. Réaction des grandes organisations collaboratrices de l'UNOCHA (onusiennes et autres).....	230
6.4.4. Réaction des ONG par rapport à la nouvelle stratégie de l'UNOCHA.....	233
6.5. Conclusion.....	237

Chapitre 7

Étude des efforts d'amélioration de la performance à CGM.....	240
7.1. Mise en perspective	241
7.1.1. Raison d'être de CGM: Lutte contre la pauvreté dans la région de Montréal...	242
7.1.2. Centraide comme organisation.....	248
7.1.2.1. <i>Historique de Centraide</i>	248
7.1.2.2. <i>La culture de Centraide</i>	252
7.1.2.3. <i>La structure de Centraide</i>	254
7.2. Réflexions sur les facteurs environnementaux influant la performance	261
7.3. Actions managériales pour améliorer la performance.....	268
7.4. Réactions des Stakeholders importants à la stratégie de Centraide.....	276
7.4.1. Les organismes.....	278
7.4.2. Les bénéficiaires.....	283
7.5. Conclusion.....	292

Chapitre 8

Management stratégique des SASÉS : tentative de conceptualisation.....	295
8.1. Vers un modèle de management stratégique des SASÉS : les éléments du modèle.....	296
8.1.1. Performance des actions collectives.....	298
8.1.2. Prise en compte des facteurs «macro-environnementaux».....	302
8.1.3. Considération de l'environnement-tâche	308
8.1.4. Prise en compte de la «méta-structure » pour le système.....	320
8.1.5. Le processus de prise de décision.....	329
8.2. La dynamique du modèle.....	338

8.3. Gestion stratégique des SASÉ.....	343
8.4. Conclusion.....	357

Chapitre 9

Conclusions.....	358
9.1. Les principaux résultats.....	359
9.2. Conséquences pour la pratique et la recherche.....	360
9.2.1. Conséquences pour la pratique.....	361
9.2.2. Conséquences pour la recherche.....	368
9.3. Limites de cette recherche.....	371
9.3.1. Par rapport à notre objet de recherche.....	371
9.3.2. Par rapport à notre méthode de récolte et d'utilisation des données.....	373
 Bibliographie.....	 375
 Annexe.....	 i

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1.1.....	6
Illustration 1.2.....	6
Illustration 1.3.....	7
Illustration 1.4.....	7
Illustration 10.1.....	363
Illustration 10.2.....	365

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1.....	72
Figure 4.1.....	113
Figure 4.2.a.....	124
Figure 4.2.b.....	133
Figure 4.2.c.....	140
Figure 4.2.d.....	147
Figure 4.2.e.....	153
Figure 4.3.....	146
Figure 5.1.....	182
Figure 6.1.....	199
Figure 6.2.....	208
Figure 7.1.....	257
Figure 7.2.....	259
Figure 7.3a.....	274
Figure 7.3b.....	274
Figure 8.1.....	311
Figure 8.2.....	313
Figure 8.3.....	322
Figure 8.4.....	327
Figure 8.5.....	336
Figure 8.6.....	337
Figure 8.7.....	342
Figure 8.8.....	354
Figure 8.9.....	355
Figure 9.1.....	367

LISTE DES TABLEAUX

Tableau II.1.....	50
Tableau II.2.....	60
Tableau III.1.....	107
Tableau V.1.....	163
Tableau V.2.....	173
Tableau V.3.....	176
Tableau V.4.....	185
Tableau VI.1.....	191
Tableau VI.2.....	192
Tableau VII.1.....	246
Tableau VII.2.....	249
Tableau VII.3.....	257
Tableau VII.4.....	259
Tableau VII.5.....	262
Tableau VII.6.....	265
Tableau VIII.1.....	327
Tableau VIII.2.....	339
Tableau VIII.3.....	340
Tableau VIII.4.....	341
Tableau VIII.5.....	356

Liste des abréviations

ACBAR	Agency Coordinating Body For Afghanistan
ACF	Action Contre la Faim
APB	Afghan Programming Body
AREA	Agency For Rehabilitation & Energy Conservation in Afghanistan
ASG	Afghan Support Group
BM	Banque Mondiale
CAC	Comité Administratif pour la Coordination
CARO	Comité d'Allocation et de Relations avec les Organismes
CFGM	Campagne de fédération du Grand Montréal
CFP	Centre de Formation Populaire
CGM	Centraide du Grand Montréal
CHA	Coordination of Humanitarian Assistance
CICR	Comité International de la Croix Rouge
CPSLT	Comité de Planification à Long Terme
CRGM	Centre de Référence du Grand Montréal
CSAI	Centre Social d'Aide aux Immigrants
DACAAR	Danish Committee For Aid To Afghanistan
DHSA	Development and Humanitarian Services for Afghanistan
FAO	Food and Agriculture Organization
FMI	Fonds Monétaire International
IAM	International Assistance Mission
ICC	Islamic Coordination Council
ICRC	International Committee of the Red Cross
IFAD	International Fund for Agricultural Development
ILO	International Labor Organization
IOM	International Organization for Migration
IRC	International Rescue Committee
ITU	International Telecommunication Union
MADERA	Mission d'Aide au Développement des Economies Rurales en Afghanistan
MDM	Médecins du Monde
MSF	Médecins Sans Frontières
NAC	Norwegian Afghan Committee
NGO	Non Governmental Organization
NPO	Nonprofit Organization
ŒIL	Organisation d'Éducation et d'Information Logement des Côtes-des-Neiges
OIC	Organization of Islamic Conference
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONP	Organisation-non-productrice-de-profit

ONU	Organisation des Nations Unies
OSBL	Organisations Sans But Lucratif
PCP	Principled Common Programming
PEACE	Poverty Eradication and Community Empowerment
RCB	Regional Co-ordination Body
RCOs	Regional Coordination Officers
SC	Scout Canada
SCA	Swedish Committee For Afghanistan
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
TDH	Terre des Hommes
UNCHS-Habitat	United Nations Center for Human Settlements
UNCO	United Nations Co-ordination's Office
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDCP	United Nations Drug Control Programme
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNFPA	United Nations Population Fund
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children Fund
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
UNOCHA	United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan
UNOPS	United Nations Office for Project Services
UNSMA	United Nations Special Mission for Afghanistan
UNV	United Nations Volunteers
WFP	World Food Programme
WHO	World Health Organization

Dans ce travail, il est largement question de stakeholders. Parmi ces derniers, les « bénéficiaires » occupent une place prépondérante. Au cours de la rédaction de cette thèse, je n'ai pas cessé de penser à eux, qu'il s'agisse des bénéficiaires montréalais ou afghans. Je suis particulièrement marqué par les moments forts où j'ai côtoyé des « bénéficiaires » de l'aide internationale en Afghanistan, depuis le début de ma collaboration avec les ONG et d'autres institutions d'aide internationale, c'est-à-dire depuis 1980. Avec des amis, nous avons dû déployer un effort surhumain pour les rejoindre, très souvent dans des conditions de guerre et d'insécurité totale. J'ai vu la misère, la mort, l'ignominie et la noblesse de l'être humain. Je suis incapable de décrire ces scènes avec des mots.

Ce travail est dédié aux Afghans ordinaires, à ceux et celles qui ont donné leur vie pour la liberté de leur pays durant l'invasion soviétique en Afghanistan, à ceux et celles qui ont subi la barbarie de la guerre civile après le retrait soviétique et à ceux et celles qui continueront probablement de souffrir.

Remerciements

Au cours de la réalisation de ce travail, beaucoup de personnes, d'institutions et d'organisations m'ont aidé. Je leur adresse à toutes mes plus vifs remerciements, bien qu'il me soit impossible de toutes les nommer ici. Je tiens cependant à dire quelques mots à propos de certaines personnes et de certaines organisations dont la collaboration m'a été particulièrement précieuse. Tout d'abord, je remercie mon directeur de thèse, monsieur Taïeb Hafsi, professeur titulaire à l'école des HEC-Montréal et titulaire de la Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers. Dès notre première rencontre, monsieur Hafsi s'est intéressé à mon projet et s'est montré très enthousiaste. Il l'est resté jusqu'à la fin. Mais cet intérêt et cet enthousiasme ne l'ont nullement empêché de se montrer rigoureux et exigeant. Monsieur Hafsi m'a généreusement donné de son temps et m'a prodigué de nombreux conseils et explications, mais il a toujours insisté sur la nécessité de suivre une démarche rigoureuse. Il y a plus de deux ans, juste après la défense du projet de cette thèse, lorsque je lui ai annoncé que j'avais entamé la rédaction de ce travail, il m'a calmement fait observer que « la partie la plus difficile du travail va commencer maintenant...! ». Sur le coup, je n'ai pas très bien saisi le sens de ces paroles, mais aujourd'hui, après les multiples versions et réécritures de cette thèse, je comprends ce qu'il voulait vraiment dire. Je dois d'ailleurs reconnaître en même temps que c'est au cours de ces multiples réécritures que j'ai acquis les connaissances les plus importantes.

Je remercie aussi du fond du cœur monsieur Benoît Lévesque, professeur du département de sociologie à l'UQAM, directeur du CRISES et de l'ARUC en économie sociale, et membre de mon comité de thèse. Monsieur Lévesque m'a beaucoup appris, lorsque j'étais son étudiant, d'abord, son assistant de recherche ensuite. Mes interactions avec monsieur Lévesque et ses collègues m'ont fait acquérir les concepts fondamentaux de la socio-économie, ce qui m'a aidé, par la suite, à mieux appréhender la complexité des phénomènes socio-économiques en management stratégique. En outre, au fil de ces interactions, j'ai remarqué chez monsieur Lévesque une grande tolérance vis-à-vis de ses étudiants et une capacité d'écoute hors du commun. Merci encore pour tout, monsieur Lévesque!

Monsieur Jean-François Chanlat, professeur titulaire de HEC-Montréal, m'a prodigué ses suggestions et ses encouragements, particulièrement durant la phase difficile de la rédaction de cette thèse. Il m'a également transmis ses vastes connaissances au cours de son séminaire de doctorat, consacré à la noble tâche de la pédagogie. Je remercie aussi monsieur Nilson Philips, *Associate Professor* à l'université McGill, d'avoir accepté de devenir membre du comité de cette thèse. Finalement, je présente mes sincères remerciements à monsieur Jean-Marie Deporcq, professeur au département

des sciences de la gestion de l'UQAM, pour son aide, son ouverture d'esprit et la compréhension qu'il a manifestée lorsque j'ai commencé ma scolarité de doctorat. Si monsieur Deporcq ne m'avait pas aidé à cette époque, je ne me serais peut-être pas engagé dans cette aventure. Jean-Marie, je me sens intellectuellement, et humainement, redevable envers toi !

Les membres de ma famille et les personnes qui me sont les plus proches ont vécu avec moi les hauts et les bas de ce processus. Je demande pardon à ma famille de mes états d'âme dans les moments difficiles. Je remercie aussi tous mes amis qui, bien que ne comprenant pas toujours dans quoi je m'étais engagé, n'ont cessé de me témoigner leur confiance et leur amitié. Merci aussi aux organisations et institutions qui m'ont soutenu ou m'ont donné accès aux données nécessaires pour cette étude : Centraide du Grand Montréal, Organisation d'éducation et d'information logement des Côtes-des-Neiges (OEIL), Scouts Canada, Centre Social d'aide aux immigrants (CSAI), Centre de Référence de Montréal (CRM), Centre de formation populaire (CFP), *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Assistance to Afghanistan* (UNOCHA) et Solidarités (France). L'appui ponctuel de CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et de STRATEGOS (Groupe de recherche en stratégie des organisations) m'a conduit à des moments « critiques ». Finalement, je remercie le Collège militaire royal du Canada, et mes collègues du département de l'administration des affaires, de m'avoir accordé une décharge de cours durant ma première session dans cette institution, afin que je puisse finir la rédaction de ma thèse.

INTRODUCTION

Cette thèse de doctorat étudie la **performance** des «**systèmes d'action socio-économiques**». Dans ces systèmes organisationnels interviennent essentiellement **trois catégories d'organisations** : (1) les bailleurs de fonds ou les organisations qui les représentent, (2) certains groupes de clients/bénéficiaires et (3) une catégorie d'organisations «particulières». Ces dernières organisations ne sont pas évaluées sur leur capacité à générer des profits économiques ; elles ont souvent comme objectifs des services communautaires, sociaux ou humanitaires. En même temps, elles ne font généralement pas payer aux bénéficiaires la pleine valeur marchande, ni les coûts totaux des services qu'elles fournissent. Pour pouvoir fonctionner, elles doivent donc faire appel à des donateurs (ou bailleurs de fonds), qui peuvent être des particuliers, des organismes à but lucratif, des fondations ou des gouvernements. Ce qui caractérise ces organisations, c'est non seulement leurs objectifs et leur fonctionnement particuliers, mais aussi leurs relations particulières avec les bénéficiaires et leurs rapports étroits et nécessaires avec les donateurs. Certaines de ces organisations ont été appelées OSBL (organisations sans but lucratif), organismes communautaires, ONG (organisations non gouvernementales), etc. Nous les appellerons «Organisations non-productrice de profit» - ONP, pour insister sur leur rejet du profit économique, comme objectif principal.

Cette étude adopte essentiellement l'approche du management stratégique. Pour ce faire, elle se fonde principalement sur deux corpus théoriques : les théories classiques en management stratégique et l'approche institutionnelle. De plus, elle utilise le concept de stratégie comme cadre intégrateur. Il sert à mettre en évidence le fait que la performance des ONP a souvent été abordée et comprise sous différents angles, et

qu'elle est définie, utilisée, localisée et évaluée de différentes manières. Le concept de stratégie sert aussi à analyser la complexité; il permet de montrer que, s'il est très malaisé de se faire une idée précise de la performance, c'est parce qu'il s'agit là d'un phénomène complexe, d'autant plus que les groupes de stakeholders ont souvent des points de vue différents, voire divergents. Ceci a deux conséquences principales pour les ONP : une conceptualisation organisationnelle "inappropriée" et des pratiques managériales "inappropriées".

Ces constats sont évidemment basés sur une analyse exhaustive de la littérature sur les ONP. Mais, à part recenser ces ouvrages, cette thèse étudie empiriquement la façon dont les acteurs engagés dans des systèmes organisationnels dont les ONP font partie abordent la performance de leurs actions. Comment s'y prennent-ils pour l'améliorer ? Comment définissent-ils ensemble des stratégies de coordination ? Sur la base d'une méthodologie qualitative d'**études de cas** et d'**observation participante** dans deux contextes radicalement différents – (1) le système de CGM (Centraide du Grand Montréal) et (2) le système d'UNOCHA (*United Nations Coordination of Humanitarian Aid for Afghanistan*), nous avons étudié le processus en question.

Nous avons découvert que, lorsque sont déployés suffisamment de ressources et de soutien pour que s'effectue une réflexion de groupe sur les causes et les conséquences des actions collectives au sein des systèmes mentionnés, malgré les difficultés évoquées, les stakeholders sont capables de trouver des moyens susceptibles d'améliorer considérablement la performance de leurs actions collectives. Dans les deux systèmes étudiés, ces résultats se ressemblaient beaucoup, ce qui nous a permis de conceptualiser tout le processus dans un **cadre conceptuel** où l'amélioration de la **P**erformance des actions collectives – dans le système composé des (1) bailleurs de fonds, (2) des ONP et (3) des groupes de bénéficiaires/clients - dépend de quatre

composantes que nous avons appelées **C**ompréhension, **C**ontemplation, **C**omposition et **C**onciliation.

L'étude de ces organisations sous l'angle du management stratégique nous intéresse, entre autres, pour trois raisons importantes et inter-reliées. Premièrement, depuis la fin de la période de prospérité économique qui avait suivi la seconde guerre mondiale (l'ère de l'État-Providence selon Jetté et al., 1999, p. 20), particulièrement depuis la fin de la guerre froide, ces organisations se sont révélées de plus en plus utiles socialement et même, dans une certaine mesure, économiquement (Lévesque, 1997, 1999 ; Lévesque et Mondell, 1999 ; Drucker, 1990, 1993 ; Porter et Kramer, 1999). Deuxièmement, bien que de nombreux travaux de qualité traitent des différents aspects organisationnels ou managériaux des ONP, aucune étude ne situe le comportement de ces organisations par rapport au système plus global dans lequel elles oeuvrent. Troisièmement, nous avons éprouvé le désir de relater notre expérience et notre engagement direct auprès de ces organisations, depuis plus de deux décennies, et souvent dans des conditions difficiles de guerre et de désastre humanitaire.

Cette étude comporte quatre parties organisées de la façon suivante. La *première partie*, qui contient un seul chapitre, présente la problématique et l'intérêt de cette recherche. La *deuxième partie*, qui contient trois chapitres, porte sur ses aspects théoriques. Dans un premier temps, elle présente une revue exhaustive de la littérature sur le management stratégique des ONP (chapitre 2). À partir de cette revue de la littérature, nous repérons la façon dont les auteurs abordent la performance et nous effectuons une critique de ces approches, suivie des propositions concrètes sur la performance des systèmes analysés. D'autre part, pour pouvoir travailler avec ces propositions, nous avons besoin d'un cadre intégrateur : le concept de stratégie nous a semblé très bien répondre à ce besoin (chapitre 3). Par la suite,

nous reprenons nos propositions pour les “raffiner” davantage, grâce à un cadre conceptuel qui nous servira de guide dans nos investigations empiriques (chapitre 4).

Une fois la partie théorique terminée, nous entamons les recherches empiriques dans la *troisième partie*, qui contient trois chapitres. Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de la recherche (chapitre 5). Dans un second temps, nous présentons nos deux cas, qui portent sur le système UNOCHA (*United Nations Coordination of Humanitarian Aid for Afghanistan*) (chapitre 6) et sur le système CGM (Centraide du Grand Montréal) (chapitre 7). La *quatrième partie*, formée de deux chapitres, présente la conceptualisation finale de cette thèse (chapitre 8), la synthèse et les conclusions (chapitre 9).

Notre proposition centrale est que, pour pouvoir saisir adéquatement la performance des systèmes d’actions socio-économiques, il est impératif de prendre en considération le système dans son ensemble. Pour cela, nous délimitons les frontières de ce système et proposons son design dans le but d’expliquer son management stratégique. Ce travail est donc axé sur la **performance du système**, même si nous devons aborder cette performance sous différents angles.

Première Partie

Explication de la problématique de cette thèse

Cette partie qui se compose d'un seul chapitre introduit un sujet important : la problématique de notre thèse. Celle-ci est abordée avec quatre illustrations qui sont basées sur des articles de presse et qui donnent une idée générale de la portée du phénomène auquel nous nous intéressons. Pour l'instant, appelons ce phénomène bénévolat ou «*Nonprofit*». Les illustrations abordent ce phénomène par l'intermédiaire des activités d'une catégorie d'«organisations particulières» que nous appelons ONP (Organisations non-productrice de profit). Nous reviendrons longuement sur ces organisations dans les parties subséquentes de cette thèse.

Mais, dans cette partie, si nous adoptons une approche organisationnelle, c'est essentiellement parce que nous nous intéressons à la **performance générale des systèmes** dont font partie les organisations mentionnées. D'autre part, nous mettons en évidence que ces systèmes organisationnels sont engagés dans ce qu'on appelle **la lutte contre la pauvreté**.

Nos arguments principaux sont que (1) cette performance est **complexe** à saisir, et que, par conséquent, (2) elle doit être étudiée grâce à une **approche appropriée**, qui tient compte de la complexité des phénomènes socio-économiques – approche qu'occasionnellement nous qualifions d'«intégrative».

Chapitre 1

SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Illustration 1.1.

...Citizen organizations have been similarly emerging across much of the world. In Slovakia, there were a handful of such organizations active in the 1980's; now there are more than 10,000. In the Philippines, registered nonprofit organizations grew from 18,000 to 58,000 between 1989 and 1996....

...To some economists and social scientists, the astonishing growth of citizen-led organizations signals a new kind of global revolution. "It is reshaping politics and economics both at the domestic and global levels," said Lester M. Salamon, the director of the Center for Civil Society Studies at Johns Hopkins University. "I believe it is as important a development to the latter part of the 20th century as the rise of the nation-state was at the end of the 19th century".... "This new sector really is competitive like business," said William Drayton, the president of Ashoka, an organization, named for an altruistic emperor of India, that supports people working to bring about social changes in Asia, Africa, Latin America and Central Europe. "It's got open entry. Organizations are competing for money, for recognition, for staff"....

New York Times; New York; Column number 5, Page 7, Jul 10, 1999.

Illustration 1.2.

...Boston received about \$115.3 million in federal dollars to support economic development in 1996. Of that, \$24.6 million -- or 21% -- went to inner-city communities, which are defined as those having poverty or unemployment rates 50% higher than their city as a whole, or having a poverty rate above 20%.... "We were very pleased that there was a disproportionate flow of resources into the depressed communities," says Michael Porter, a professor of business administration at the Harvard Business School and founder, chairman and CEO of the inner-city initiative, a nonprofit organization that aims to promote economic development in the inner city. It's certainly not being spent simply. In Boston, according to the report, the money flows through more than 100 different federal, state, local and nonprofit programs. For instance, the report says, 17 federal programs, run by four different departments, provide job-training assistance in the inner city -- as do 44 non-profit organizations, 38 for-profit companies, 25 academic programs and two trade organizations. If an inner-city business needs technical assistance -- legal or accounting advice, say, or help writing a business plan -- there are seven federal agencies and 25 programs available to help.

Dean, Lia, [Inner-City Development Needs Better-Spent Money](#), Wall Street Journal, Economic Focus; New York; Aug 4, 1999.

Illustration 1.3.

...Named for what they're not –not business, not part of any government – thousands of nonprofit, nongovernment organizations – the NGOs – distributed more aid than the World Bank, wield greater power than some governments....With an annual spending of more than \$ 1 trillion, the NGO movement, if viewed as a nation, would rank eight in economic power....

...NGOs have played key roles in negotiating trade and environmental treaties and now sit in on government and corporate decision-making. The largest nonprofits in the United States operate on budgets approaching \$500 million. NGOs...tread into some of the world's hottest trouble spots and biggest disasters – Kosovo, Honduras, Bosnia, Somalia, Chechnya, Afghanistan – often suffering more casualties than the government agents and soldiers they precede....

...With rapidly expanding communications, including the Internet, nonprofit groups now have highly effective ways of sharing their goals, multiplying, organizing and mobilizing across borders. In addition to dispensing charity, NGOs take surveys, dig wells, fix bad teeth, stop epidemics, house refugees, protect natural resources, lend money, sue polluters and sometimes demonstrate against governments....

...«...Nonprofits are a way to avoid overreliance either on the state or the market. They have this wonderful way of tapping individual initiative, but they do it for public purpose...», said Lester M. Salmon, co-author of a new report for John Hopkins University that details the NGO movement's rapid growth. Once viewed primarily as «do-gooders» and religious groups trying to «save the world», NGOs have evolved into a movement of liberals and conservatives. British Prime Minister Tony Blair calls it the «third way» in world affairs. German Chancellor Gerhard Schroeder dubs it the «new middle». To academics it's an emerging «civil society».

...NGOs employ scientists, social workers, researchers and professional campaigners, often paying highly competitive salaries to attract the best in a variety of fields...More than 7% of the US work force is with nonprofits....

Associated Press, [Nonprofit Groups Make Big Push](#), David Briscoe, Associated Press Writer, Washington, November 7, 1988.

Illustration 1.4.

...Question. The director of the small nonprofit organization where I work is absolutely impossible. She is controlling and has poor management skills, and her mood swings result in unpredictable tirades. As a result, we have high turnover at all levels. Our board members are aware of the situation, but their attitude seems to be that, as long as the work gets done, it doesn't matter how the office is run. Any advice?....

New York Times; Column Name: Working, New York; July 18, 1999, page 9.

1.1. AVANT-PROPOS

Les quatre articles précédents en disent long sur les éléments de la problématique à laquelle s'intéresse cette thèse. Dans l'ensemble, ces textes contiennent des éléments communs, comme un certain nombre d'organisations «particulières» qui sont en partenariat entre elles et avec d'autres acteurs – tout cela, dans un contexte de lutte contre la pauvreté. Mais l'élément commun le plus important est *l'action collective* en présence d'un niveau de *complexité* très élevé. Et tous ces articles évoquent la problématique de **la lutte contre la pauvreté** par les acteurs organisationnels en partenariat. À cet égard, examinons chacun de ces articles un peu plus en détail.

Le premier, extrait du «*New York Times*» du mois de juillet 1999, souligne le phénomène de la croissance extraordinaire d'un type d'organisation, appelé «*Citizen Organizations*». Le journaliste affirme que, pour les économistes et les sociologues, ce phénomène, qui est en train de donner de nouvelles formes à l'économie et à la politique - à la fois au niveau national et au niveau international – indique que se profile une nouvelle révolution globale. Pour soutenir cette affirmation, l'auteur évoque la thèse d'un célèbre universitaire qui reconnaît que le développement du secteur bénévole d'aujourd'hui – secteur dans lequel les «*Citizen Organizations*» se créent et se développent - est aussi important que la création de l'État Nation à la fin du 19^e siècle. La deuxième illustration, extrait de «*Wall Street Journal*» du mois d'août 1999, souligne le rôle des organisations sans but lucratif dans le domaine du développement économique des communautés défavorisées. Il est intéressant de retrouver ici sous le nom du directeur et du promoteur d'une de ces organisations celui de Michael Porter, professeur d'administration des affaires à l'université Harvard. La troisième illustration, extrait d'une dépêche de l'agence «*Associated Press*» du mois de novembre 1998, évoque à nouveau l'importance extraordinaire de ces organisations qui sont connues «par ce qu'elles ne sont pas», c'est-à-dire ni des

«organisations commerciales», ni des «organisations gouvernementales», mais des «*Nonprofit Organizations/NPOs*», ou des «*Nongovernmental Organizations/NGOs*». La dépêche nous apprend que ces organisations ont distribué plus d'aide que la banque mondiale, qu'ensemble, elles ont un budget annuel de plus d'un trillion de dollars américains, que, considérées comme une Nation, elles seraient classées comme la huitième puissance économique mondiale. Les ONG, ajoute la dépêche, jouent actuellement des rôles importants dans les négociations des traités commerciaux et environnementaux, et participent au processus de prise de décision, à la fois auprès de certains gouvernements et auprès de certaines entreprises commerciales. De plus, la présence des ONG est remarquée à la fois dans les quartiers pauvres des pays industrialisés et dans les régions sinistrées des pays en voie de développement. En se servant des moyens de communication les plus modernes et en embauchant des scientifiques, travailleurs sociaux et spécialistes, souvent avec des salaires compétitifs, elles font la charité, récoltent des statistiques, construisent des digues, soignent les malades, hébergent les réfugiés, protègent les ressources naturelles, prêtent de l'argent, poursuivent les pollueurs et, parfois, organisent des manifestations contre certains gouvernements. En fait, conclut la dépêche, ces organisations représentent «une façon d'éviter l'excès de dépendance» vis-à-vis du gouvernement ou du marché. La quatrième illustration, un autre extrait du «*New York Times*» du mois de juillet 1999, rapporte la question, «banale» pour certains, posée par une employée d'une «*Nonprofit Organisation*». Mais nous estimons que, loin d'être «banale», cette question est extrêmement importante pour le sujet de cette thèse, la gestion stratégique dans le contexte décrit par les quatre articles. Dans l'ensemble, la question de l'employée est liée à la piètre compétence en gestion de sa directrice, donc, à un concept clé en gestion stratégique : la **performance**. Autrement dit, la question de cette employée, et les interrogations qui lui sont sous-jacentes, mettent bien en lumière le rôle important que joue la gestion stratégique dans la compréhension de la **complexité** à laquelle les articles font allusion.

À ce niveau, les grands traits de la problématique de notre recherche sont déjà précisés. En effet, nous nous intéressons dans cette thèse à l'étude du résultat final (la **performance**) des **actions** de différents stakeholders entreprises dans le contexte commun des quatre illustrations précédents, c'est-à-dire **la lutte contre la pauvreté**. Mais, avant de préciser davantage la question de recherche, il est nécessaire de s'attarder un peu plus sur les deux notions suivantes : **lutte contre la pauvreté** et **complexité** de cette lutte.

1.2. LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ : DE L'IGNORANCE DE LA COMPLEXITÉ JUSQU'À SA PRISE EN CONSIDÉRATION

Dans cette section, nous nous attardons sur trois sujets inter-reliés dont la clarification est nécessaire à l'articulation plus précise de la problématique de cette thèse. Il s'agit de (1) la **lutte contre la pauvreté**, (2) de sa **complexité** et (3) de l'identification d'une **discipline** qui offre des théories permettant d'analyser les questions complexes de la lutte contre la pauvreté.

1.2.1. Bref survol de la question de la lutte contre la pauvreté:

Pour bien cerner la problématique de cette thèse, un rapide survol de la lutte contre la pauvreté s'impose en raison de l'importance de ce sujet : comme l'exposent les quatre illustrations, la lutte contre la pauvreté constitue l'élément commun le plus important des ONP. En effet, ce qui saute aux yeux après une première lecture de ces illustrations, c'est que chacun d'entre elles soulève un certain nombre de **problèmes** de nature économique, sociale, politique, psychologique et/ou désastre naturel, affectant un individu, une famille ou une communauté, et dont la conséquence ultime se traduit dans ce qu'on appelle communément le **niveau de vie**. En d'autres termes,

nous évoquons ici les problèmes qui sont à l'origine de la *pauvreté*. Dans les sciences sociales, la littérature qui se penche sur la façon de remédier à ces problèmes parle de «**lutte contre la pauvreté**».

Dans cette section, nous n'évoquons que les aspects de cette abondante littérature qui touchent directement notre recherche. Rappelons qu'elle vise à analyser la performance des actions entreprises par les acteurs des quatre textes cités. Évoquer rapidement la lutte contre la pauvreté ici nous aidera à effectuer une première délimitation de notre sujet de recherche. Le contenu de cette section nous permettra aussi de faire le lien entre nos intérêts de recherche et la notion de complexité, surtout celle des systèmes organisationnels. Nous essaierons de démontrer que la lutte contre la pauvreté devrait être située par rapport à la notion de complexité, cette dernière nécessitant des cadres théoriques qui intègrent plusieurs logiques.

On peut penser que, logiquement, le développement national implique la lutte contre la pauvreté, car on peut considérer celui-ci comme l'instrument de la création de richesses nationales, mais aussi comme le moyen de secourir les moins nantis d'une société – étant donné que le développement national permet à ces derniers d'occuper un emploi et d'avoir un certain pouvoir d'achat. La seconde illustration confirme ce qui vient d'être avancé. En effet, nous y apprenons que 21% de l'aide du gouvernement fédéral américain consacrée au *développement économique* de la ville de Boston sont directement alloués aux «*Nonprofit Organizations - NPO*». Cette aide vise les *banlieues défavorisées* de la ville de Boston, celles dont le taux de chômage est 50% plus élevé que la moyenne de la ville et celles qui ont un *taux de pauvreté* de 20% et plus. Ce texte montre que l'État américain, pour développer son économie, cherche la *collaboration ou le partenariat* des organisations que nous voulons étudier (les ONP), parce qu'elles sont expertes dans la lutte contre la pauvreté. D'où l'existence d'un lien direct entre le développement économique, la lutte contre la pauvreté et le partenariat des ONP.

Poursuivons maintenant cette analyse par une rapide perspective historique. Nous savons que, durant les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale, les efforts pour enrichir les pays et lutter contre la pauvreté s'effectuaient généralement sur la base d'approches qui tendaient à oublier la complexité. Nous faisons allusion aux fameux «modèles de développement national», inspirés exclusivement par une logique économique visant le développement de la richesse matérielle. À ce propos, Guary Backer explique comment l'approche économique suppose la maximisation de la richesse, celle d'un ménage, d'une firme ou d'un pays (Backer, 1976). Bref, l'idée qui sous-tend le modèle de développement économique est que l'enrichissement économique d'un pays ou d'une société permet aux citoyens d'améliorer leur qualité de vie, ce qui est en soi une lutte contre la pauvreté.

Pourtant, tout en reconnaissant les indéniables mérites du progrès économique, on peut aussi évoquer la continuation des crises économiques et financières depuis les années 1970. Et les faits relatés dans la deuxième illustration mettent en évidence une certaine incapacité de l'État en tant qu'acteur dominant dans le développement économique ainsi que les déficiences de l'approche que l'État a traditionnellement utilisée dans ce domaine. Peut être que des phénomènes comme la mondialisation des marchés, la diversification de la demande, l'exigence des citoyens par rapport à la qualité des biens et services, l'importance accordée aux valeurs autres qu'économiques, la réorganisation du travail, etc., sont pour quelque chose dans la médiocrité de cette performance. Par ailleurs, même si ces changements globaux se sont révélés bénéfiques pour certains groupes minoritaires de privilégiés, il n'en demeure pas moins que, sur le plan de l'équité dans la redistribution des richesses, ils ont souvent entraîné des **crises** sociales (Touraine, 1978 ; Bélanger et Lévesque,

1992 ; Lipietz, 1989), tant au niveau des pays «industrialisés» qu'à celui des pays «en voie de développement» (PVD)¹.

Les pays industrialisés connaissent des crises aiguës en matière de travail (chômage), de consommation, d'écologie, de solidarité, de cohésion sociale, etc. Dans les PVD, la situation est encore pire ; aux éléments qui viennent d'être énumérés, s'ajoutent la pauvreté initiale, les incohérences des politiques gouvernementales, parfois la corruption, le manque d'institutions efficaces et parfois les désastres sociaux et économiques qu'ont provoqués les politiques du Fonds Monétaire International (FMI), de la Banque Mondiale (BM), et d'autres institutions du commerce international, comme le GATT.

Bref, le plein emploi, l'éradication de la pauvreté et des autres problèmes sociaux n'ont pas eu lieu comme certains économistes l'imaginaient. Et comme il a été mentionné, même l'État américain s'est tourné vers les organisations dont l'étude nous intéresse (les ONP) pour demander leur coopération. Pourquoi ? Beaucoup de raisons valables sont données par des experts de différentes disciplines des sciences sociales. Nous allons prendre le risque de les synthétiser selon les termes que nous

¹ Beaucoup de travaux sont réalisés sur la question du développement des PVD. Parmi eux, vers 1950, Prebisch a émis une thèse selon laquelle il existe une relation inverse entre les termes de commerce pour les pays exportateurs de matières premières, et importateurs de produits manufacturés. Cet argument a été mis de l'avant pour justifier théoriquement l'industrialisation durable de certains PVD. Autrement dit, l'idée centrale de l'analyse de Prebisch était que la substitution des importations, stimulée par une politique protectionniste modérée, peut contrer la détérioration des termes d'échanges (Prebisch, 1984 et 1959). Au niveau des échanges économiques internationaux, Prebisch a dénommé son analyse «*Système Centre-periphery*». Ensuite, cette notion a été utilisée par d'autres théories dans ce contexte, entre autres par la «*théorie de la dépendance*» et la «*théorie du système monde*». Entre 1970 et 1980 des chercheurs comme Frank (1969), Dos Santos (1972) et Amin (1973) ont élaboré la «*théorie de la dépendance*» qui souligne le fait que la dépendance (vis-à-vis de l'échange des matières premières contre les produits finis étrangers) menait directement les PVD au sous-développement et à la révolution socialiste. En même temps, s'inspirant de la théorie marxiste, Immanuel Wallerstein a proposé le concept de «*système monde*» (Wallerstein, 1974, 1979, 1980 et 1989), qui établit une hiérarchie des nations (1) *noyau* (core), (2) *semi-périphériques* et (3) *périphériques*. Wallerstein soutient que l'incorporation d'un pays au système économique capitaliste est la variable clé dans son développement national. Bref, pour l'auteur, la possibilité d'un développement autonome chez les PVD reste très limitée.

utilisons en management stratégique, à savoir l'ignorance de la **complexité** des phénomènes sociaux. Avant d'aller plus loin, il nous faut préciser ce que nous entendons par la notion de complexité, et surtout pourquoi nous l'évoquons.

1.2.2. La complexité :

Les commentaires de M. Porter dans la deuxième illustration sont très importants. Il souligne l'existence de difficultés majeures en relation avec l'aide destinée à lutter contre la pauvreté dans les banlieues pauvres de Boston. Par exemple, explique-t-il, les fonds sont fournis par plus de 100 programmes différents, fédéraux, provinciaux, locaux et autres. Porter évoque aussi les exemples de «*Job Training*» et d'*aide technique* destinés aux NPO (gestion stratégique, comptabilité, demande de subventions, etc.). Il précise que le «*Job Training*» est offert par 17 différents programmes fédéraux, géré par quatre ministères différents et implique 44 NPO, 38 entreprises et 25 établissements universitaires. Quant à l'aide technique, elle est offerte par 7 agences fédérales différentes et elle implique 25 autres programmes. Bref, selon notre terminologie, M. Porter évoque ici l'extraordinaire **complexité** des activités des ONP. Il est donc pertinent de s'attarder sur la notion de complexité pour pouvoir mieux cerner notre problématique de recherche.

En ce qui concerne la notion de complexité, Allaire et Firsirotu (1991) évoquent les organisations complexes et relèvent quatre de leurs spécificités : (1) la diversité du produit-marché; (2) la diversité des emplacements géographiques pour la production, la communication, l'administration et la R&D ; (3) la dispersion du pouvoir et (4) l'importance de la taille de l'organisation. Mais ces auteurs voient la complexité plutôt dans les grosses entreprises (commerciales) multinationales. Or, nous venons de le voir dans le témoignage de Porter, l'activité d'une simple ONP peut aussi s'exercer dans un environnement hautement complexe, parfois même plus complexe

que celui d'une très grosse entreprise multinationale. Par conséquent, en matière de complexité, nous retenons plutôt l'idée commune à des chercheurs comme Hafsi (1997), Hafsi et Toulouse (1996) et Fabi et Hafsi (1997). Par complexité, ces auteurs entendent une situation comportant deux spécificités. Premièrement, les activités et les technologies sont tellement nombreuses que les dirigeants ne peuvent toutes les comprendre. Deuxièmement, le pouvoir est tellement partagé et dispersé que les dirigeants n'ont que peu de pouvoir constructif pour amener l'organisation dans la direction souhaitée. Cela va dans le sens de ce qu'écrit Genelot (1992: p. 30) : «Est perçu comme complexe tout phénomène qui échappe pour partie à notre compréhension et à notre maîtrise»; ou : «on appelle complexe un phénomène qu'on n'arrive pas à comprendre et à maîtriser dans sa totalité» (ibid.: p. 83)².

Autrement dit, dans les situations complexes, les relations ne sont pas linéaires, et il est difficile de connaître les rapports de cause à effet. Sur un plan holiste, si l'on reste dans le contexte de la lutte contre la pauvreté, on peut aussi dire que le comportement

² Pour Genelot (1992: pp. 62-90), les autres caractéristiques importantes de la complexité sont:

- Complexité n'est pas synonyme de complication. Cette dernière peut requérir beaucoup d'efforts, mais avec le temps, la méthode et l'expertise on finira par en avoir une connaissance intégrale (exemples: les règlements de l'impôt, les programmes de l'ordinateur). En revanche, on n'arrive jamais à comprendre l'organisation d'un système complexe dans tous ses détails (exemples: l'être vivant restera toujours imprévisible; Ou, nous ne posséderons jamais l'organisation idéale).
- Le tout et les parties sont liés dans une dialectique dynamique : Le tout est plus que la somme des parties (exemple, un tapis est plus que la somme de ses fils). En même temps, la partie est plus que la fraction du tout (dans un tapis, certaines des caractéristiques des fils sont ignorées; Ou, dans une entreprise, une partie seulement des caractéristiques des collaborateurs sera utilisée; d'autres seront ignorées car elles seront étrangères aux finalités de l'entreprise).
- Dans les systèmes complexes, il faudrait parler de causalité et d'interactions spirales ou tourbillonnaires – ce qui a pour conséquence le fait que la compréhension totale et le contrôle total deviennent impossibles. Autrement dit, en présence de la complexité, la réalité perçue reste toujours inachevée et incomplète : la solution d'un problème nous conduit non pas vers une certitude, mais vers une ouverture à d'autres problématiques, à d'autres catégories de problèmes qui nous étaient restées cachées jusque-là.
- Le complexe est une conjonction d'ordre et de désordre, d'organisation et désorganisation, d'harmonie et de divergence. À tout moment, dans les systèmes vivants cohabitent des forces opposées. L'ordre et le désordre absolus ne permettent pas la vie. La vie se situe dans la combinaison des deux. D'où la prise en compte du hasard, de la différence et de la marginalité comme ingrédients du succès organisationnel : admettre l'incertitude permet d'accueillir les événements imprévus comme autant d'opportunités à exploiter.

des stakeholders qui ont des philosophies différentes rend difficile à saisir le lien de cause à effet entre la finalité et les moyens.

Évoquer la notion de complexité nous amène à évoquer les **systèmes complexes**, donc l'approche systémique, qui nous intéresse au plus haut point, car la prise en compte du système dans son ensemble fera partie d'une des hypothèses centrales de cette thèse. C'est pour cela que nous jugeons important d'aborder rapidement ce sujet.

Pour Yatchinovsky (1999), **l'approche systémique** est née à la fin des années 1940, grâce aux travaux réalisés par Norbert Winer (spécialiste de cybernétique), Warren Mac Culloch (neurophysiologiste), Ludwing Von Bertalanffy (biologiste), Jay Forrester (management à Sloan School/MIT). Yatchinovsky sépare l'approche analytique, basée sur une logique cartésienne, de l'approche systémique, basée sur une logique plus globale qui va à l'encontre du déterminisme, de la vision dichotomique et linéaire, de la position mécaniste et de la logique cartésienne. De plus, elle considère ensemble effets et causes : «À l'inverse de la logique cartésienne qui dissocie, partage, décompose, la logique systémique associe, rassemble et considère les éléments dans leur ensemble les uns vis-à-vis des autres et dans leur ensemble» (Yatchinovsky, 1999: p. 13).

Ainsi, un système est constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dont chacun concourt à l'objectif commun, ou à la finalité, du système. Il existe des systèmes vivants (par exemple, le corps humain) et des systèmes construits (par exemple des organisations). Par ailleurs, «adopter une approche systémique...c'est chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité» (Yatchinovsky, 1999: pp. 13-14). Pour Yatchinovsky, les principes suivants caractérisent l'approche systémique:

1. Principe de l'interaction (interdépendance) : chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux. Pour comprendre un élément, il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit ;
2. Principe de totalité : lorsqu'il y a un regroupement d'éléments, la logique du groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui l'a produite ;
3. Principe d'homéostasie : lorsqu'un système subit une légère transformation (interne ou externe) il a tendance à revenir à son état antérieur ;
4. Principe d'équifinalité : on peut obtenir un résultat identique à partir de conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents.

Étant donné le haut degré de complexité de la lutte contre la pauvreté³, nous avançons que cette lutte ne peut se baser sur des approches déterministes, dichotomiques et linéaires (par exemple l'approche économique dominée par le principe d'un *homo economicus*⁴). Quelle approche peut-on proposer ici?

1.2.3. Exploration d'une approche de recherche sur les ONP :

Pourquoi est-il important pour l'articulation de la problématique de notre thèse de s'arrêter sur ce sujet ? Pour nous doter d'*outils d'analyse adéquats* concernant (1) les organisations auxquelles nous nous intéressons (les ONP) et (2) la complexité de la lutte contre la pauvreté. À ce propos, revenons de nouveau aux illustrations du début de ce chapitre. La première remarque que l'apparition des ces organisations «particulières» est qualifiée de «révolution globale» par nombre d'économistes, sociologues et politologues. Déjà cela montre que ce phénomène n'est plus étudié par les partisans d'un même paradigme, mais par ceux et celles qui ont différents

³ Facteurs accélérant la complexification : rapidité des communications, rapidité des nouvelles technologies, implications de la nouvelle technologie (avec l'informatique, il faut utiliser d'autres terminologies), mondialisation de l'économie et mutation de la science (elle ne nous fournit plus de déterminisme, il y a de plus en plus de doute) (Genelot, 1992).

⁴ L'*homo economicus* est l'agent qui satisfait aux 5 conditions suivantes: (1) il est omniscient (il connaît toutes les options, et il peut constituer un ensemble d'options); (2) il a des préférences claires (il sait exactement ce qu'il veut); (3) il peut ordonner ses préférences en fonction de leur utilité; (4) il est infiniment sensible et ses préférences sont transitives, et (5) il est rationnel (les préférences, telles que définies avant, déterminent son choix, et ses actions sont toujours logiques, cohérentes et axées vers une finalité précise : il cherche systématiquement à maximiser son bien être et ses préférences, tout cela, avec un minimum d'effort) (Allias, 1995).

paradigmes. À sa façon, la troisième illustration fait le même constat : «...*Nonprofits are a way to avoid overreliance either on the state or the market...*». Cela veut dire, entre autres, que *seules*, ni les théories sur le marché, ni les théories sur le gouvernement ne sont aptes à étudier le phénomène *Nonprofit*. Cette illustration poursuit dans ce sens en soulignant combien les *Nonprofit Organizations* peuvent avoir des activités différentes (commerciales, politiques, communautaires, charitables, défense des droits, développement, etc.). Cela implique donc que le chercheur qui s'intéresse au comportement de ces organisations ait un minimum de connaissances sur des secteurs comme les services communautaires, le droit humanitaire, les relations internationales, l'économie politique, etc.

Un paradigme en émergence semble avoir toutes les caractéristiques pour satisfaire à cette exigence. Certains l'appellent «sociologie économique», d'autres «socio-économie». D'après Richard Swedberg, la «sociologie économique» se situe au carrefour de l'histoire et de la théorie économique d'un côté, de la sociologie interprétative, de la sociologie de la religion et de la sociologie du droit, de l'autre côté (Swedberg, 1994)⁵. Mais avant d'aller plus loin, une précision rapide s'impose : même si certains auteurs apportent des nuances entre les trois termes «sociologie économique», «économie sociale» et «socioéconomique», nous les considérerons comme synonymes. Pour éviter la confusion, cette thèse utilisera seulement le terme «**socio-économie**». Mais, lorsqu'elle fera référence à d'autres ouvrages, elle respectera la terminologie de leurs auteurs.

Pour nous, l'intérêt des théories bâties dans le champ de la socio-économie est qu'elles tendent généralement à **intégrer** différents paradigmes des sciences sociales, ce qui aide à mieux comprendre la **complexité de la lutte contre la pauvreté**, et

⁵ Swedberg défend l'idée que la sociologie économique permet d'élargir le champ économique au champ sociologique, tout en lui attribuant une méthode. Celle-ci consiste en une combinaison de deux méthodes : *économique* (s'intéressant aux événements répétitifs et donnant lieu à des lois) et *historique* (s'intéressant aux événements uniques et non répétitifs, et ne générant pas des lois).

donc les éléments fondamentaux qui expliquent **le comportement des ONP** et de leurs «**particularités**»⁶. Mais nous évoquons ici la socio-économie pour une raison supplémentaire : pour certains auteurs, l'économie sociale signifie l'étude des ONP, ces fameuses organisations particulières dont il était question dans les illustrations.

Apportons à présent les éclaircissements. La socio-économie est une discipline jeune. Généralement son objet diffère si elle est définie par un sociologue ou par un économiste (Swedberg, 1994)⁷. Pour les économistes, dont Oliver Williamson, l'objet de la socio-économie est finalement de rapprocher l'économie des autres sciences sociales, particulièrement de la sociologie. Ainsi, de façon générale, les économistes voient dans la socio-économie l'intégration à la théorie économique – pour la rendre plus fonctionnelle - de concepts issus d'autres disciplines (Swedberg, 1994). À l'inverse, mais suivant la même logique, lorsque certains sociologues évoquent la socio-économie, ils entendent généralement la subordination de l'économie à la sociologie.

Poursuivons avec d'autres définitions. Lévesque et Mendell (1999) évoquent «l'économie sociale». D'après eux, d'un point de vue théorique, «...*l'économie sociale a d'abord désigné une approche disciplinaire de l'économie qui tient compte de l'histoire, des institutions et des normes sociales, se démarquant ainsi des approches économiques dominantes*» (p. 2). D'autre part, chez les sociologues, le concept d'économie sociale, en tant qu'approche différente de l'économie marchande, est utilisé à partir de la fin du 19^e siècle et du début du 20^e siècle, notamment grâce aux contributions de Max Weber et d'Émile Durkheim (Gislain et Steiner, 1995; Swedberg, 1987). En effet, à partir de 1920, alors que l'économie de

⁶ Le troisième chapitre abordera les approches intégratives des différents paradigmes des sciences sociales, mais cette fois par rapport à une théorie de prise de décision, la stratégie.

⁷ D'autre part, les définitions que les auteurs donnent de la socio-économie illustrent clairement l'existence d'autres dimensions, en plus de celles de la sociologie et de l'économie. Cependant, il semble que, sur le plan formel, ne serait-ce que par la dénomination «socio-économie», l'économie et la sociologie l'emportent sur les autres dimensions.

marché s'est imposée comme paradigme social dominant, certains auteurs ont présenté l'économie sociale comme une *approche complémentaire à celle de l'économie néoclassique*. Parallèlement, l'économie sociale portera sur les entreprises et les **organisations**, en prenant en considération les questions **éthiques** et **sociales** - les coopératives, les mutuelles et les associations⁸.

D'après Lévesque et Mendell (1999), dans les dernières années, ce sont principalement les Européens (Français, Belges et Espagnols) qui ont proposé les **définitions les plus populaires** du concept d'économie sociale. Ainsi, le sociologue français Henri Décroche la définit à partir de (a) «*ses trois composantes certaines*», qui sont les *coopératives*, les *mutuelles* et les *associations*, et de (b) «*ses quatre composantes incertaines*», qui sont la *participation ouvrière*, l'*entreprise mixte en partenariat avec une municipalité*, l'*entreprise publique ayant une certaine autonomie de gestion* et l'*entreprise privée en partenariat avec un syndicat* (Décroche, 1983, p. 205). Une deuxième définition est donnée par l'économiste français Claude Vienney, pour qui l'économie sociale est d'abord la «*combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise produisant des biens ou services*» avec quatre règles de base : (1) une règle relative au regroupement des personnes (l'égalité), (2) une règle relative aux rapports membres/entreprise (déterminant de l'activité de l'entreprise), (3) une règle relative aux rapports entreprises/membres (distribution des résultats) et (4) une règle relative à l'entreprise ou l'organisation (propriété durablement collective) (Vienney, 1994).

⁸ Au début du 19^e siècle plusieurs travaux dans le domaine économique – comme Sismondi (1819) – ont aussi fait allusion aux éléments de base de ce domaine, sans pour autant utiliser le concept d'économie sociale. Cela dit, Lévesque et Mendell remarquent que «*...l'économie sociale est d'abord expérimentée dans ce que Marx et Engels appelaient le socialisme utopique qui a été popularisé par Owen, Saint-Simon, Fourier et Proudhon...*» (ibid.: p. 3). Les auteurs ajoutent : «*...si le flirt prolongé de l'économie sociale avec la doctrine sociale de l'Église catholique et plus largement avec la droite politique dans certains pays a bel et bien existé, il faut également relever de nombreuses initiatives d'économie sociale réalisée dans le cadre des socialismes réels et même de la social-démocratie...Avec la crise du socialisme réel et de l'État-providence, l'économie sociale revient à l'ordre du jour comme une approche qui nous invite à repenser les rapports entre l'économique et le social à l'échelle de la société et non plus à l'échelle d'une entreprise ou d'une organisation prise individuellement*» (ibid.: p. 3).

Une troisième définition est donnée par le sociologue français Jean Louis Laville qui propose que l'«économie solidaire» désigne l'«économie sociale». Sa définition comprend trois éléments : (1) l'économie solidaire est constituée de «la construction conjointe de l'offre et de la demande par les professionnels et les usagers, à partir d'une impulsion réciprocaire» ; (2) comme le bénévolat ne peut pas suffire à long terme, l'économie solidaire tend à réaliser une «hybridation» (un mixage) relativement exemplaire de l'économie marchande, de l'économie non marchande (la redistribution réalisée par l'État) et de l'économie non monétaire (la réciprocité et le Don) ; (3) l'économie solidaire tend à occuper une place de plus en plus grande dans le modèle de développement émergent (Laville, 1992 et 1994). De son côté, l'Espagnol Bernard Enjolras (1994 et 1995) aborde l'économie sociale à travers la notion d'*association*, et propose une définition à partir de *différentes logiques d'action* qui existent dans les associations : logiques civique, domestique, marchande, d'inspiration, etc. Enjolras définit l'association comme «*un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs formes de coordination et impliquant les formes de coordination marchande, domestique, solidaire, administrative, démocratique*» (1994, p. 94). Ensuite, en fonction des compromis entre ces logiques, l'auteur distingue cinq types d'associations : (1) l'association intégrée à l'appareil public, (2) l'association chargée d'une mission de service public, (3) l'association menant une activité d'intérêt général, (4) l'association caritative et (5) l'association de services de proximité.

Enfin, le Conseil wallon de l'économie sociale (1990), s'inspirant du travail de l'économiste belge, Jaques Defourny, propose une définition de l'économie sociale qui comprend deux volets : un volet sur l'économie (s'inspirant de Polanyi, c'est-à-dire relatif à la production concrète des biens et services – et non l'arbitrage entre des

ressources rares et des besoins illimités) et un autre volet sur les principes et les valeurs⁹.

Qu'est-ce que nos recherches peuvent retenir de ce qui vient d'être exposé? Nous estimons que les travaux cités ont en commun **deux caractéristiques essentielles**. Premièrement, ils *s'opposent à l'individualisme méthodologique de la théorie économique néolibérale*. Deuxièmement, ils ont tous le *souci d'associer plusieurs paradigmes pour mieux comprendre, et expliquer, les complexes phénomènes sociaux* d'aujourd'hui, dont l'aide à la pauvreté et les principes qui régissent le comportement des ONP. Il est temps maintenant de préciser davantage l'objet de ce travail.

1.3. CONCLUSION : PRÉCISION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Dans la section précédente, bien que de vastes sujets aient été évoqués, il n'en demeure pas moins que nous avons délimité notre recherche en prêtant attention à l'élément commun le plus immédiat des quatre illustrations du début de ce chapitre, c'est-à-dire, *la lutte contre la pauvreté*. Mais nous sommes bien conscients que la

⁹ À ce stade-ci, il serait dommage de ne pas rappeler brièvement les synthèses de quelques-uns des *travaux contemporains importants* qui, toujours pour mieux comprendre la complexité des phénomènes sociaux, ont *intégré* plusieurs théories célèbres afin de mieux expliquer ces phénomènes. Pour nous, tous ces travaux ont une «saveur» socio-économique. Ainsi Giddens (1976, 1981, 1984, 1987 et 1990) intègre les théories de Marx, Durkheim et Weber pour proposer un cadre d'analyse social et organisationnel. Collins (1981) explique les mérites de l'intégration des niveaux d'analyse micro et macro; Granovetter (1973) propose le concept de «*bridge*» en associant les niveaux d'analyse micro et macro; Granovetter (1985) compare le concept «*undersocialized*», auquel il lie les arguments institutionnels et interpersonnels de Williamson, au concept «*oversocialized*» de la moralité générale pour proposer le concept d'«*embeddedness*», basé sur la confiance et l'ordre dans la vie économique; et Westley (1990) étudie les habitudes communicationnelles des gestionnaires du niveau intermédiaire (micro) dans les systèmes décisionnels stratégiques des organisations (macro) en proposant le concept de «*strategic conversation*». Quant à Bélanger et Lévesque (1992), ils intègrent les idées clés de Durkheim, Marx et Weber à un cadre théorique pour expliquer les dynamiques organisationnelles, institutionnelles et celles des rapports sociaux.

question de recherche de cette thèse doit être précisée davantage. Par conséquent, nous indiquons que notre intérêt va porter sur les (1) *organisations particulières* qui (2) *interagissent comme des stakeholders importants* afin de lutter contre la pauvreté. Voilà des notions dont les définitions permettront de clarifier davantage notre question de recherche.

Par *organisations particulières*, nous entendons généralement les organisations dont il était question dans les quatre illustrations du début de ce chapitre. Ces organisations, que nous avons appelées ONP, occupent une place prépondérante dans nos recherches. Par conséquent, nous y consacrons tout le chapitre suivant. Dans l'immédiat, précisons qu'il s'agit d'organisations qui vont chercher la majeure partie de leur budget de fonctionnement (plus de 50%) auprès d'un autre groupe de stakeholders, connu sous le nom de «bailleurs de fonds». En contrepartie, elles fournissent gratuitement des services aux «bénéficiaires», un troisième groupe de stakeholders. Ici, il est très important de souligner de nouveau que cette thèse ne se limite pas à ces organisations. Comme le montreront les chapitres suivants, elle s'intéresse davantage à **l'étude du système global** dont font partie ces organisations. Il est évident que cela n'implique pas une "marginalisation" du rôle de ces organisations, bien au contraire. Par *interaction des stakeholders les plus importants*, nous entendons les négociations des enjeux et l'établissement des priorités, objectifs, modes d'évaluation, etc., qui surviennent dans les contextes décrits dans les illustrations du début de ce chapitre.

Même à ce stade-ci, nous reconnaissons que le sujet de recherche reste toujours vaste. Alors, nous effectuons un deuxième choix : pour aborder le contexte de la lutte contre la pauvreté, nous **adoptons une perspective organisationnelle et managériale**. Ce choix nous sera très utile pour «mettre les morceaux à leur place», pour mieux nous retrouver dans la complexité dévoilée par chacune des illustrations. La troisième délimitation pour cerner encore plus notre question de recherche est que, comme l'a

proposé Simon (1945), nous adoptons la «**décision**» comme unité d’approche. Nous continuons à préciser notre sujet de recherche avec un quatrième choix, celui d’adopter le **Management stratégique** (Barnard, 1938; Simon, 1945; Homans, 1950; Drucker, 1954; Chandler, 1962; Cyert et March, 1963; Braybrooke et Lindblom, 1963; Crozier, 1964; Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Thompson, 1967; Allison, 1971; Andrews, 1971; Ackoff, 1970; Bower, 1972) comme «**outil**» d’investigation, d’analyse et de prise de décision - comme un outil qui nous aide à différencier, entre autres, les «*finalités*» des actions et les «*moyens*» les plus adéquats pour atteindre ces finalités. Tout cela, parce que nous nous intéressons à ce que nous appellerons le «*processus d’amélioration de la performance des actions collectives*» dans le contexte précisé.

Bref, quatre **notions clés**, mais hautement inter-reliées, se trouveront au cœur de notre recherche, à savoir : (1) *les problèmes socio-économiques*, (2) *la complexité*, (3) *le management stratégique* et (4) *les décisions stratégiques*. Mais nous croyons que ces quatre notions sont orientées, explicitement ou implicitement, vers une cinquième notion, encore plus importante, à savoir : (5) *la performance (ou le résultat) des actions collectives* dans un contexte de lutte contre la pauvreté. Par conséquent, exprimé en une seule phrase, notre question de recherche s’annonce comme suit :

Dans un contexte de lutte contre la pauvreté, lutte qui s’effectue en partenariat entre les bailleurs de fonds et les ONP en faveur des bénéficiaires, comment peut-on améliorer la performance des actions collectives?

Essayons maintenant de subdiviser cette question :

Données préalables :

1. *Étant donné les problèmes socio-économiques ;*
2. *Étant donné que ces problèmes sont complexes et multidimensionnels, c'est-à-dire que leurs origines et conséquences sont multiples, nuancées et difficile à saisir;*
3. *Étant donné l'existence d'un contexte qui implique des interactions nombreuses entre plusieurs catégories d'organisations pour trouver des solutions à ces problèmes. Alors :*

Sous-questions :

1. *Comment les stakeholders (différentes catégories d'organisations) font-ils pour garder une cohérence d'ensemble entre les «finalités» et les «moyens» pour mener leurs actions ?*
2. *Comment la performance générale est-elle abordée, évaluée et améliorée ?*
3. *Quel «outil» managérial ces stakeholders tendent-ils à utiliser en matière de performance ?*

Avant de clôturer ce chapitre, il nous semble important de dire quelques mots à propos de l'**intérêt de cette thèse**. Les quatre illustrations du début de ce chapitre en disent déjà long sur cette question, et nous n'y reviendrons pas. Mais le point important à ajouter est que les recherches sur le contexte qui nous intéresse ici présentent un intérêt pour les praticiens comme pour les universitaires. En ce qui concerne l'action et le terrain, comme l'indiquent les résultats de nos recherches sur la gestion stratégique des organisations de type «*Nonprofit*» (Youssofzai, 2000a et b), les principes du management, de l'évaluation de la performance et du management stratégique influencent de plus en plus les dirigeants de ces organisations. Cela est vrai dans un environnement canadien comme dans un environnement international. Il est évident qu'il existe un nombre important de travaux dans notre discipline (management stratégique) qui peuvent se révéler utiles dans le contexte de la lutte contre la pauvreté, à condition que les spécificités de ce contexte ne soient pas confondues avec celles des secteurs commercial et gouvernemental. Pour notre part, en nous basant sur nos expériences dans ce contexte, nous pouvons dire que, dans un certain sens, toutes nos recherches ont été motivées par cette exigence. Par

conséquent, il va de soi que nous veillerons à ce qu'elle soit prise en compte dans cette recherche. Par ailleurs, nous estimons que le fonctionnement des organisations qui interviennent dans les systèmes de lutte contre la pauvreté, leur expérience vis-à-vis de la complexité, les valeurs qui les animent, etc., peuvent être considérés comme des «mines d'or» pour la recherche universitaire, comme le soutient Drucker (1989) dans *«What Business Can learn from Nonprofits?»*. Ces organisations pourraient servir de **“leçons”** pour la gestion des organisations commerciales ou publiques qui, elles aussi, font face à une complexité croissante.

Le contexte, la problématique et l'intérêt de cette problématique étant précisés, il est temps maintenant de préciser l'état de la recherche par rapport à notre problématique, et le cadre conceptuel que nous allons adopter en fonction de cette problématique. Ce sont les sujets de la deuxième partie.

Deuxième partie

Les aspects théoriques

Cette partie qui contient trois chapitres est consacrée aux considérations théoriques. Elle commence par présenter une **revue exhaustive de la littérature** sur le management stratégique des «Organisations-non-productrices-de-profit (ONP) puis elle effectue une critique de cette littérature (chapitre 2). Les arguments centraux de ces critiques sont au nombre de deux. Premièrement, la performance des ONP individuelles n'a de sens que lorsque celles-ci sont considérées dans **des systèmes organisationnels plus élargis**, entités que nous appelons «systèmes d'action socio-économiques» (SASÉ). Deuxièmement, les **particularités** des ONP (que la littérature théorique sur ces organisations nous a permis de cerner) devraient être présentes à l'esprit dans tous les aspects du management stratégique des systèmes organisationnels étudiés.

Mais les propositions qui suivent l'analyse de la littérature nécessitent de prendre en compte un «cadre intégrateur» qui permette d'aborder la complexité des SASÉ et du contexte de la lutte contre la pauvreté. Nous démontrerons l'utilité du concept de **stratégie** en cette matière. Plus précisément, nous démontrerons pourquoi et comment ce concept aide à aborder la performance des actions collectives entreprises dans le cadre des SASÉ (chapitre 3). Finalement, grâce à ce cadre, nous reviendrons sur les propositions afin de les développer davantage, sous la forme d'un **cadre conceptuel «préliminaire»** (chapitre 4).

Chapitre 2

REVUE DE LA LITTERATURE SUR LA PERFORMANCE DES «ONP»

Ce chapitre présente une revue de la littérature sur la performance des ONP. Cette performance est abordée sous divers angles. Il faut préciser que, contrairement à ce que l'on peut croire, il existe actuellement suffisamment de recherches sur ces organisations (Youssofzai, 2000a et b), notamment sur leur gestion stratégique (Stone et al., 1999).

Commençons par quelques mots supplémentaires à propos du choix que nous avons fait d'appeler « ONP » les organisations auxquelles nous nous intéressons. Leur nom diffère d'un auteur à l'autre. On trouve des dénominations aussi diverses que : «*Citizen Organizations*», «*Nonprofit Organizations*», «*Citizen-led Organizations*», «*Nongovernmental Organizations*» (NGOs), «*Organisations sans but lucratif*», «*Organismes communautaires*», «*Organismes de quartier*», «*Associations*», «*Entreprises d'économie sociale*», etc.

Pour s'y retrouver, nous avons dû opter pour l'une ou l'autre de ces dénominations. Nous avons choisi le terme **ONP - «Organisation-non-productrice de profit»** - qui se rapproche de l'expression «*Nonprofit Organizations*». Nous estimons que ce choix est commode pour plusieurs raisons. Premièrement, il permet de regrouper facilement sous une même appellation les organisations auxquelles nous nous intéressons, mais que différents auteurs ont appelées différemment. Deuxièmement, il permet de différencier, comme une catégorie à part, les organisations qui nous intéressent et les «organisations commerciales» ou «organisations gouvernementales». Troisièmement, comme nous le verrons plus tard, il est important de mettre en évidence le rapport que toute forme organisationnelle entretient avec sa «finalité sociale». Ici, l'angle sous

lequel les ONP sont abordées est l'output (produits et services offerts). Dans ce sens, nous savons par exemple que l'ultime finalité des «organisations commerciales» est de générer des profits, que celle des «organisations gouvernementales» est de fournir des services gouvernementaux ou de vendre certains biens et services parfois avec profit (comme dans le cas de Hydro-Québec). Cependant, nous verrons que l'output des ONP ne peut être ni la génération de profits économiques (comme dans le cas des organisations commerciales), ni la mise en œuvre des politiques gouvernementales (comme dans le cas des organisations publiques). D'où l'insistance sur la ***non-production*** du profit économique¹⁰.

D'autre part, ces organisations seront examinées sous l'angle du management stratégique. Par définition, le management stratégique étudie une organisation dans son environnement, ce qui nous aidera à comprendre davantage le rapport entre le contexte général et la performance des actions de la lutte contre la pauvreté.

Précisons maintenant les sources des recherches sélectionnées pour cette revue de la littérature. La grande majorité des recherches pour ce chapitre a été sélectionnée à partir des revues et des manuels de premier plan sur le management des organisations en général, et sur le management stratégique des ONP en particulier. La période choisie va de 1977 (année de lancement du premier programme de recherche universitaire sur les ONP, à *Yale University*) jusqu'à 2000¹¹. Mais cette période ne concerne pas les travaux des auteurs classiques en théorie des organisations, en

¹⁰ Les ONP ont été **définies à partir de différents angles**. Par exemple, elles ont été définies selon leur **portée et leur taille**, allant des organisations communautaires ou de proximité avec peu de ressources jusqu'aux fondations multimillionnaires ou certaines universités et hôpitaux avec des milliers d'employés. Les ONP ont aussi été définies en fonction de ce qu'elles **offrent comme produits et services**, allant de l'offre de l'assistance charitable directe aux démunis jusqu'à la production intellectuelle de certains centres de recherches. Elles ont aussi été définies selon **leurs sources de revenus**, allant des donations de charité traditionnelles jusqu'aux subventions et contrats gouvernementaux. Finalement, les ONP peuvent être définies selon leur mode de gouvernance, allant d'autocraties pures jusqu'aux véritables démocraties.

¹¹ Pour le choix d'une partie des études empiriques, nous nous sommes basés sur Stone, Bigelow et Crittenden (1999).

management, et en stratégie - travaux qui ont parfois été ajoutés¹². On remarquera que la plupart des travaux utilisés dans cette revue de la littérature sont nord-américains, par conséquent, plus ou moins “fonctionnalistes”. Cependant, nous sommes aussi allés chercher des études pertinentes dans d’autres disciplines (sociologie, action communautaire, économique, etc.) et chez certains auteurs européens dont les ouvrages semblaient être pertinents.

Voici comment ce chapitre s’organise. Il divise la littérature analysée en deux catégories : (1) les études *empiriques* sur le management stratégique des ONP et (2) les études *théoriques* sur le management stratégique des ONP. Il commencera par exposer la situation actuelle, c’est-à-dire l’état de **la performance des ONP**, selon la «revue de la littérature empirique sur la performance des ONP» (section 1). Ensuite, il présentera une analyse critique des résultats sur la performance - tels que les présente la littérature empirique sur les ONP – en recourant (a) aux travaux classiques sur la théorie des organisations et sur le management stratégique et (b) aux «études *théoriques* sur les ONP» (section 2). En conclusion, nous ferons ressortir les facteurs qui permettent d’améliorer la performance des actions des ONP – sous forme de propositions (section 3).

¹² . *Liste des manuels* : Barnard (1938); Cyert et March (1963); Drucker (1990 & 1993); Hafsi et Fabi (1997); Hafsi et Toulouse (1996); Herman et al. (1994); Lamoureux et al. (1996); Laville et Sainsaulieu (1997); Levesque (1995a.); Mintzberg (1989); Oster et al. (1994); Powel et Friedkin (1987); Selznick (1957); Simon (1945); Thompson (1967).

Listes des revues scientifiques : Academy of Management Executive ; Academy of Management Journal ; Academy of Management Review ; Cahiers du CRISES; Decision Sciences ; Harvard Business Review ; Journal of Management ; Journal of Management Studies ; Long Range Planning ; Management Science ; Organization Studies ; Sloan Management Review ; Strategic Management Journal ; Administration in Social Work ; Nonprofit Management and Leadership ; Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (et son prédécesseur : Journal of Voluntary Action Research) ; Public Administration Review ; Yale Program on Non-Profit Organizations Working Paper Series.

2.1. PERFORMANCE DES «ONP» SELON LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE

Pour la revue de la littérature empirique sur les ONP, 62 études ont été retenues et classées en deux groupes : «études focalisées essentiellement sur l'environnement **interne** des ONP» (tableau 2.1.), et «études focalisées essentiellement sur l'environnement **externe** des ONP» (tableau 2.2.)¹³. Les détails de ces études sont présentés en annexe à ce chapitre, dans les tableaux synthétiques. Cette section et la suivante sont amplement basées sur les résultats de nos recherches précédentes, à savoir Yousofzai (2000a) pour l'analyse de *la revue de la littérature théorique sur les ONP* et Yousofzai (2000b) pour l'analyse de *la revue de la littérature empirique sur les ONP*. Ici nous les avons résumées pour éviter de prolonger ce chapitre.

Dans l'ensemble, les études théoriques et empiriques sur les ONP examinées dans ce chapitre abordent **la performance de ces organisations** sous l'un et/ou l'autre des trois angles suivants :

1. Explications et descriptions des raisons d'existence des NPO et des tâches qu'elles accomplissent;

¹³ Ici, il faut préciser deux points. Le premier point concerne les définitions données aux environnements interne et externe d'une organisation. Par «*environnement interne*», il faudrait entendre principalement les dynamiques d'interactions à l'intérieur des frontières traditionnelles de l'organisation. Et par «*environnement externe*», il faudrait penser aux forces qui existent en dehors de ces frontières, et qui peuvent affecter l'existence et le fonctionnement de l'organisation concernée. Le deuxième éclaircissement concerne la classification elle-même. Rappelons tout de suite que cette classification des études en deux groupes est quelque peu factice dans le sens où les deux groupes ne sont pas mutuellement exclusifs. Autrement dit, parler de l'environnement interne implique nécessairement la prise en considération, explicite ou implicite, de l'environnement externe (et vice versa). Il est donc quasiment impossible de trouver des études qui soient exclusivement consacrées à l'un ou l'autre des environnements interne ou externe. Cela dit, le regroupement et la catégorisation étant toujours des exercices approximatifs, mais utiles, nous nous en sommes servi pour éviter les répétitions et les redondances. Cependant, l'effort a été mis pour savoir si l'étude concernée était focalisée *primordialement* sur l'environnement interne ou sur l'environnement externe.

2. Examens et explications des questions concernant le management (quotidien et/ou stratégique) des ONP; Propositions des méthodes afin d'améliorer la situation;
3. Études de cas, identifications des problèmes managériaux concrets, explications des sources de ces problèmes, tests d'hypothèses et propositions (ou recommandations) de solutions.

Ces précisions faites, venons-en maintenant à la synthèse des recherches empiriques sur la performance des ONP. À ce propos, le premier tableau présenté en annexe fait ressortir les quatre critères principaux à partir desquels la performance des ONP est étudiée: (1) les dirigeants des ONP, (2) le processus de prise de décision dans les ONP, (3) l'environnement immédiat des ONP et (4) la planification stratégique formelle des ONP. De la même façon, le deuxième tableau fait ressortir les trois critères principaux à partir desquels la performance des ONP est étudiée : (1) le degré de dépendance des ONP vis-à-vis des sources de financement et des «bailleurs de fonds», (2) les exigences des bailleurs de fonds - perçus comme les éléments les plus importants de l'environnement des ONP – pour que les ONP se dotent d'une planification formelle et (3) l'expérimentation de différentes versions de la planification par les ONP. Les paragraphes suivants développeront chacun des points précédents.

Contrairement à la croyance générale selon laquelle les ONP fonctionnent de façon démocratique, un nombre important d'études focalisées sur l'environnement interne des ONP soulignent le pouvoir et l'*omniprésence des dirigeants* (CEO ou membres du CA) dans le processus de gestion de ces organisations (Harlan et Saidel, 1994; Nutt, 1986, 1987, 1989; Herman et Heimovics, 1990; Heimovics, Herman et Jurkiewicz, 1993, 1995). Parallèlement, les résultats empiriques soulignent le fait que *les processus organisationnels internes des ONP sont largement déterminés par les*

caractéristiques environnementales externes. Plus précisément, ces processus dépendent des changements dans les mécanismes de financement (Berg et Wright, 1980), des changements dans les politiques de bien-être social (Bielfeld, 1992), des considérations fiscales et budgétaires (Liebschitz, 1992) et de la disponibilité générale des fonds (Bieflefeld, 1994; McMurtry, Netting et Kettner, 1991; Nielson, 1986). La littérature empirique souligne aussi le fait que les turbulences exogènes, comme les changements de politiques gouvernementales (Bartunek, 1984; Vogel et Patterson, 1986; Wernet et Austin, 1991), la culture sociale (Martin et Glisson, 1989; Miller, 1991) et la stabilité de l'environnement des fonds (Schmid, 1992) affectent à la fois la structure organisationnelle des ONP, ainsi que les valeurs et les comportements du leadership (Bartunek, 1984; Miller, 1991; Sheinfeld et Weirich, 1981; Vogel et Patterson, 1986). En outre, la revue de la littérature empirique confirme l'hypothèse selon laquelle, en général, *chacun des stakeholders essaie de définir les valeurs d'une ONP, sa mission et ses modes de fonctionnement en fonction de sa vision personnelle* (Covey et Brown, 1985; Fottler, 1981; Kanter et Summer, 1987; Newman et Wallender, 1978; Nutt et Backoff, 1992). Les résultats empiriques révèlent également que *la plupart des ONP n'ont aucun contrôle sur leurs ressources financières, et dépendent donc totalement des ressources* (Gronberg, 1991; Stone et Brush, 1996).

Les études empiriques indiquent par ailleurs que *ce sont les bailleurs de fonds, éléments de l'environnement externe les plus importants pour les ONP, qui ont souvent exigé que ces organisations pratiquent la planification* (Feinstein, 1985; Stone, 1989; Tober, 1991; Webster et Wylie, 1988; Wolch, 1990), à tel point que certains managers de ces organisations ont fini par considérer que la pratique de la planification formelle a une vertu de légitimation vis-à-vis des bailleurs de fonds (Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Wolsh, 1990). Une autre idée à retenir de l'analyse des études empiriques est que *la planification formelle, si elle est pratiquée pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds,*

peut réduire l'autonomie d'une ONP et l'amener à s'écarter de sa mission initiale (Stone, 1989; Tober, 1991; Wolch, 1990). D'autres raisons de la pratique de la planification formelle sont l'amélioration de la coordination (Odom et Boxx, 1988), la formation ou non des dirigeants en management (Wolsh, 1990; Young et Sleeper, 1988) et les caractéristiques du conseil d'administration (préférences pour les considérations stratégiques ou opérations quotidiennes) (Jenster et Overstreet, 1990; Stone, 1991). Cela dit, *l'emploi de la planification est associé à une croissance de l'organisation en termes de financement reçu* (Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988) *et en termes de membres* (Jenster et Overstreet, 1990; Odom et Boxx, 1988); Et, quelle que soit leur taille, il est confirmé que les ONP pratiquant la planification formelle ont nettement plus augmenté leur performance que celles qui ne l'ont pas fait (Siciliano, 1977).

Malgré ce qui vient d'être dit, la littérature empirique souligne le fait que *la plupart des ONP n'a pas formellement opté pour la planification stratégique* (Brown et Covey, 1987; Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988; Jansson et Taylor, 1978; Jenster et Overstreet, 1990; Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Unterman et Davis, 1982). Cependant, parmi celles qui l'ont effectivement adoptée, *les différences de pratiques vont de la «planification opérationnelle» à la «planification à long terme» en passant par la «planification informelle»* (Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991). Il faut ajouter que *ce sont surtout les ONP d'une certaine taille qui se sont servies de la planification formelle* comme outil de gestion (Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Unterman et Davis, 1982; Webster et Wylie, 1988; Wolch, 1990; Young et Sleeper, 1988). Un certain nombre d'études empiriques ont aussi montré que les *principales implications* de la planification sur les dynamiques internes des ONP étaient des *changements de la structure organisationnelle et de l'équilibre du pouvoir* entre les managers et les membres du CA (Coghlan, 1987; Jenster et Overstreet, 1990; Stone, 1989 et 1990; Tober, 1991). En outre, certaines études empiriques montrent que, pour surmonter les

difficultés causées par les turbulences financières, *certaines groupes d'ONP ont opté pour des stratégies «coopératives», d'autres, pour des stratégies «compétitives»*. De plus :

- Les deux stratégies, «coopérative» et «compétitive», ne sont pas mutuellement exclusives, c'est-à-dire que les ONP étudiées pouvaient avoir, d'un côté, des alliances stratégiques coopératives avec un certain nombre d'ONP et, de l'autre, faire concurrence (sur la recherche de fonds, ou la livraison de service au client, etc.) à d'autres ONP (York et Zychlinski, 1996);
- Les stratégies «compétitives» engendrent généralement le problème du *Goal Displacement* (déviance de l'objectif) dans les ONP, ce qui fait notamment baisser qualitativement et quantitativement les services aux clients et démoralise les employés au niveau interne (Berg et Wright, 1980; Gronbjerg, 1991; LaBarbera, 1991; McMurtry, Netting et Kettner, 1991). Quant aux stratégies «coopératives», bien qu'elles puissent assurer une stabilité financière (Bielefeld, 1992; Singer et Yankey, 1991), elles peuvent également occasionner des problèmes comme la concentration de pouvoir et la formation de coalitions (Boje et Whetten, 1981; Provan, Beyer et Kruytbosch, 1980; Galaskiewicz et Shatin, 1981);
- Les fusions entre les ONP qui avaient des valeurs différentes sont perçues comme problématiques (Schmid, 1995) ; toutefois, des facteurs comme la communication, l'interaction, la négociation et l'absence de formalisation exagérée sont identifiés pour mieux gérer ce genre de fusions (Alter, 1990; Van de Ven et Walker, 1984).

Finalement, la plupart des études consacrées directement à la performance des ONP indiquent que l'élaboration des stratégies *des ONP a accordé très peu d'attention aux demandes des «Clients/bénéficiaires»*. Sur cette question, certains auteurs comme Van de Ven et Walker (1984) trouvent que l'attention de la majorité des dirigeants des ONP était focalisée sur les sources de fonds plutôt que sur les

demandes des clients. D'autres auteurs notent que la raison de ce problème est que les ONP manquent d'informations valides sur les demandes des clients (Nutt et Bckoff, 1992). Mais Stone, Bigelow et Crittenden (1999) vont jusqu'à affirmer que, dans les faits, *il existe peu d'évidence pour soutenir que les ONP prennent effectivement en compte, dans l'élaboration de leurs stratégies, les besoins des clients.*

Bref, dans l'ensemble, les résultats empiriques donnent une image plutôt négative de la performance générale des ONP. Mais comme nous le verrons dans la prochaine section, il faudrait nuancer cela.

2.2. LA PERFORMANCE DES «ONP» SELON LA LITTÉRATURE THEORIQUE

Pour pouvoir relativiser les problèmes de performance des ONP cernés dans la section précédente, nous estimons qu'il faut aussi considérer la *littérature théorique* sur les ONP, sans oublier les travaux des auteurs classiques sur la théorie des organisations et le management stratégique (car les ONP demeurent avant tout des organisations). Nous verrons que, **selon la littérature théorique, en général, les ONP ont des particularités qui expliquent leur «excellence», donc leur bonne performance.** Les paragraphes suivants détaillent ce qui vient d'être avancé.

Sur le plan théorique, quasiment tous les auteurs qui ont réalisé des travaux sur les ONP les ont primordialement qualifiées d'«Organisations». Si nous notons cela ici, c'est parce que le qualificatif «organisation» a des significations et des implications importantes pour les entités appelées ONP. En effet, en tant qu'organisations en général, les ONP peuvent être considérées comme *des systèmes de coopération* entre leurs membres, coordonnés par leurs dirigeants, et ce, grâce à une utilisation judicieuse des outils structurels, des outils de stimulation matériels et des outils

idéologiques. Ainsi, la pertinence de cette coopération dépend de son «*efficacité*» et son «*efficience*» (Barnard, 1938). Un système de coopération est «efficace» si son objectif est atteint; et cela dépend des éléments de l'environnement dans son ensemble. Il est «efficient» si les individus qui participent sont satisfaits de leur participation, à tel point qu'ils sont prêts à continuer à collaborer. En tant qu'organisations, les ONP peuvent aussi être considérées comme des *entités pour améliorer la rationalité limitée des individus et des groupes qui la composent* (Simon, 1945). De plus, elles peuvent être qualifiées de *coalitions dont les membres sont en négociation constante* (Cyert et March, 1963). Par ailleurs, en théorie, chacune des ONP a, et devrait avoir, certaines caractéristiques d'une *institution – une organisation qui est dotée de valeurs, qui a un caractère particulier et qui a des leaders jouant un rôle déterminant dans le processus de son institutionnalisation* (Selznick, 1957). Finalement, en tant qu'organisations, les ONP peuvent aussi être considérées comme *des systèmes ouverts et contraints au critère de rationalité* (Thompson, 1967).

Par conséquent, évoquer la performance des ONP conduit nécessairement à considérer la façon dont ces entités sont constituées en tant qu'organisations. Dans ce sens, le recours aux théories des auteurs classiques, synthétisées auparavant, aide à comprendre que l'existence même de ces entités organisationnelles est un «plus», étant donné leur mission spécifique – mission que ne peuvent accomplir ni les «organisations commerciales», ni les «organisations gouvernementales». Évidemment les travaux classiques précédents méritent beaucoup plus d'élaborations. Nous y reviendrons dans la suite de cette thèse.

Mais venons-en aux travaux réalisés principalement sur les ONP. À ce propos, il est possible de soutenir que ces derniers considèrent les ONP comme des organisations très performantes et expliquent cette performance à partir des *particularités* de ces organisations. Voyons les détails dans ce qui suit.

Première particularité soulignée par la littérature théorique : *les ONP sont vues comme des organisations dont l'existence remonte très loin, dans le temps et dans l'espace*. Cela veut dire qu'à travers l'histoire et à travers les pays, ces organisations ont joué un rôle prépondérant dans les domaines économique, social, politique et religieux (Hall, 1994 ; Lamoureux et al., 1996 ; Anheier et Cunningham, 1994 ; Lévesque 1995a). Une deuxième particularité des ONP est que *les dimensions éthiques et morales y sont plus prononcées que dans d'autres formes organisationnelles*. En effet, pour les auteurs qui ont examiné les ONP sous l'angle éthique/moral, en théorie, il s'agit d'organisations dont le comportement moral et l'intégrité peuvent expliquer l'existence, ainsi que la capacité à générer des ressources et à agir. En d'autres termes, les ONP sont généralement qualifiées d'organisations dans lesquelles les considérations morales et éthiques prédominent à chacune des étapes de la décision. Cela parce qu'elles sont liées avec le public par un «contrat social implicite» basé sur la confiance, ce qui implique que les membres de ces organisations adhèrent à certaines valeurs morales et humaines chères au public. Et en échange de cette confiance, les ONP obtiennent, entre autres, d'être exemptées d'impôts (Hatten, 1982 ; Hansmann, 1987 ; Douglas, 1987 ; Jeavons, 1992a & 1994 ; Ostrander et Schervish, 1990). Pour certains auteurs comme DiMaggio et Anheier (1990), ces valeurs sont justement celles des sociétés démocratiques occidentales. Mais tous les auteurs ne partagent cette opinion.

Un autre groupe d'auteurs (Wheelen et Hunger, 1986; Drucker, 1990 et 1992; Smith, 1994; Axelrod, 1994; Herman et Heimovics, 1994) trouve une particularité supplémentaire aux ONP : leur structure de gouvernance par rapport à celle des autres formes organisationnelles. Plus précisément, ces auteurs affirment que *la gouvernance des ONP n'est l'affaire exclusive ni des propriétaires individuels, ni des officiels du gouvernement, mais implique les membres ordinaires*. Cela n'empêche évidemment pas qu'au dernier stade dominant les interactions du «Conseil

d'administration» (*The Boar*) et du «Directeur exécutif» (*Chief Executive Officer - CEO*) qui dirigent ces organisations. Alors, affirment ces auteurs, à des degrés différents, la prise de décision dans les domaines opérationnels et stratégiques est assurée par ces deux instances. Et l'engagement des *bénévoles* est considéré comme une autre particularité des ONP (Drucker, 1990 et 1993; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Lévesque, 1995).

De la même façon, la spécificité du *système d'acquisition des ressources* dans les ONP est considérée comme une particularité supplémentaire de ces organisations, toujours en comparaison avec d'autres formes organisationnelles (Drucker, 1990 et 1992; Smith, 1994; Fogal, 1994). Ainsi, expliquent les auteurs qui ont étudié cette question, si une organisation commerciale trouve généralement ses ressources en vendant des produits et services à ses clients, et si une organisation gouvernementale fonctionne grâce aux taxes prélevées, *les ONP vont chercher leurs ressources de fonctionnement auprès de donateurs qui ne bénéficient pas (du moins, directement) des services qu'ils financent*. Et Smucker (1994) défend l'idée qu'au-delà des méthodes habituelles de collecte de fonds, une ONP peut aussi se servir de la pratique du *Lobbying*.

Hansmann (1980) cherche la particularité des ONP à partir de l'approche économique. Ainsi, explique-t-il, la particularité la plus importante des ONP est le fait que ces *organisations sont frappées par la «contrainte de la non-distribution» - Nondistributional Constraint*. Cette dernière interdit à ceux qui contrôlent les ONP (dirigeants et membres) de se redistribuer les "bénéfices" de ces organisations. Par ailleurs, les auteurs qui se sont concentrés sur le management quotidien des ONP défendent très généralement l'idée selon laquelle la gestion de *ces organisations devrait être différente de celle d'autres formes organisationnelles* (Hatten, 1982; Nutt, 1984; Wheelen et Hunger, 1986; Bryson, 1988 et 1994; Morissely et al., 1987;

Drucker, 1990 et 1992; Murry et Tassie, 1994; Thomas, 1994; Moyer, 1994; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Anthony, 1994; Young, 1994).

Enfin, un autre groupe d'auteurs lie les particularités des ONP à leur raison d'être. Les adeptes de différentes disciplines proposent différentes réponses à cette question. Certains économistes voient les ONP *comme des réponses économiques aux «Market Failures»*, particulièrement à l'une des variétés de ces derniers qui concerne le problème des «Contract Failures». Dans ce sens, expliquent ces économistes, les ONP existent pour jouer le rôle "d'agent" entre les «donateurs» et les «bénéficiaires», grâce à la confiance que leur accordent les donateurs (Hansmann, 1980 et 1987; Jeavons, 1994). Le concept de «Public Failures» (Oster, 1994) se trouve à l'opposé de «Market Failures» pour justifier l'existence des ONP. Les auteurs dans cette mouvance soutiennent que les ONP existent pour offrir des services publics à la place du gouvernement lorsque celui-ci ne veut pas ou ne peut pas offrir ces services (Weisbrod, 1977 et 1988). Une troisième catégorie d'études (Van Til, 1994; Herman et al., 1994; Anheier et Cunningham, 1994) considère que les ONP sont *«une réponse institutionnelle aux besoins de la société»*. Pour d'autres auteurs encore, *les ONP existent pour remplir différentes fonctions selon différents modèles de développement* (Lévesque, 1997 ; Lévesque, 1999; Lévesque et Mendell, 1999 ; Jetté, Lévesque, Mager et Vaillancourt, 1999).

Bref, nous voyons que les auteurs qui ont effectué des études théoriques sur les ONP reconnaissent tous, explicitement ou implicitement, que leurs particularités constituent des avantages par rapport aux autres formes organisationnelles. Par conséquent, on peut dire que, contrairement à la littérature empirique (analysée à la section précédente), dans l'ensemble la littérature théorique présente une **très bonne image** des ONP. Comment analyser cette différence marquée entre les littératures empirique et théorique à propos des ONP ? Les réponses qui nous semblent les plus plausibles sont proposées dans la prochaine section.

2.3. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE SUR LES «ONP»

La littérature qui vient d’être examinée jusqu’ici décrit la **situation actuelle** de la performance générale des ONP, à travers les résultats des études empiriques d’abord, des études théoriques ensuite. Mais, en ce qui concerne la problématique de cette thèse – l’étude de la performance des actions communes des stakeholders dans un contexte de lutte contre la pauvreté, contexte où les ONP ont un rôle prépondérant -, nous trouvons que, malgré sa richesse, cette littérature comporte certains problèmes. Nous en aborderons cinq dans les paragraphes qui suivent.

2.3.1. Exagérations de l’évaluation de la performance des ONP

La littérature *empirique* sur la performance des ONP «*exagère*» *quelque peu les difficultés managériales* de ces organisations. À l’opposé, la littérature *théorique* comporte, elle aussi, une certaine «*exagération*», *car elle idéalise les ONP*. Nous estimons que la réalité se trouve quelque part entre ces deux positions, mais qu’elle est complexe à saisir. Par ailleurs, la littérature examinée dans les sections précédentes nous amène à constater que la performance ne semble pas avoir la même définition pour les auteurs des littératures empirique et théorique. Par exemple, certains auteurs voient la performance des ONP dans *l’une ou l’autre des fonctions managériales* (Drucker, 1990 et 1993; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994 ; Anthony, 1994; Young, 1994 ; Hatten, 1982; Bryson, 1988 et 1994; Morrissey et al., 1987; Nutt, 1984; Wheelen et Hunger, 1986 ; Murray et Tassie, 1994; Thomas, 1994), d’autres la situent dans *l’un ou l’autre des groupes de personnes membres de ces organisations* (Van de Ven et Walker, 1984 ; Nutt et Bckoff, 1992 ; Stone, Bigelow et Crittenden, 1999).

On peut aussi souligner la différence de méthode pour évaluer cette performance : en général, les auteurs ne semblent pas être d'accord sur « le lieu » *où se trouve cette performance : à l'intérieur de l'organisation* (Bryson, 1988 et 1994; Morissely et al., 1987; Thomas, 1994; Moyer, 1994; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Anthony, 1994; Young, 1994) *ou à l'extérieur de celle-ci* (Drucker, 1990, 1993 ; Hansmann, 1980, 1987 ; Jeavons, 1994 ; Oster, 1994 ; Weisbrod, 1977, 88) ? En ce qui concerne ce dernier point, nous trouvons qu'il est très important de commencer l'analyse avec la question : « *où localiser cette performance ?* » N'oublions pas que cette question importante rejoint directement notre sujet de recherche et est donc reliée au thème central de cette thèse. Par conséquent, le fait de préciser/choisir clairement où se trouve la performance permet déjà une certaine clarté et cohérence pour l'ensemble des acteurs engagés dans la lutte contre la pauvreté, y compris les ONP. Cela est utile pour l'amélioration des actions collectives des ONP et des autres organisations collaboratrices qui sont engagées dans la lutte contre la pauvreté.

2.3.2. Caractère exclusif de l'angle d'analyse

Bien que, dans cette revue de la littérature, nous n'ayons pas approfondi les explications détaillées fournies par chacune des disciplines qui se sont intéressées au phénomène des ONP (parce que, rappelons-le, nous avons opté pour une approche organisationnelle et managériale), les exemples des études examinées montrent que les sympathisants de différentes disciplines (économie, sociologie, politique et action communautaire) ont leurs propres «angle d'analyse» de la performance des ONP. Par exemple, rappelons-le : certains auteurs ont expliqué l'existence des ONP selon une logique économique – liant celles-ci aux limites du marché «*Market Failures*» (Hansman, 1980 et 1987; Jeavons, 1994) - tandis que d'autres ont expliqué cette existence selon une logique de «*Public Failures*» (Oster, 1994 ; Weisbrod, 1977 et

1988). La justification de l'existence des ONP à partir de la seule logique éthique et morale (Hatten, 1982; Hansmann, 1987; Duglass, 1987; Jeavons, 1992a et 1994; Ostrander et Schervish, 1990; DiMaggio et Anheier, 1990) était un autre exemple d'explication exclusive. Bref, dans l'ensemble, différentes vagues d'études défendent différentes vagues d'explications sur l'existence des ONP. Le point commun de ces vagues est justement l'idée, exprimée explicitement ou implicitement, d'examiner la performance des ONP sous un angle exclusif (économique, politique, éthique ou moral). La prise en considération des dimensions économique, politique et éthique ne pose en soi aucun problème. Ce qui en pose un, en revanche, comme nous l'avons observé en passant la littérature en revue, c'est le **caractère partiel** de l'analyse par l'une ou l'autre des logiques qui sous-tendent ces approches. L'on étudierait mieux la performance globale si l'on dépassait cette limite, si l'on prenait en compte, dans la mesure du possible, l'ensemble des considérations mentionnées d'une façon cohérente. Plus précisément nous avons évoqué ici la prise en compte des éléments de l'environnement général des ONP, comme les différents stakeholders, les faits socio-économiques, les faits démographiques, la disponibilité des ressources bénévoles, l'expertise des bénévoles et la disponibilité des ressources financières.

2.3.3. Recettes managériales et ignorance des particularités des ONP

En plus du caractère exclusif de l'analyse, un autre problème, cette fois-ci davantage posé par la littérature empirique, est que la plupart des auteurs qui se sont penchés sur la **performance empirique des ONP** semblent avoir omis les particularités de ces organisations. Autrement dit, les thèmes centraux de leurs travaux tournent généralement autour des prescriptions/explications/démonstrations des «recettes managériales traditionnelles». Dans ce sens, suffisamment d'études ont été réalisées pour «ajuster» les pratiques managériales des ONP au principe général du management. En effet, chacune des fonctions organisationnelles a été abordée par un

«expert» dans un domaine particulier : le *marketing* par Drucker (1990 et 1993) et Moyer (1994), la *gestion des ressources humaines* par Drucker (1990 et 1993), Brudney (1994), McCurley (1994), Sturgeon (1994), la *comptabilité* par Anthony (1994), Young (1994), la *planification* par Drucker (1990 et 1993), Hatten (1982), Bryson (1988 et 1994), Morrisey et al. (1987), Nutt (1984), Wheelen et Hunger (1986) et l'*évaluation de la performance* par Wheelen et Hunger (1986), Drucker (1990 et 1993), Hatten (1982), Murray et Tassie (1994), Thomas (1994).

Certes, les recommandations de ces travaux peuvent être pertinentes pour le monde des organisations commerciales, mais elles ne semblent pas être systématiquement applicables au monde des ONP qui a ses particularités, comme nous l'a appris la littérature théorique sur les ONP. Même si certains auteurs essayent de se démarquer, la tentative de tenir compte de la spécificité des ONP a généralement été ou bien incomplète, ou bien «diluée» dans le processus d'avancement de l'étude concernée.

Soulignons tout de même le grand mérite de ces études. Chacune d'entre elles fournit des explications qui, mises ensemble, donnent des informations très pertinentes sur le contexte général des ONP. Mais nous trouvons que, dans l'ensemble, toutes ces informations et propositions ne font pas une synthèse générale de la nature et de la mission précises des ONP. De plus, la considération de toutes ces propositions implique nécessairement que les ONP se trouvent dans un contexte dont la complexité est nettement plus grande. Ces deux sujets (synthèse et complexité) seront développés dans les paragraphes suivants, mais cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de liens directs avec le contenu de la présente section.

Ce sur quoi nous voulons insister ici, c'est que les particularités des ONP font qu'en plus de l'environnement général auquel nous avons fait allusion dans la section précédente elles partagent entre elles un **environnement immédiat** [ou environnement-tâche, selon l'expression de Thompson (1967)], qu'il est nécessaire de

prendre en compte pour évaluer leur performance générale. Rappelons que, par définition, plusieurs idées importantes, explicites et implicites, se trouvent liées à la notion d'environnement-tâche. Premièrement, il y a l'idée de la présence ***d'une seule population de clients***, dans une localité, un territoire ou une région. Pour cette étude, il s'agit évidemment des clients/bénéficiaires des services des ONP. Ensuite, il y a l'idée de la présence des ***autres organisations/institutions partenaires*** engagées auprès de ladite population de clients. Pour ce travail, il s'agit des organisations qui représentent les bailleurs de fonds et les autres groupes de stakeholders engagés pour fournir de l'aide humanitaire aux mêmes clients/bénéficiaires. Finalement, évoquer l'environnement-tâche revient à évoquer explicitement des dimensions telles que le ***degré de collaboration*** des acteurs, le degré ***d'influence des clients/bénéficiaires*** et la qualité des interactions des ***fournisseurs*** qui contribuent à procurer des services aux clients/bénéficiaires.

2.3.4. Ignorance du système comme un «tout»

Qu'il s'agisse de la question précise de la performance des ONP ou de considérations plus générales sur les raisons de l'existence de ces organisations, nous avons observé dans la littérature examinée des ***explications partielles*** et quelque peu ***incomplètes***. Cependant, il faut noter que certains auteurs font tout de même exception. Ils expliquent que le phénomène des ONP émerge des interactions de différents contextes des sociétés contemporaines (interactions des institutions sociales, des lois, des forces économiques et politiques et des dynamiques internationales) et qu'il a des racines historiques (Herman et al., 1994; Anhier et Cunningham, 1994). Mais il nous semble que dans l'ensemble, par rapport à la performance, la réflexion dans ce sens n'a pas dépassé les limites de cette évocation. Nous pensons qu'il s'agit là de l'amorce d'une certaine clarté par rapport aux réflexions sur la ***performance des ONP***. Dans ce sens, la performance en question ne peut être bien saisie que lorsqu'on

pense au système dans sa globalité. Par conséquent, il serait positif pour la performance si l'on effectuait un **design adéquat de ce système** et si l'on se dotait de théories adéquates qui puissent aider à saisir sa complexité.

Dans ce sens, le phénomène des ONP est un cas particulier du phénomène socio-économique dans lequel c'est l'**action** qui a la place centrale. Alors, pour mieux comprendre les dynamiques du phénomène des ONP, il est nécessaire de se concentrer principalement sur l'action dont il est question ici, à savoir, l'aide, ou le secours, à une population «démunies» dans une communauté donnée. Cela implique qu'il est approprié de dépasser les frontières traditionnelles des ONP pour se donner une vision panoramique de la «totalité» du «**système**». Plus précisément, nous proposons qu'il faut considérer les ONP comme faisant partie d'un système organisationnel composé de trois entités prépondérantes, à savoir les «Bailleurs de fonds», les «Clients» et les «ONP». Nous appellerons désormais ce système «**système d'actions socio-économiques (SASÉ)**».

2.3.5. Ignorance de la prise en compte du haut degré de complexité de ces systèmes

Nous avons évoqué ce que nous entendions par complexité au chapitre précédent. Une des implications de la complexité est que le comportement des stakeholders qui ont des philosophies différentes rend difficile l'appréciation du lien de cause à effet entre la finalité et les moyens. Sur ce point, pour Newman et Wallender (1987), les contraintes spécifiques qui pèsent sur les ONP sont l'existence d'objectifs intangibles, la faible influence des clients, la forte influence des bailleurs de fonds, une certaine faiblesse dans la gestion des ressources humaines et la dépendance vis-à-vis de leaders charismatiques. Hatten (1982), qui évoque aussi les difficultés particulières de la gestion des ONP, énumère les suivantes: difficulté d'énoncer clairement la mission et les objectifs, en raison de l'existence de plusieurs groupes d'intérêt qui ont des

demandes différentes; difficulté de mesurer les objectifs et la performance de ces organisations ; difficulté de déterminer précisément qui sont les bénéficiaires et difficulté de communication. Qu'est ce que tout cela implique pour les décideurs ?

D'abord, toute théorie d'action nécessite que l'on prenne en compte la multidimensionnalité, donc la multidisciplinarité, et, par conséquent, la complexité des systèmes impliqués (Weber, 1947; Smelser, 1976 ; Evan-Granboutan, 1986 ; Whitley, 1984a, b ; Martient 1990a, b ; Hafsi et Toulouse, 1996 ; Hafsi, 1997). Pour **les managers, il est capital de reconnaître que l'on est dans un contexte où les relations de cause à effet sont floues**. La prise en considération de la complexité permet de mieux comprendre pourquoi il existait tant de différences entre les mondes «théorique» et «empirique» de la littérature sur les ONP. Autrement dit, ce n'est probablement pas parce qu'il existe un problème éthique dans le comportement des ONP, ou celui de leurs dirigeants, que l'on a noté autant de problèmes dans la performance actuelle des ONP (section 1). Mais il est possible de soutenir que ces problèmes sont dûs à cause **la très grande complexité du contexte où les ONP agissent**, ainsi qu'à la **rationalité limitée** (Simon, 1945) des **dirigeants** de ces organisations. Par conséquent, les gestionnaires des ONP, se trouvant dans un monde complexe, se seraient majoritairement mis, par mimétisme ou par contrainte de la part des bailleurs de fonds, à se servir des «recettes» mises au point pour les organisations commerciales et basées sur des philosophies ne prenant pas en considération les spécificités des ONP. C'est pour cette raison notamment que l'examen empirique montre si peu de performance générale positive dans les ONP. La performance serait plus élevée si **les dirigeants et les gestionnaires intermédiaires se mettaient à gérer en prenant cette complexité en compte**. S'ils se dotaient des moyens de déterminer les vrais besoins des clients/bénéficiaires, et s'ils veillaient à associer les changements de ces besoins dans le temps afin d'adapter le SASÉ, de réconcilier les intérêts des différents stakeholders en fonction des besoins des clients/bénéficiaires,

de gérer les ressources humaines bénévoles et de fournir un feed-back efficace à tous ces derniers, leurs performances seraient meilleures.

2.4. CONCLUSION : NOS PROPOSITIONS

Pour surmonter les difficultés des ONP en matière de performance, il suffit de rappeler les synthèses des cinq points discutés à la section précédente, sous forme de propositions :

Proposition 1 : Dans un contexte de lutte contre la pauvreté, les résultats finaux des actions (la **performance**) sont meilleurs lorsque les ONP et les autres stakeholders qui travaillent en partenariat avec elles parviennent à se mettre d'accord sur la «*localisation de la performance : à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation?*»

Proposition 2 : Lorsque les éléments de l'**environnement général des ONP** (les différents stakeholders, les faits socio-économiques, les faits démographiques, la disponibilité des ressources bénévoles, l'expertise des bénévoles et la disponibilité des ressources financières) sont pris en compte, la **performance** est meilleure.

Proposition 3 : Lorsque, sur la base des particularités des ONP, l'**environnement le plus immédiat des ONP** [environnement-tâche (Thompson, 1967)] est pris en compte, la **performance** est meilleure.

Proposition 4 : Lorsque le **design du SASÉ** par les décideurs et gestionnaires des ONP inclut tous les acteurs (dont les bailleurs de fonds et les bénéficiaires), la **performance** est meilleure.

Proposition 5 : Lorsque les **responsables** réussissent à **gérer efficacement** les SASÉ (c'est-à-dire, déterminent les vrais besoins des clients/bénéficiaires, adaptent le SASÉ en fonction des changements, réconcilient les intérêts des différents stakeholders en fonction des besoins des clients/bénéficiaires], la **performance** est meilleure.

Nous poursuivrons les développements supplémentaires sur la base de ces cinq propositions. Mais, pour pouvoir avancer, il nous faut à présent trouver un cadre qui nous permette de travailler avec ces propositions, un cadre qui nous permette d'aborder les SASÉ, et que nous qualifions de «**cadre intégrateur**». C'est le sujet du chapitre suivant.

Annexe du chapitre 2

Tableau II.1. : Synthèses des études empiriques focalisées principalement sur l'environnement interne des ONP

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats trouvés
Bailey (1992) : «The strategic structuring of nonprofit associations: An exploratory study»	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les ONP, quels facteurs contribuent aux tensions entre les sièges sociaux et leurs filiales ? - Études de cas comparatives de deux associations aux États-Unis pour explorer les tensions base/filiale affiliée; - Les structures administratives et de gouvernance de ces deux organisations qui connaissent ces tensions ont été étudiées durant 8 mois entre 1989-90; - Étude ethnographique et analyses statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - La formalisation, la hiérarchisation et la centralisation des décisions se sont avérées être des sources importantes de tensions; - La principale raison de la structuration base/filiale était liée à l'acquisition des ressources (et non le prolongement d'une mission claire); - Les nouvelles structures étaient caractérisées en termes de complémentarités dans le partage des informations et dans la prise de décision (de la part de la base) et de respect d'un leadership efficace (de la part des branches affiliées); - Les structures de gouvernance et d'administration des organisations devaient devenir moins bureaucratiques et hiérarchiques; - De même que les rôles, les titres aussi devraient changer; par exemple, «coordonnateur» au lieu de «directeur exécutif», etc.
Bartunek (1984) : «Changing interpretive schemes and organizational structuring : The example of a religious order»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment la perspective interprétative modifie-t-elle les changements majeurs (dans la structure et la mission) d'un ordre religieux? - Analyse longitudinale (étude de cas) d'un Ordre religieux qui a entrepris une révision majeure de sa structure. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements majeurs affectent le «schème interprétatif» à travers les processus dialectiques dans lesquels l'ancienne et la nouvelle façons de comprendre interagissent pour générer une synthèse; - Les forces environnementales sont à l'origine du changement, mais la façon dont il est interprété par les membres de l'organisation affecte le type de changement qui prendra place dans l'organisation; - La façon dont le leadership met en place le changement affecte celui-ci; - L'Ordre avait conseillé des changements modestes en réponse à Vatican II*; - L'Ordre devenait plus participatif et décentralisé à mesure que ses valeurs et sa mission fondamentales changeaient. <p>(*) <i>Vatican II (1962-65) a substantiellement révisé les philosophies de base et les principes théologiques de l'Église, ce qui a engendré des changements fondamentaux dans le «Self-understanding» de l'Église dans plusieurs domaines.</i></p>

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
Bradshaw, Murray et Wolpin (1996) : «Women on boards of nonprofits: what difference do they make?»	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est l'impact de la présence des femmes dans les postes de direction sur l'efficacité, la structure et le processus organisationnel des ONP? - Perspective psychosociologique; - Proportion de femmes dans les instances dirigeantes des ONP; - Questionnaires aux 276 CEO des ONP canadiennes des domaines de santé et de services sociaux; - Analyses statistiques, régressions multi-variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - La recherche n'a pas corroboré les affirmations de certaines théories organisationnelles, selon lesquelles les femmes occupant un poste de leadership amènent plus d'efficacité, plus de participation et de partage de pouvoir,; - La présence ou non des femmes dans les CA et le fait que le CEO soit une femme ou non n'avaient pas d'impact sur l'efficacité de l'organisation; - Les femmes CEO avaient tendance à moins diriger lorsque le CA était activement engagé dans la planification stratégique; - Les activités des CA étaient généralement formelles lorsque les CEO étaient des femmes.
Bradshaw, Murray et Wolpinn (1992) : «Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment la structure du CA et son processus affectent-ils l'efficacité des ONP? - Questionnaires auprès de 400 CEO des ONP; - Méthodes d'analyse statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les dirigeants perçoivent effectivement un rapport entre l'efficacité et l'implication du CA dans la planification stratégique, le développement d'une vision commune pour l'organisation et l'utilisation de bonnes pratiques de management.
Brown et Covey (1987) : «Organization and managing private development agencies»	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi les problèmes des ONP de développement ne sont-ils pas facilement résolus par les pratiques managériales traditionnelles? - Étude de cas de 4 ONP de développement (recherche action). 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'ententes internes sur les objectifs et/ou moyens font que la planification stratégique ne s'applique pas toujours; - Dans ce genre d'organisation, la prise de décision s'effectue par un leader charismatique ou grâce à des pratiques de négociations.
Coghlan (1987) : «Corporate strategy in catholic religious orders»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la validité des concepts et des modèles stratégiques du domaine commercial pour les ONP, surtout les Ordres religieux? - Sondages et entrevues avec les leaders de 5 Ordres religieux pour comprendre comment ils formulaient leurs stratégies. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les Ordres étudiés avaient utilisé (souvent implicitement) les concepts de stratégie dans leurs phases de formulation de nouvelles stratégies; - En général, les nouvelles stratégies avaient pour origine le Concile II, l'analyse du monde contemporain et la baisse des membres; - Dans le processus, l'accent a été mis sur l'importance du CEO, de la mission et de la participation élargie; - Si cela était jugé nécessaire, la structure organisationnelle a été adaptée pour l'implantation de la stratégie.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
Fletcher (1992) : «Effective boards : how executive directors define and develop them»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les leaders des ONP définissent-ils un bon CA? - Comment collaborent-ils pour recruter, gérer les finances, récolter des fonds, etc. ? - Sondage et entrevues auprès de 318 CEO des ONP dans les deux domaines de la santé et des services humains. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les qualités d'un bon CA: <ul style="list-style-type: none"> - Assume ses responsabilités de gouvernance; - Choisit soigneusement les membres; - S'engage activement dans le processus de planification stratégique; - Ses membres participent régulièrement aux réunions, et ont suffisamment d'expérience. - Dans un CA efficace, le CEO exerce activement son leadership.
Golensky (1993) : «The board executive relationship in nonprofit organizations: partnership or power struggle?»	<ul style="list-style-type: none"> - Quels facteurs aident à expliquer les patterns d'interactions entre les CA et les CEO ? - Quels sont les facteurs de conflits entre CA/CEO ? - Étude de cas comparative de 4 ONP, spécialement dans le domaine de la prise de décision. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans différentes ONP, il existe différents patterns d'interactions CEO/CA; - Dans les situations où il n'y avait pas de crise, les facteurs internes et la perception de la signification des enjeux influençaient largement les patterns d'interactions et de comportements CEO/CA; - Pour une implication opérationnelle, c'était le CEO qui prenait le devant; mais pour une tâche de nature stratégique, c'était le CA qui voulait s'engager entièrement; - La stabilité dans les interactions se produit quand le leadership s'adapte afin de contribuer à l'efficacité générale de l'organisation.
Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1993) : «Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations : A frame of analysis»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les CEO efficaces des ONP gèrent-ils le partenariat croissant gouvernement/ONP? - Entrevues avec 52 cadres (dont 26 étaient considérés comme efficaces et le reste sélectionné aléatoirement comme groupe de comparaison); - Analyses statistiques descriptives. 	<ul style="list-style-type: none"> - En raison de leur position centrale dans l'organisation, les CEO sont considérés par tous comme les premiers responsables des résultats de l'organisation; - Le CA peut jouer un rôle de médiation entre l'organisation et l'environnement externe; - Les CEO efficaces fournissent un leadership de type «Board-centered»; - Les cadres efficaces, lorsqu'ils font face à des enjeux externes, semblent plus se servir d'un cadre politique que les exécutifs non efficaces : ils pensent en termes de mobilisation, formation de coalitions, création d'obligations et négociations/marchandages.
Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1995) : «The political dimension of effective nonprofit executive leadership»	<ul style="list-style-type: none"> - L'emploi d'un cadre politique aide-t-il à différencier entre les dirigeants efficaces et non efficaces dans les ONP? - Entrevues avec 52 dirigeants d'ONP; - Voir Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1993). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les exécutifs efficaces adoptent un modèle politique de leadership comme la mise sur place de coalitions, etc.; - Voir Heimovics, Herman et Jurkiewicz (1993).

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
<i>Herman et Heimovics (1990) :</i> «The effective nonprofit executive: Leader of the board»	<ul style="list-style-type: none"> - Quels savoir-faire (skills) distinguent le plus les dirigeants efficaces des moins efficaces ? - Deux groupes d'exécutifs (pour comparaison): l'un réputé très efficace et l'autre non efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un exécutif efficace est celui qui assure du leadership au CA; - Un CEO efficace: <ul style="list-style-type: none"> - facilite les interactions du CA et montre de la considération pour ses membres; - partage les informations avec eux; - crée et maintient la structure du CA; - forme un réseau d'information informel; - consacre du temps aux relations externes; - connaît son programme; - improvise et accepte des solutions partiales et multiples.
<i>Jansson et Taylor (1978) :</i> «The planning contradiction in social agencies : great expectations versus satisfaction with limited performance»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la fréquence de l'utilisation de la planification dans les ONP offrant des services sociaux ? - Entrevues avec les directeurs exécutifs de 167 organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique modérée de la planification dans ces dirigeants; - Satisfaction générale avec le processus; - Peu de participation des membres du CA et des autres gestionnaires au processus.
<i>Jenster et Overstreet (1990) :</i> «Planning for a nonprofit service: A study of U.S. credit unions»	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est l'impact de la planification formelle dans un contexte «Nonprofit» ? - La planification est-elle reliée à la performance ? - Sondage et questionnaires auprès de 283 organisations de «Credit Union» en Virginie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Environ 65% de l'échantillon ne pratiquait pas la planification formelle; - La plupart des ONP qui planifiaient étaient de taille importante, et avaient de bonnes pratiques managériales et des CA sophistiqués : elles avaient des objectifs clairs, des communications et des mécanismes de prise de décisions efficaces; - Celles qui avaient planifié avaient amélioré le taux de croissance des membres, des prêts et des dépôts; - La planification avait un lien avec certains indicateurs de performance, et non avec d'autres.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
Kushner et Poole (1996) : «Exploring structure effectiveness relationships in nonprofit arts organizations»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles structures décisionnelles sont liées à l'efficacité dans les ONP ? - Entrevues et études d'archives de 19 ONP efficaces dans le domaine des arts; - Analyses, statistiques descriptives; - Évaluation de l'efficacité organisationnelle, sous l'angle de la prise de décision, par l'utilisation d'indicateurs multiples. 	<ul style="list-style-type: none"> - En mettant ensemble sur les axes les deux dimensions «Identité de celui qui influence la décision» et «Diffusion d'influence», les auteurs présentent un modèle organisationnel avec cinq configurations structurelles: «Grass-root», «Coordinating», «Institutional», «Indecisive» et «Directoral»; - La performance peut venir de diverses configurations, mais l'engagement des membres envers la structure organisationnelle est considéré comme un élément de succès très important; - La bonne performance est associée aux structures qui distribuent l'influence et qui acquièrent le soutien des membres de l'organisation.
Miller (1991) : «Institutionalized contradictions: Trouble in a colonial mission»	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les impacts des croyances, expériences et intérêts sur la structure d'une organisation ? - Étude interprétative du travail de «The Basel Mission» en Afrique au cours du 19^e siècle. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation étudiée a laissé beaucoup de réalisations dans la communauté, malgré ses politiques qui décourageaient la créativité et négligeaient la confiance entre les missionnaires; en fait, ses forces et faiblesses venaient d'une même source: une structure d'autorité forte, charismatique, traditionnelle et disciplinaires; - Les expériences historiques du participant, ses valeurs et intérêts ont permis aux formes d'autorité, à la structure et à la stratégie de l'organisation de durer, malgré les pressions internes et externes pour le changement.
Murray, Bradshaw et Wolpin (1992) : «Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les rapports entre la distribution du pouvoir au CA et les caractéristiques internes et externes de la performance ? - Sondage auprès de 417 ONP dans les domaines de la santé et des services sociaux au Canada, entre 1990-91; - Étude de cas approfondie de la situation où la «dispersion du pouvoir» devient la variable centrale pour comprendre les patterns de gouvernance; - Utilisation de régressions multiples et d'autres méthodes de statistiques descriptives; - Cette étude fournit des informations sur les dynamiques des CA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le pouvoir est un aspect important des CA, mais il est souvent négligé; - Cinq patterns de la distribution de pouvoir ont été trouvés: «CEO-dominated Board», «Chair-determined Board», «Fragmented-power Board», «Power-sharing Board» et «Powerless Board»; - Mais la plupart des organisations étaient qualifiées de «CEO-dominated Board» ou «Power-sharing Board»; - En général, le pouvoir d'un membre du CA est lié à son background; - En général, l'ancienneté du CEO avait une corrélation positive avec un «CEO-dominated Board», et négative avec un «Chair-dominated Board»; - Plus l'organisation était grosse, plus elle était «CEO-dominated».

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
Nutt (1986) : «Tactics of implementation»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les tactiques utilisées par les managers pour implanter les changements planifiés ? - Étude de 91 cas de ONP dans le domaine des services, - Entrevues avec les managers les plus engagés dans le processus; - Utilisation des méthodes d'analyse statistiques (régressions, ANOVA, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Quatre types de tactiques ont été relevés : «intervention», «persuasion», «participation» et «décret»; ils se distinguaient par la nature et le degré d'engagement de l'agent; - «Intervention» (processus par lequel le manager crée et justifie de nouvelles normes dans le système qu'il veut changer, et offre une nouvelle définition acceptable de la performance) s'est avérée la tactique la plus efficace (100% de succès), mais seulement 20% des cas étudiés l'utilisaient dans les faits; - La «persuasion» et la «participation» assuraient chacune 75% de la réussite, mais 42% des cas étudiés utilisaient la première et 17% la seconde; - «décret» n'avait que 23% de réussite d'après le modèle, mais 43% l'utilisaient dans les faits.
Nutt (1987) : «Identifying and appraising how managers install strategy»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles tactiques efficaces sont utilisées par les managers pour implanter une stratégie? - Étude de cas de 68 organisations dans le domaine des services pour les étudiants; - Classification des tactiques utilisées en 4 groupes; - Utilisation des méthodes d'analyse statistiques (régressions, ANOVA, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Les organisations étudiées utilisaient à 90% l'une ou l'autre des 4 tactiques de «persuasion» (utilisée dans 48% des cas), «intervention» (21%), «participation» (15%) et «décret» (16%); - Le comportement des managers était lié aux différentes formes de délégation; - Lorsque le manager adoptait une tactique d'«intervention», le succès de l'implantation était assuré; mais avec la tactique «edict» (utilisation du pouvoir), l'implantation a connu des difficultés; - Les variables d'intervention les plus importantes comprenaient «le type de réponse stratégique nécessaire», «la perception de son importance», «les savoir-faires du personnel», «les pressions du temps» et «les ressources disponibles»; - Une des causes majeures d'échec d'implantation a été le manque d'engagement direct des managers (ou des stakeholders clés) dans le processus; - «Intervention» était la tactique la plus utilisée et «Décret», la moins; «Participation» et «Persuasion» étaient également utilisées.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
Nutt (1989) : «Selecting tactics to implement strategic plans»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment implanter les tactiques dans les ONP? - Étude de cas de 50 organisations dans le domaine des services; - Même méthodologie que Nutt (1987). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque les tactiques recommandées par le cadre étaient utilisées, il y a eu 94% de succès (contre 29% lorsque des tactiques alternatives étaient choisies); - L'utilisation du cadre proposé peut améliorer l'implantation stratégique; - Le cadre permet aussi de déterminer les conditions dans lesquelles les participants peuvent utiliser les tactiques; - L'analyse montre qu'en général les managers investissent très peu de leur temps dans l'implantation de la stratégie.
Odom et Boxx (1988) : «Environment, planning processes, and organizational performance of churches	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle sont les relations entre la planification formelle, la taille, le taux de croissance et les perceptions de l'environnement dans le cas des églises ? - Questionnaires auprès de 175 églises; les résultats et d'autres données statistiques (fournies par les églises) ont été analysés grâce aux méthodes statistiques - La perception de l'environnement, le niveau de la sophistication de la planification et les relations entre la taille et la croissance ont été examinés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les sophistications de la planification étaient positivement liées à la taille et la croissance de l'église; - La perception de l'environnement n'est pas forcément influencée par les mesures environnementales objectives, ce qui souligne l'importance de la «perception» dans la prise de décision; - La relation entre la «perception» et la «sophistication» montre que la planification a été utilisée par les leaders des églises afin de remédier à la complexité de l'environnement; - La planification formelle était positivement corrélée à la croissance.
Sheinfeld et Weirich (1981) : «Ideology and performance: Service delivery in a community mental health center»	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les paradigmes idéologiques à l'intérieur d'une organisation et leurs impacts sur les autres facteurs organisationnels ainsi que sur la performance? - Étude de cas d'un grand centre communautaire de la santé mentale et de ses filiales dans une grande ville américaine; - Données collectées par les entrevues, études de documents et rapports internes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chacune des filiales avait répondu aux directives du headquarter de façon unique, parce qu'il y avait une idéologie dominante différente; - Le pluralisme idéologique faisait baisser la productivité du personnel; - A cause de cette diversité idéologique, les administrateurs devaient envisager plus créativement les politiques générales et leurs implantations; - Un style de management directif ou bureaucratique ne semblait pas être approprié pour cette organisation.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
<p>Siciliano (1997) : «The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est le rapport entre la planification formelle et la performance dans les YMCA ? - Sondage auprès de 240 YMCA de Chicago, plus les données statistiques venant de ces organisations; - Méthodes de statistiques descriptives et régressions multi-variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle qu'ait été leur taille, les organisations qui avaient utilisé la planification formelle avaient généralement amélioré leurs performances financières et sociales, par rapport à celles qui ne l'avaient pas fait; - La bonne performance dépendait aussi de l'instance chargée de la planification : sous-comité du CA ou comité constitué d'exécutifs ou de consultants.
<p>Siciliano et Floyd (1993) : «Nonprofit boards, strategic management and organizational performance : an empirical study of YMCA organizations»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A quel point l'engagement du CA des YMCA dans la planification stratégique avait un lien avec la performance organisationnelle? - Sondage auprès 240 YMCA; - Utilisation des méthodes d'analyse statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les CA de taille importante s'engageaient plus dans la planification stratégique, ce qui améliore la performance sociale; - L'engagement du CA dans la planification reflète la relation entre la taille du CA et la performance sociale.
<p>Smith et Shen (1996): «Factors characterizing the most effective nonprofit managed by volunteers»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les rapports entre les différentes formes de gouvernance et l'efficacité «réputationnelle» ? - Questionnaires à 39 ONP dans une banlieue de Boston; - Analyses statistiques, régressions multi-variables, et entretiens en profondeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'efficacité réputationnelle (l'appréciation des pairs) est significativement liée à la nature de l'organisation, sa gouvernance et sa formalisation; - Les organisations qui avaient un CA et des comités formels ainsi que suffisamment d'officiels avaient un niveau élevé d'efficacité «réputationnelle»; - Il n'y avait pas de rapports entre le leadership et la stratégie d'un côté et l'efficacité «réputationnelle» de l'autre.
<p>Stone (1991) : «The propensity of governing boards to plan»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les rapports entre les caractéristiques du CA et la planification formelle dans les ONP ? - Entretiens avec les managers de 44 ONP dans les domaines des arts et des services sociaux, dont une étude en profondeur; - Méthodes d'analyse statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - La planification était souvent épisodique; - Mais les organisations comportant une planification semblaient mieux comprendre la mission, la structure et les fonctions du CA; - Voir aussi Stone (1989).

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
<i>Unterman et Davis (1982) :</i> «The strategy gap in nonprofits»	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi si peu de ONP utilisent-elles la planification stratégique ? - Travail participatif avec plus de 100 ONP, récolte des données par sondages, entrevues et analyses statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les exécutifs du domaine commercial, lorsqu'ils deviennent membre des CA des ONP, ne prennent pas souvent part aux décisions stratégiques car ils savent qu'il est trop difficile d'insuffler leurs valeurs dans le processus; - Généralement, dans les CA des ONP, les seuls membres internes sont les CEO; ce sont aussi ces derniers qui participent régulièrement aux réunions (la participation des autres membres allait de 50% à 60%); - des membres des CA des organisations étudiées, 22% manquaient d'expériences managériales directes; - La planification formelle serait plus appropriée dans le cas des ONP de taille importante; - D'autres suggestions pour surmonter les problèmes managériaux et pour améliorer la gestion stratégique sont proposées.
<i>Vogel et Patterson (1986) :</i> «Strategy and structure: a case study of implications of strategic planning for organizational structure and management practice»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les interrelations entre la planification stratégique et les changements structurels dans les organisations ? - Étude de cas d'une agence de service pour les jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La planification est comme une des tâches majeures de la gestion des ONP; - La stratégie organisationnelle nécessite un changement de structure et cause certains conflits entre les employés et les membres de la haute direction; - L'organisation étudiée avait réussi à mettre en place une nouvelle structure et un nouveau système de management fonctionnant plus sur les principes de groupe.
<i>Wernet et Austin (1991) :</i> «Decision making style and relationship patterns in nonprofit human service organizations»	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont le style de la prise de décision et les patterns de leadership dans les ONP de services humanitaires ? - Entrevues avec 12 dirigeants d'organismes de services sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - La prise de décision est surtout réactive – en réponse à un changement dans les fonds; - Les facteurs importants dans la prise de décision sont : «la fréquence de changement des exécutifs», «la structure du Program-service», «les questions financières», «les cycles économiques» et «le développement du capital»; - L'adaptation des organisations est surtout fonction des trois premiers facteurs; - Un changement dans l'aide financière implique des changements structurels et de leadership; - Les patterns de leadership déterminent largement le partenariat entre le CA et le CEO, même si ces deux poursuivent des politiques différentes.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
<i>Wood (1992) : «Is governing board behavior cyclical?»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les CA ont des styles de prise de décision différents ? - Est-ce que leurs styles évoluent en suivant des cycles prédictifs ? - Entrevues avec les membres des CA de 21 agences dans le domaine de services aux jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe des cycles prédictifs de comportement des CA qui comprennent les phases de «funding», «sustaining», «super-managing», «corporate» et «ratifying»; - Les CA peuvent se trouver dans l'une ou l'autre de ces phases durant la vie d'une organisation.
<i>Young et Sleeper (1988) : «National associations and strategic planning»;</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est le rapport entre la structure, l'utilisation de la planification stratégique et les systèmes de management dans les organismes nationaux? - Sondage auprès de 79 associations de santé et de bien-être social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les associations de taille importante sont plus aptes à utiliser la planification stratégique et les systèmes de management; - Environ 50% des organisations étudiées pratiquaient la planification en réponse à des changements majeurs internes et/ou externes.

Tableau II.2. : Synthèses des études empiriques focalisées, primordialement, sur l'environnement externe des ONP

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
<p>Alter (1990) : «An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les caractéristiques des «clients», des «services» et des «structures» affectent-elle le «conflit» et la «coordination» dans les systèmes inter-organisationnels ? - Entrevues et questionnaires auprès de 15 organismes humanitaires dans un système d'organisations de services sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations significatives entre les «conflits» et les «caractéristiques structurels» des systèmes; - Relations significatives entre la «coordination» et les «caractéristiques du service»; - Des «conflits» émergent dans les systèmes où il n'y a pas de correspondance entre le «besoin de coordination» et sa «pratique actuelle»; - Les variables «services intenses» et les «clients non volontaires» sont corrélées avec «la coordination»; - La «différenciation de système» et «la complexité» augmentent «les conflits»; - «Conflits» et «Coordination» ont une relation inverse.
<p>Berg et Wright (1980) : «Program funding as an organizational dilemma : Goal displacement in social work programs»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les agences qui reçoivent des fonds sur la base de contrats connaissent-elles plus de «Goal Displacement» que celles qui reçoivent des fonds garantis? - Quatre programmes sociaux qui ont changé de fonds en block au «Service-based Funding»; - Observation, étude approfondie et analyse des expériences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les agences qui opéraient sous un système comptable strict et continu ont été forcées d'ajuster leurs structures et procédures internes pour se conformer aux exigences des contrats.
<p>Bernick (1984) : «New ventures for poverty agencies»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi les agences de lutte contre la pauvreté qui ont expérimenté les pratiques de partenariat ont-elles connu des succès ? - Cinq agences de lutte anti-pauvreté qui ont implanté des programmes de partenariat pour fournir du travail et de la formation aux chômeurs chroniques; - La méthodologie n'est pas expliquée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ces expériences se sont révélées des succès; les ONP devraient continuer de faire ce genre d'essais; - A partir de ces expériences, les facteurs de réussite sont : - La concentration sur les marchés riches, en dehors des régions pauvres; - L'effort pour que le partenariat ne nuise pas aux commerçants locaux; - La diversification lorsqu'elle est possible; - La nomination de quelqu'un venant du milieu des affaires comme manager du programme de partenariat; - La mise en place de standards (d'assiduité et de performance) pour les travailleurs.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
<i>Bielfeld (1992) : «Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s.»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les stratégies à l'égard des bailleurs de fonds sont-elles efficaces pour réduire les incertitudes perçues? - Quels sont les facteurs qui peuvent être associés à l'utilisation efficace des stratégies pour réduire ces incertitudes ? - Études longitudinales, entrevues et analyses statistiques auprès de 174 organismes dans les domaines de la santé, la culture et l'éducation, pour les périodes 1980-84 et 1984-88, dans trois régions des États-Unis. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'incertitude reliée à l'obtention des fonds était un souci majeur des ONP durant les années 1980 et les années suivantes; - L'utilisation de différentes stratégies a donné différents résultats: en général les ONP ont réussi à employer des «stratégies de revenus» pour obtenir plus de financement et plus d'informations à propos des bailleurs de fonds, des «stratégies de légitimation» pour trouver plus de bailleurs avec des engagements plus stables sur une plus longue durée et des «stratégies de retranchement» pour rationaliser leurs opérations; - Ces trois stratégies étaient moins efficaces pour les petites ONP, celles du domaine de la santé et du bien-être et celle dont les sources majeures de fonds étaient «Self-generated income».
<i>Bielfeld (1994) : «What affects nonprofit survival?»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les «patterns» de mortalité dans les ONP ? - Quelles stratégies sont importantes pour la survie des ONP ? - Huit années d'études longitudinales pour le cas de 228 ONP non-religieuses à Minopolis/St.Paul, entre 1980-88; - Questionnaires et analyses statistiques descriptives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Durant 1980-84, 20% des ONP ont disparu et ce chiffre s'est élevé à 40% en 1984-88; - Celles qui étaient mortes comprenaient les ONP jeunes, avec peu de membres et peu de dépenses; - C'est dans les domaines de l'éducation et du logement qu'il y avait le plus de taux de mortalité, ce qui reflète bien la théorie de l'écologie des populations; - Les ONP survivantes ont utilisé des stratégies multiples avec un accent particulier sur la recherche de nouveaux revenus et de légitimité; - Les ONP qui avaient cessé des opérations avaient moins de stratégies à l'égard des bailleurs de fonds, mais plus de stratégies de retranchement.
<i>Boje et Whetten (1981) : «Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality and attributions of influence in interorganizational networks»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles stratégies organisationnelles et contraintes contextuelles affectent la «centralité» et les «influences» dans les réseaux inter-organisationnels ? - Entrevues et études documentaires auprès de 316 agences de Manpower dans 17 communautés des États-Unis. 	<ul style="list-style-type: none"> - La combinaison des variables «stratégies organisationnelles» et «contraintes organisationnelles» dans un modèle de relations inter-organisationnelles est judicieuse; - Les liens inter-organisationnels qui sont imposés par l'extérieur ont à la fois des coûts et des bénéfices; - Les variables de l'influence avaient un rapport positif avec la centralité du réseau et les échanges de communications; - La faible autonomie administrative avait un rapport négatif avec la centralité du réseau; - Les programmes conjoints et les échanges de communications étaient positivement associés à la centralité du réseau.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
<i>Colignon (1987) : «Organizational permeability in U.S. social service agencies»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Un grand degré de contingences environnementales et de perméabilités organisationnelles amènent-ils à un design organisationnel plus dynamique ? - Entrevues et questionnaires auprès de 29 ONP dans le domaine des services sociaux; - Analyses statistiques descriptives et régressions multi-variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les «contingences environnementales» et les «Boundary permeability» sont empiriquement mesurées; leurs relations et effets sur les caractéristiques de l'organisation sont discutés; - Les contingences environnementales et la perméabilité des frontières organisationnelles ont des impacts différents sur le design; - Consistante avec l'hypothèse de départ, la «Boundary permeability» était fortement liée à certaines des mesures de la structure (décentralisation, innovation, communication); - Contrairement à l'hypothèse de départ, l'«Environmental contingency» était fortement et positivement liée aux variables de la «formalisation»; - Les caractéristiques organisationnelles, loin d'être des réponses déterministes aux contingences environnementales, sont des processus d'interdépendance et de réciprocité complexes; - Il existe une interdépendance entre le design organisationnel, les liens inter-organisationnels et les contingences environnementales.
<i>Crittenden, Crittenden et Hunt (1988) : «Planning and stakeholder satisfaction in religious organizations»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les rapports entre les éléments de la planification formelle et la satisfaction des stakeholders dans les organisations religieuses ? - Sondages auprès de 28 organisations religieuses. 	<ul style="list-style-type: none"> - La structure organisationnelle change avec la planification; - Pour la croissance des fonds, les avis divergeaient notablement entre l'utilisation de la planification formelle et informelle; - Aucune autre différence sur les autres mesures de satisfaction des stakeholders.
<i>Galaskiewicz et Shatin (1981) : «Leadership and networking among neighborhood human service organizations»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les conditions de turbulence, les dirigeants des ONP concentrent-ils leurs efforts sur les gens qu'ils connaissent personnellement et dont ils partagent les valeurs ? - Entrevues auprès de 181 écoles, églises et ONP engagées dans les services de bien-être pour les jeunes; - Utilisation des méthodes de statistiques descriptives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Généralement, en présence d'incertitudes environnementales, les leaders instaurent des relations coopératives avec leurs relations personnelles; - Dans les environnements turbulents, la coopération semblait plus se faire entre les gens de même background (race, éducation, etc.); - Les coopérations basées sur les affiliations statutaires pouvaient réduire l'incertitude pour les dirigeants individuellement, mais réduire aussi l'efficacité organisationnelle et l'allocation des ressources dans le système; - Les relations coopératives pouvaient se transformer en coalitions politiques.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
Gronbjerg (1991) : «How nonprofit human service organizations manage their funding sources: key findings and policy implications»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les contingences que les ONP rencontrent lorsqu'elles ont différentes sources de revenus? - Quelles sont les implications de recherche des fonds sur la gestion des ONP ? - Six ONP du domaine des services sociaux; études de cas en profondeur, entrevues avec les dirigeants et expérience du travail de l'auteur avec les ONP; - Explore les résultats de recherches sur les bailleurs de fonds et énumère les implications: pour les bailleurs, pour les ONP et pour la communauté en général. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les bailleurs de fonds devraient réaliser que les ONP ont des sources de fonds diverses, et que cela a des implications sur leur gestion; ils doivent donc éviter des attentes non réalistes de la part des ONP et faire en sorte que leurs exigences ne diminuent pas les services; - Les ONP devraient réaliser que la gestion de diverses sources de financement est complexe; elle nécessite une communication interne (concernant les programmes et leurs liens avec les besoins des bénéficiaires), le maintien de la coordination générale afin d'intégrer l'ensemble des services, une attention pour que la mission organisationnelle ne dévie pas; elles doivent particulièrement veiller à ce que la société ne perde pas confiance en elles; d'ailleurs, le gouvernement semble de plus en plus transférer ses propres problèmes et échecs aux ONP; - Au niveau du système, deux questions générales sont soulevées : celle de l'existence de coûts de transaction élevés dans le système et celle de la duplication des services offerts;
Hardina (1990) : «The effect of funding sources on client access to services»	<ul style="list-style-type: none"> - Les sources de financement déterminent-elles si les stratégies sont «Client-exclusive» ou «Consumer-inclusive»? - Questionnaires et études longitudinales de 53 agences de bien-être social dans trois communautés de la région de Chicago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les stratégies peuvent être «Client-exclusive» (limitant l'accès aux services) ou «Consumer-inclusive» (impliquant les clients dans la livraison de services et dans le processus de la prise de décision); - Les sources de fonds jouent un rôle significatif dans la détermination de «Access Strategies»; - La dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds externes augmente les complications pour les ONP; - La plupart des organisations étudiées utilisaient les stratégies de «Client-exclusive»; - La croyance selon laquelle l'acceptation des fonds gouvernementaux limitait la flexibilité de l'organisation (en réponse aux besoins des clients) a été confirmée.
Harlan et Saitel (1994); «Board members' influence on the government-nonprofit relationship»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment, et dans quelles conditions, les CA des ONP influencent-ils les relations gouvernement-ONP ? - Questionnaires envoyés aux 464 exécutifs et membres des CA dans les ONP; - Utilisation de méthodes statistiques, régressions multi-variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - En général, les CA jouent 4 rôles, à des degrés différents: «facilitateur», «avocat politique», «Buffer» et/ou «gardien de valeurs»; - Comme «facilitateurs» et «avocats politiques», les CA servent à maintenir l'interdépendance entre les deux secteurs Nonprofit/gouvernement; comme «Buffers» et «gardiens de valeurs», ils servent à préserver l'autonomie de leurs organisations; - Ces quatre rôles joués par les CA dans les interactions gouvernement/ONP rétablissent l'équilibre en terme d'allocation de pouvoir.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
<i>LaBarbera (1991) : «Commercial ventures of religious organizations»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les activités entrepreneuriales (pour gagner des revenus) des organisations religieuses ? - Étude empirique de 105 «ventures» pratiqués par les ONP religieuses, allant de la vente de T-shirts jusqu'aux activités plus complexes des universités, etc.; - Entrevues auprès de 35 organisations religieuses (23% juives et 77% chrétiennes) dans différentes régions des États-Unis, dans les années 1980. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéfiques étaient rarement la première préoccupation des organisations étudiées; - Les buts fondamentaux de ces «ventures» étaient d'atteindre des objectifs spirituels et sociaux, comme l'évangélisation, l'augmentation des membres, le développement économique, etc.; - Vis-à-vis du secteur commercial, la philosophie du groupe étudié était plus coopérative que compétitive; - En comparaison avec les autres organisations, une dimension spirituelle distinguait les opérations des organisations étudiées; - Il a été souligné que l'organisation peut devenir profitable, mais que cela aura un impact sur sa mission.
<i>Liebschutz (1992) : «Coping by nonprofit organizations during the Reagan years»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment peut-on donner un sens aux décisions budgétaires du gouvernement fédéral ? - Études longitudinales de six ONP de services dans les domaines des ressources humaines et de la santé, dont les plus grosses parts budgétaires venaient du gouvernement fédéral; - Études des managements, stratégies et choix des programmes des organisations concernées durant les deux mandats de la présidence de Reagan, durant les années 1980. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les offres de programmes étaient plus nombreuses et diversifiées à l'époque de Reagan; - Les organisations étudiées se sont bien débrouillées pour chercher des fonds auprès de sources gouvernementales; - Cependant, les fonds gouvernementaux avaient pour risques de diverger la mission des ONP, et n'étaient pas nécessairement efficaces pour les clients; - Mais les gestionnaires des organisations étudiées ont réussi à éviter de faire dévier leur mission; - Avec les pressions budgétaires, les CA avaient changé de rôle.
<i>Martin et Glisson (1989); «Perceived structure: Welfare organizations in 3 societal cultures»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les éléments de la structure sont-ils déterminés par la culture sociale ? - Questionnaires aux managers «line» et personnel de 56 organisations de bien-être à Guam, Oahu et St. Louis; - Les dimensions structurelles étaient la «formalisation» et la «Centralisation», et étaient mesurées à partir des perceptions des intervenants; - Régressions multi-variées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les organismes de Guam étaient les plus formalisés et centralisés (donc les variables «Culture/localisation» prédisent fortement la «formalisation»); ceux d'Oahu n'avaient pas de différences notables avec ceux de St. Louis; - «Culture/localisation» et «Taille» prédisaient la «Centralisation»; - La différence culturelle prédit la formalisation de la structure, mais pas la centralisation; - La culture joue un rôle «modérateur» entre la taille de l'organisation, son âge et sa structure.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
<i>McMurry, Netting et Kettner (1991) ;</i> «How nonprofits adapt to a stringent environment»	<ul style="list-style-type: none"> - Les ONP de services humanitaires sont-elles concernées par les clients qui ne peuvent payer ? A quel point? - Questionnaires auprès de 198 agences de services humanitaires en Arizona; - Méthodes de statistiques descriptives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les missions charitables des organisations étudiées n'étaient pas financées par des «dollars venant de la charité», mais venant plutôt du gouvernement, des subventions, des fondations, etc.; par conséquent, l'étude a trouvé que ces organisations subissaient énormément les influences des bailleurs de fonds; - Le minimum exigé de contribution des clients n'était pas respecté; - La plupart des organisations qui avaient connu une baisse de revenus avaient haussé le niveau de compétition avec les autres organisations, et avaient augmenté les exigences vis-à-vis des clients; - Les besoins des clients avaient augmenté, mais pas les revenus; - Une large gamme de stratégies a été utilisée pour attirer les clients; - Dans le domaine des «high-pay clients», 90% des ONP ont affirmé que la compétition était très forte.
<i>O'Brien et Collier (1991) ;</i> «Merger problems for human service agencies»	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les problèmes qu'impliquent les acquisitions et les fusions entre les ONP ? - Étude de cas d'une fusion dans deux ONP à Oregon : la première, de petite taille, spécialisée et ayant généralement comme membres des volontaires; la deuxième, de taille moyenne, diversifiée et avec un personnel professionnel; - Entrevues avec les dirigeants des deux organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème essentiel de cette fusion était la différence des deux organisations : leurs histoire, pratiques de services aux clients, relations avec la communauté, gestions financières, gouvernance, politiques à l'égard du personnel, etc. - Besoin d'aborder la fusion avec précaution.
<i>Palmer (1997) ;</i> «Arts management cutback strategies: a cross-sector analysis»	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles stratégies sont utilisées par les ONP en cas de coupures financières ? - Est-ce qu'il existe des différences intersectorielles dans les stratégies employées ? - Questionnaires envoyés aux 237 dirigeants d'organisations humanitaires (publiques et privées) australiennes du domaine des arts visuels, dans les années 1990; - Utilisation des statistiques descriptives et des régressions multi-variables. 	<ul style="list-style-type: none"> - En cas de coupures financières les stratégies de «downsizing», de «réduction des coûts», de «commercialisation», de «refinancement», de «coopération» ou de «re-localisation» étaient souvent utilisées; - Les ONP privées semblaient plus privilégier les stratégies de «refinancement»; les autres, les stratégies «politique» et «coopérative»; - Les stratégies des organisations publiques et des ONP ne présentaient pas de différences notables.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
<p><i>Provan, Beyer et Kruytboch (1980) :</i> «Environmental linkages and power in resource dependent relations between organizations»</p>	<p>- Vis-à-vis de «United Way», est-ce que la dépendance d'un organisme qui maintient des liens avec les éléments importants de la société augmentera ou diminuera? - Étude des archives, entrevues avec 46 organismes de ressources humaines membres de «United Way», et régressions bi-variables et multi-variables.</p>	<p>- Les variables suivantes peuvent augmenter le pouvoir d'un organisme vis-à-vis de United way:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le nombre des membres; - le lien avec les élites; - les liens inter-organisationnels à l'intérieur du réseau de United Way; - la demande pour ses services; - les types de services offerts. <p>- Le pouvoir (variable dépendante) a été conceptualisé en terme de 5 indicateurs (variables indépendantes - 2 indicateurs sur le pouvoir «perçu», deux indicateurs sur le pouvoir «enacted» et un indicateur sur le pouvoir «potentiel»);</p> <p>- La régression montre que les liens des organismes avec les éléments de la société peuvent modifier les relations de pouvoir à l'intérieur d'un ensemble organisationnel construit sur la dépendance;</p> <p>- Le lien avec les éléments de la communauté s'est révélé un fort prédicateur de pouvoir potentiel; les organismes ayant peu de pouvoir potentiel auraient pu avoir un budget plus élevé s'ils avaient plus de liens avec les clients et s'ils avaient baissé leurs coûts par client.</p>
<p><i>Schmid (1992) :</i> «Strategic and structural change in human service organizations: The role of the environment»</p>	<p>- Quels sont les impacts des facteurs environnementaux sur les changements stratégiques et structurels ? - Différentes méthodes selon différents organismes (126) de ressources humaines en Israël.</p>	<p>- Facteurs affectant l'adoption d'une stratégie et le design d'une structure organisationnelle: idéologie de l'organisation, accessibilité des revenus, niveau de stabilité de l'environnement (variabilité, hétérogénéité et certitude);</p> <p>- Les organisations opérant dans un environnement incertain avec peu de ressources et des clients hétérogènes tendent à adopter des stratégies «compétitives» et «généralistes»;</p> <p>- Celles qui œuvrent dans des environnements plus stables ou des environnements incertains, mais avec des clients plus homogènes, tendent à adopter des stratégies «coopératives» ou «spécialistes».</p>

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
Schmid (1995) : «Merging nonprofit organizations: Analyses of case study»	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la fusion réduit les problèmes de la dépendance des ressources et les luttes politiques dans les ONP ? - Étude de cas d'une fusion des ONP fournisseuses de services sociaux (nombre inconnu) à Jérusalem. 	<ul style="list-style-type: none"> - La fusion de deux organisations avec des idéologies différentes est problématique; elle engendre beaucoup de coûts et peu d'efficacité; - La fusion étudiée a donné lieu à des disputes politiques permanentes; - La fusion de deux organisations n'amène pas forcément l'efficacité, l'efficience et la performance; Par contre elle peut amener un manque de flexibilité; - La fusion ne devrait pas être une fin en soi, mais un moyen d'améliorer les services aux clients.
Singer et Yankey (1991) : «Organizational metamorphosis: A study of 18 nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations»	<ul style="list-style-type: none"> - Comment se pratiquent les fusions et acquisitions dans les ONP ? - Entrevues dirigées avec les CEO et les membres des CA de 18 organisations dans le domaine des services sociaux, qui avaient pratiqué une fusion ou une acquisition. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les raisons financières étaient des stimuli importants pour expérimenter ces fusions; - La stabilité financière était un résultat positif et important de ces fusions; - Le moral et la productivité des membres étaient affectés par ces fusions; - Il faudrait donc de bonnes relations, des communications honnêtes et ouvertes pour réussir ce genre de fusion.
Singh, Tucker et House (1986) : «Organizational legitimacy and the liability of newness»	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les perspectives d'adaptation écologique ou d'action hasardeuse (Random Action) décrivent mieux le changement organisationnel dans les ONP ? - Toutes les ONP financées entre 1970 et 1980 à Toronto (389); - Études d'archives et entrevues; emploi de la méthode «Event History Analysis»; - Analyses statistiques - Chercher les raisons de «Newness» (propension de la disparition de jeunes organisations) dans «la légitimation externe» ou «la coordination interne». 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce sont les facteurs de «External legitimacy» qui sont responsables de «Newness», et non ceux de «Internal Coordination»; les résultats montrent que les formes de légitimité externe baissent considérablement le «Newness» tandis que la plupart des changements organisationnels internes n'étaient pas liés au «Newness»; - Mais l'exception était le changement du CEO qui, lorsque cela arrivait, faisait diminuer le «Newness»; - Le manque de soutien institutionnel accordé aux jeunes organisations était une raison importante de «Newness». - Conformément à la perspective écologique, une amélioration des services et/ou un changement du «sponsor» avaient des effets positifs notables dans les 10 premières années de la vie des ONP; - Conformément à la perspective de «Random Action», le changement d'objectif n'avait pas d'impact notable.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
Stone (1989) : « <i>Planning as strategy in nonprofit organizations : an exploratory study</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est ce qui détermine l'adoption d'une planification formelle par une ONP ? Quels intérêts sont protégés par la planification stratégique ? - Entrevues avec les managers de 44 ONP dans les domaines des arts et des services sociaux; - Méthodes d'analyses statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les types de planification étaient notablement reliés aux types d'ONP et aux types d'environnements des fonds; - Les grosses ONP semblaient planifier davantage; - Les processus normatifs et mimétiques dans l'environnement étaient des stimulus importants pour planifier formellement; - La planification était une réponse aux grands changements, internes et externes.
Tober (1991) : « <i>The strategic planning in organizations and environments</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le réseau inter organisationnel de planification dans une région rurale ? - Entrevues et études d'archives dans 19 organisations de services de ressources humaines dans une région rurale. 	<ul style="list-style-type: none"> - La planification d'une organisation influençait les caractéristiques de planifications des autorités locales, régionales et provinciales, et était influencée par elles ; - Les demandes du CA et les exigences de la planification étaient des stimuli importants pour l'engagement des organisations dans la planification; - La planification modifie la structure organisationnelle, sa mission et les relations entre le personnel et les dirigeants.
Tucker, Singh et Minhard (1990) : « <i>Organizational form, population dynamics, and institutional change : the founding patterns of voluntary organizations</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les dynamiques écologiques et les changements institutionnels affectent les patterns de fonds des organisations ? - Étude des archives et entrevues structurées auprès de 451 organismes de services sociaux, questionnaires; - Analyses statistiques, méthodes économétriques et régressions multiples. 	<ul style="list-style-type: none"> - En se basant sur une perspective écologique, les auteurs cherchent les impacts des «fonds reçus» et des «changements institutionnels» sur les organisations étudiées; - Les dynamiques écologiques et les changements institutionnels avaient le plus d'impact sur les organisations spécialistes (un seul domaine) que sur les organisations généralistes (plusieurs domaines); - Les patterns de ressources financières divergeaient plus ou moins, selon l'organisme considéré.
Van de Ven et Walker (1984) : « <i>The dynamics of interorganizational coordination</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une théorie sur la création, la croissance et le déclin des relations inter-organisationnelles (RIO); - Tester cette théorie; - Utilisation de la méthode «LISREL V» dans le cas de 14 organisations dans le domaine des services humanitaires et comparaison avec 110 autres organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des relations fortes pour la construction d'une théorie n'ont pas été trouvées; - La dépendance des ressources est un déterminant fort et direct des communications, transactions des ressources et consensus; - La croissance des RIO est encouragée par les communications fréquentes afin de formaliser ces relations et de parvenir à des consensus entre les parties concernées; - Les patterns de RIO dépendaient de la coordination des ressources : les flux financiers étaient reliés à des patterns formels alors que les flux de client étaient reliés aux communications interpersonnelles; - Le consensus détermine différents facteurs dans le temps, et est déterminé par eux.

AUTEURS ET TITRES	<i>Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie</i>	<i>Principaux résultats</i>
<i>Webster et Wylie (1988) : «Strategic Planning in Competitive Environments»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi les ONP n'adoptent-elles pas la planification formelle? - Questionnaires aux 154 organismes, dans le domaine du bien-être social, affiliés aux trois «United Ways» des États-Unis qui ont expérimenté la planification stratégique; - Méthodes d'analyse statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les ONP planifient lorsqu'elles sont contraintes par des forces externes; les ONP plus larges semblent davantage pratiquer la planification; - Environ la moitié des CEO ont effectivement pratiqué la planification et la plupart d'eux étaient satisfaits des changements; - Un tiers des organisations ont rapporté que leurs planifications proposaient des changements mineurs; le deuxième tiers, des changements majeurs; 17% ont indiqué les deux à la fois et 10% n'ont indiqué aucun changement.
<i>Wilson et Butler (1986) : «Voluntary organizations in action: strategy in the voluntary sector»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel serait le cadre pour l'analyse le comportement stratégique des ONP ? - Étude qualitative basée sur des entretiens et études documentaires auprès de 4 ONP en Grande-Bretagne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le comportement stratégique des ONP est mieux expliqué par l'approche de la dépendance; - Deux facteurs affectent la stratégie des ONP : la «dépendance» et l'«ambiguïté de la tâche». En dehors de la dépendance pour les ressources, les ONP doivent gérer une interdépendance particulière entre les donateurs et les bénéficiaires des services appelée «Overlaps». Plus cette dernière est faible, plus l'organisation aura l'autonomie de choisir sa stratégie (souvent de façon «Input-Oriented»); - Deux des organisations étudiées avaient choisi des stratégies «coopératives», une d'entre elles avait choisi une stratégie «innovatrice» et la dernière, une stratégie «consolidatrice».
<i>Wolch (1990) : «Planning as crisis management : an analysis of London's voluntary sector»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est l'influence de l'environnement sur l'adoption, ou non, de la planification ? - Sondages et entretiens avec les dirigeants de 14 associations bénévoles à Londres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Très peu d'organismes utilisaient la planification avant que ne survienne un changement majeur dans les fonds; - Beaucoup ont planifié en réponse aux demandes des donateurs; - Les ONP plus larges étaient plus aptes à se servir de la planification.

AUTEURS ET TITRES	Principales questions de recherche, échantillon et méthodologie	Principaux résultats
<i>Wolch et Rocha (1993) :</i> « <i>Planning response to voluntary sector crises</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les organismes utilisent-ils la planification en réponse aux changements de fonds ? - Nombre non spécifié d'organismes bénévoles à Londres, durant les années 1980; - Questionnaires et entrevues; méthodes de statistiques descriptives. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a une différence grandissante entre les ONP financées par le gouvernement qui pratiquent la planification et celles qui sont indépendantes, qui luttent pour leur survie, qui deviennent marginales et qui ne pratiquent pas la planification; la pression et l'encouragement du gouvernement en faveur de la planification ont augmenté cette pratique dans les ONP londoniennes; - Les ONP et le gouvernement britannique s'étaient de plus en plus lancés dans la pratique des contrats; comme conséquence, non seulement on retrouve les traces de la politique fiscale du gouvernement dans les ONP (qui acquièrent «la culture de contrats»), mais on assiste de plus en plus à une disparition de l'identité des organisations communautaires traditionnelles; - La planification devrait plutôt être utilisée (par les ONP) pour les aider à sortir du dilemme de rareté de ressources/défense de la mission; et pour équilibrer les sources de fonds.
<i>York et Zychlinski (1996) :</i> « <i>Competing nonprofit organizations also collaborate</i> »	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi et comment les ONP compétitives poursuivent-elles aussi des stratégies coopératives ? - Questionnaires auprès de 37 ONP israéliennes; - Utilisation des méthodes de statistiques descriptives. 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétitivité et la coopération ne sont pas mutuellement exclusives dans les ONP; - Les organisations compétitives coopèrent pour des finalités spécifiques et pour apprendre; - Aucune corrélation n'a été trouvée entre le niveau de l'indépendance organisationnelle et l'utilisation de stratégies coopératives.

Chapitre 3

VERS UN "CADRE INTÉGRATEUR" POUR ABORDER LES «SASÉ»

Le premier chapitre a spécifié la problématique de cette thèse, à savoir l'étude de la performance des actions collectives dans un système formé par les ONP (organisations-non-productrices de profit) et leurs partenaires. Ensuite, au deuxième chapitre, l'analyse de la littérature sur les ONP nous a amené à prendre en compte le SASÉ (système d'action socio-économique) comme unité d'analyse plus adéquate pour aborder ladite performance. Nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il nous fallait un **cadre intégrateur**, c'est-à-dire multidisciplinaire entre autres. Faut-il préciser que nous entendons ici un cadre dans les domaines du management et de la théorie des organisations ? Comme nous avons déjà discuté de l'approche systémique au premier chapitre (pp. 14-17), ici nous allons évoquer rapidement la façon dont les étudiants en gestion ont initialement abordé les systèmes organisationnels complexes dont fait partie, selon nous, le SASÉ.

À ce propos, c'est à la *Harvard Business School* que tout a commencé formellement, grâce à la méthode d'étude de «cas», dans le cadre des premiers cours de «*Business Policy*» (Hafsi et Toulouse, 1996 ; Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Le cas typique décrivait généralement la vie riche des entreprises, systèmes ouverts sur leurs environnements, munis d'historiques et de cultures et affectés par les succès/échecs de leurs dirigeants. Avec le temps, il s'est accumulé une connaissance extensive et riche sur la complexité des entreprises grâce aux contenus de ces cas. Mais, à Harvard, il y a encore environ 20 ans, les enseignements les plus importants portaient sur la **difficulté de l'intégration**, sur «la façon de mettre de l'ordre» dans le fonctionnement des entreprises dans un environnement de plus en plus complexe (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 : pp. 31-32). Les efforts se sont donc de plus en plus

concentrés sur des «**cadres intégrateurs**» ou «une sorte de bâton d’aveugle» (ibid. p. 35), dont la principale caractéristique était la "mise en ordre". L’un de ces cadres, du moins celui avec lequel nous serons plus à l’aise pour étudier les SASÉ, est le **concept de stratégie**.

Nos expériences de travail dans des situations complexes et nos recherches précédentes nous ont souvent amené à utiliser le concept de stratégie. Et nous sommes convaincus qu’il peut jouer un rôle capital pour mieux comprendre les multiples dimensions de la lutte contre la pauvreté, et les organisations qui se consacrent à cette lutte. En effet, comme le montre la figure 3.1., et comme nous le verrons dans ce chapitre sous des angles variés, ce qui fait l’intérêt du concept de stratégie, c’est qu’il est **alimenté par toutes les disciplines** des sciences sociales. Cela fait de lui un cadre puissant pour la **compréhension** de la complexité de la lutte contre la pauvreté et l’analyse de l’**action** des organisations actives dans ce contexte.

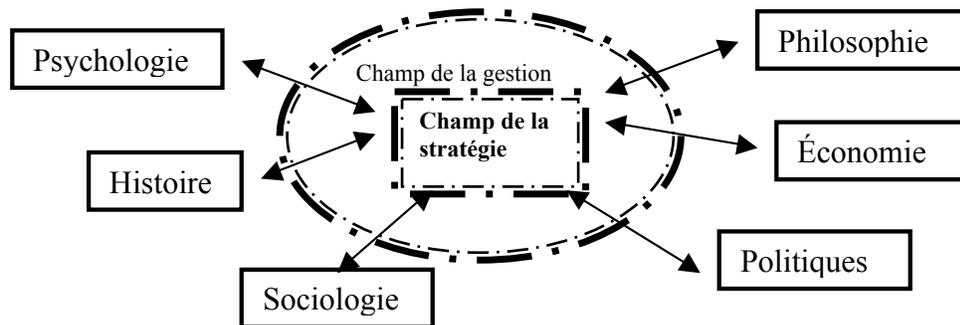


Figure 3.1 : Les principales disciplines des sciences sociales influençant le champ de la stratégie

L’objet de ce chapitre est de démontrer comment l’utilisation du concept de stratégie peut nous aider à saisir la performance des actions collectives des SASÉ (composés

des ONP et de leurs partenaires). Comment le management stratégique peut-il nous aider à aborder la performance des actions collectives au sein des SASÉ? De façon complémentaire, les trois sections de ce chapitre répondront à ces questions. Dans la première section, un survol historique du management stratégique mettra en évidence comment la complexité de l'environnement général des entreprises a fait évoluer la théorie dans ce champ, à partir d'une croyance à la concurrence pure et parfaite jusqu'à des approches plus riches et nuancées prenant en compte d'autres facteurs (humains, sociologiques, politiques). Suivra l'examen concret des contributions les plus importantes des autres disciplines des sciences sociales au champ du management stratégique, à travers l'étude des apports théoriques de différentes disciplines (deuxième section). Ensuite ce chapitre montrera comment concrètement le concept de stratégie a été pensé comme cadre intégrateur, comme outil adéquat permettant d'aborder les SASÉ et leur complexité inhérente (troisième section).

3.1. SURVOL HISTORIQUE

Nous avons évoqué notre intérêt pour l'utilisation du concept de stratégie comme cadre intégrateur. Mais en management stratégique, durant les 50 dernières années, ce concept a été utilisé de différentes façons par différents auteurs. La présente section examine cette diversité à travers le temps, à partir des travaux des pionniers jusqu'à ceux de nos jours. Dans un certain sens, le contenu de cette section mettra aussi en évidence comment la complexité de l'environnement a fait évoluer la théorie dans ce champ ; à partir d'une croyance à la concurrence pure et parfaite jusqu'aux approches plus riches et nuancées prenant en compte d'autres facteurs humains (au-delà des facteurs économiques), à savoir des facteurs sociologiques, politiques, psychologiques et historiques. Nous mettrons aussi en évidence le fait qu'avec le temps les nouvelles théories dans ce champ ont enrichi et complété une certaine vision mécaniste de la conception économiste de la firme, vision dominante durant les

années 1940 et 1950. Cette section divise les 50 dernières années en différentes périodes.

3.1.1. Avant les années 1950

Au cours des années 1930, un certain nombre de théories ont été formulées sur «la compétition imparfaite», notamment par Robinson (1933) et Chamberlin (1933). Pour sa part, Schumpeter (1934) a évoqué le rôle de l'entrepreneur innovateur. Mais il revient à Frederick Taylor (1856-1915) et à son travail (Taylor, 1919) d'avoir substitué la «main visible des gestionnaires» à la «main invisible du marché». Bien qu'aujourd'hui certains aspects de ce travail soient contestés, à juste titre, il n'en demeure pas moins que, pour l'époque, l'idée d'avoir introduit le concept de l'organisation dans la littérature était innovatrice (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Parallèlement, Henri Fayol (1841-1925), le principal concepteur de la «théorie administrative du travail» énonce les principes administratifs de la gestion efficace des organisations et du gouvernement de l'entreprise. Fayol distingue cinq fonctions pour la direction de l'organisation : planification, organisation, coordination, direction et contrôle (Fayol, 1979). Pour sa part, Max Weber, dans son célèbre travail (Weber, 1947), émet la théorie de la bureaucratie comme «type idéal» de toutes les organisations. Mais, selon les théories de Taylor, de Fayol et de Weber, toute organisation doit fonctionner de façon rationnelle, ce qui implique qu'elle doit avoir une structure hiérarchique établie, une délégation du pouvoir claire, une division du travail, une spécialisation des tâches et des règles. Certes ces principes ont fait l'objet des critiques de la part de plusieurs courants des sciences sociales, comme la sociologie et la psychologie. Mais, en mettant en question certaines anomalies de la théorie économique de la firme, les travaux de ces auteurs ont posé les premières fondations du management stratégique.

Cela dit, il revient à **Chester Barnard**, d'avoir introduit pour la première fois la notion de stratégie pour le monde des organisations¹⁴. Dans son célèbre travail consacré à l'analyse des «fonctions du dirigeant» (Barnard, 1938), il conceptualise l'organisation comme un «système de coopération», coopération consciente, délibérée et en vue d'une finalité. Les questions que Barnard se pose sont du genre : «Pourquoi et quand naît un système de coopération ?», «Quel est l'objet de ce système ?», «Quelles sont les limites de la coopération, et ses effets sur les finalités recherchées ?». D'autre part, entre 1945 et 1960, **Herbert Simon** publia deux livres (Simon, 1945 et 1960) qui ont énormément contribué à la conceptualisation de la décision et de la planification dans les organisations. Précurseur de l'école de la prise de décision, Simon a reçu le prix Nobel en économie (1978) pour avoir notamment opérationnalisé les concepts de Barnard sur la «coopération» et montré les limites de la rationalité économique traditionnelle. De façon générale, pour Simon l'action est en définitive une série de décisions (ou de choix).

¹⁴ Les origines de la stratégie remontent loin dans l'histoire : sur ce que nous pouvons appeler aujourd'hui les stratégies de «gestion de la cité». Le cœur de la pensée stratégique a été conçu, élaboré et expliqué par les philosophes grecs, qu'il s'agisse de principes philosophiques comme le «holisme», du «réductionnisme» ou de l'«hédonisme», ou qu'il s'agisse de méthodes comme la «rationalité», etc. Par ailleurs, en dehors de la philosophie, le concept de la stratégie a été pensé, élaboré et appliqué par les experts militaires dont les plus célèbres théoriciens ou praticiens comprennent Sun Tsu, Alexandre Le Grand, Napoléon et Von Clausewitz. Ainsi, l'Art de la Guerre de **Sun Tsu** (environ 500 av. J. C.) est fondé sur une doctrine stratégique et tactique basée sur la «ruse», les «apparences trompeuses» pour abuser l'ennemi, et ce, par «voies détournées», par l'«adaptation à la situation», par des «manœuvres souples et coordonnées» et par la «rapide concentration sur les points faibles de l'ennemi». Sun Tsu pensait que la seule constante dans la guerre est le changement (Sun Tsu, 1971). Contrairement à Sun Tsu qui était un «théoricien» en stratégie militaire, **Alexandre Le Grand** (356-323, av. J. C.), roi de Macédoine, et élève d'Aristote, était plutôt un «praticien» de la stratégie militaire. En peu d'années, il réussit à soumettre la Grèce révoltée et conquiert l'Égypte pour y fonder Alexandrie. Puis, traversant l'Euphrate et le Tigre, il remporta sur les Perses la victoire décisive. Il s'empara de Babylone, brûla Persépolis et s'est rendu jusqu'en Inde. Un autre «praticien» de la stratégie était **Napoléon Bonaparte** (1796-1821), empereur des Français de 1804 à 1815. Il remporta d'innombrables victoires militaires en Europe pour, finalement, connaître une défaite à Leipzig (1813). Finalement, **Von Clausewitz** (1780-1831), général et théoricien militaire prussien, est un autre stratège militaire de renom. Après avoir lutté contre Napoléon, il créa l'Académie de guerre de Berlin. Par ailleurs, son traité sur la guerre, intitulé *On War* (Von Clausewitz, 1968), a eu une grande influence sur la doctrine de l'état-major allemand, puis sur les créateurs de l'armée soviétique. Mais la stratégie a aussi influencé le champ politique. Parmi les célébrités dans ce domaine, il serait difficile de passer sous silence **Niccolò Machiavel** (1469-1527) et son chef d'œuvre *Le Prince*. Historien et secrétaire de la chancellerie de Florence, Machiavel a accompli de nombreuses missions diplomatiques. Ensuite, comme il était suspect aux yeux des Médicis, il se retira de la vie politique et précisa sa pensée dans *Le Prince*, écrit en 1513. Soucieux de l'avenir

3.1.2. Les années 1950 à 1970

Durant cette période, dans un premier temps, le champ du management stratégique a été dominé par la planification stratégique. Si, dans un deuxième temps, la planification stratégique a perdu sa popularité, c'est parce que l'environnement général devenait de moins en moins stable. De nouveaux travaux ont démontré l'importance des facteurs individuels (Crozier, 1963), institutionnels (Selznick, 1957), et des coalitions (Cyert et March, 1963), etc. Voyons cela un peu plus en détail.

Comme héritage de la Seconde Guerre mondiale, la planification stratégique devint très populaire au début des années 1970 (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Certaines publications comme le *“Long Range Planning”* ou *“The Planning Review”* attiraient déjà un nombre important d'universitaires et de praticiens. En même temps, les travaux de Staudt (1954), Klint (1955), Ewing (1956), Payne (1957) et Young (1961) ont posé les bases du fameux modèle de planification de Gilmore et Brendenbourg (1962). Williams (1954) pose l'entreprise dans une relation conflictuelle avec son environnement, et suggère que la stratégie a pour principale tâche de régler les problèmes et non de les cerner. En outre, de plus en plus de travaux en stratégie se publiaient dans les revues de management général comme *“Harvard Business Review”*, *“Sloan Management Review”*, *“Journal of Business”*, *“Californian Management Review”*, *“Administrative Science Quarterly”*, *“Academy of Management Journal”* et *“Management Science”*. Mais ce n'est qu'en 1970 que le premier professeur de «*Policy*» a été embauché à temps plein, à Harvard.

En même temps, la planification perdait sa popularité avant même le premier choc pétrolier de 1973. Les organisations avaient appris que les simples extrapolations historiques ne pouvaient pas prévoir les changements futurs, de plus en plus

national de l'Italie, il croyait qu'en politique il ne fallait tenir compte que des buts à atteindre, sans se laisser

complexes. Néanmoins, en dehors de la planification, d'autres travaux remarquables en stratégie ont été réalisés durant cette période. Michel Crozier, sociologue des organisations, dans son étude sur la bureaucratie française (Crozier, 1963) a élaboré un modèle qui décrit notamment la stratégie des acteurs (individus ou groupes) dans un système bureaucratique. Il a fondé sa théorie sur une définition claire du concept de pouvoir et sur les fondements du comportement des personnes. Philip Selznick, dans un autre travail célèbre (Selznick, 1957), définit certains concepts clés qui ont grandement contribué au développement de la recherche en stratégie. Il s'agit de concepts tels que : «institution», «leadership», «valeurs fortes» et «compétences distinctives». Selznick explore la façon dont une simple organisation peut se transformer en une institution dotée de valeurs. James March et Herbert Simon, dans un travail en collaboration (March et Simon, 1958), ont développé la métaphore cybernétique d'«*Information-processing*» pour la structure managariale, alors que Richard Cyert et James March ont construit une théorie sur le comportement des firmes; qu'ils ont appelée «*Behavioral Theory of the Firm*» (Cyert et March, 1963). En outre, Burns et Stalker (1961) se sont basés sur la théorie des systèmes pour contraster les managements «organique» et «mécanique» des organisations, tandis que Woodward (1965) a démontré comment la «*Production Process Technology*» influençait la structure organisationnelle. Par la suite, Thompson (1967), dans un travail théorique basé sur des propositions, et Lawrence et Lorsch (1967), dans un travail plus empirique, ont démontré que le management dans les organisations est fonction de l'incertitude de leurs environnements.

À ces travaux des pionniers s'ajoutent trois autres études qui ont définitivement consolidé le champ de la stratégie, celles de Chandler (1962), Ansoff (1965) et Andrews (1971). Alfred Chandler a consacré son étude au développement des grandes entreprises innovatrices américaines et a expliqué comment les structures administratives de ces entreprises ont été adaptées pour s'ajuster à ce développement.

Au terme de ses études, dans une thèse qui est devenue extrêmement célèbre en stratégie, Chandler conclut que «la stratégie devance la structure». Et l'auteur présente des définitions précises de la stratégie et de la structure¹⁵. Quant à Igor Ansoff, dans "*Corporate Strategy*", il définit et raffine les concepts de base de la stratégie. Tout en défendant l'objectif économique de la maximisation des profits pour les entreprises, Ansoff attribue à la stratégie les cinq choix importants suivants : (1) le «produit-marché», (2) le «vecteur de croissance», (3) l'«avantage compétitif», (4) la «synergie interne» et (5) la décision de «faire ou d'acheter».

Quant à Kenneth Andrews, dans «*The Concept of Corporate Strategy*», il accepte la conception de la stratégie proposée par Chandler, tout en y ajoutant la notion de «*Distinctive Competence*» de Selznick, la notion d'incertitude environnementale de la théorie des systèmes et la notion de valeurs (celles des dirigeants et de la société). D'après lui, les changements constants de l'environnement donnent naissance à des «opportunités» et à des «menaces». Pour s'y adapter, les organisations devraient se servir de leurs «forces» (pour profiter des «opportunités») et reconnaître leurs «faiblesses» (pour éviter les «menaces»). Pour ce faire, une évaluation interne de l'organisation mène à l'identification de ses compétences distinctives, et une évaluation externe mène à l'identification des facteurs de succès potentiels. D'après Andrews, ces deux évaluations (externe et interne) constituent la fondation de la «formulation d'une stratégie». Mais cette dernière est aussi guidée par les valeurs des

¹⁵ «...**Strategy** can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adaptation of course of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals...» (Chandler, 1962, p. 13) ;

«...**Structure** can be defined as the design of organization through which the enterprise is administered. This design, whether formally or informally defined, has two aspects. It includes, first, the **lines of authority and communication** between the different administrative offices and officers and, second, the **information and data** that follow through these lines of communication and authority. Such **lines** and such **data** are essential to assure the effective coordination, appraisal and planning so necessary in carrying out the basic goals and policies and in knitting together the total resources of the enterprise. These resources include financial capital; physical equipment such as plants, machinery, offices, warehouses and other marketing and purchasing facilities, sources of raw materials, research and engineering laboratories; and most important of all, the technical, marketing, and administrative skills of its personnel» (Ibid., p. 14).

dirigeants et leurs choix de responsabilité sociale. Andrews fait ainsi une distinction entre la formulation et l'implantation de la stratégie dans une organisation ; il voit la formulation comme une activité principalement analytique, et l'implantation, comme une activité principalement administrative.

À peu près toutes les idées qui intéressent les universitaires en stratégie aujourd'hui se trouvent, du moins de façon embryonnaire, dans ces travaux. Les praticiens, pour leur part, se livrent aussi à des travaux sur la planification et la gestion stratégique des entreprises¹⁶.

3.1.3. Les années 1970 à 1980

Durant cette période, d'autres études comme celles d'Ackoff (1970) et de Hofer et Schendel (1978) ont contribué davantage au développement de la recherche en stratégie - conceptualisant celle-ci comme outil de planification des entreprises. En même temps, il y a eu une réflexion sur le caractère normatif de la stratégie. Auparavant, il y avait peu d'analyses critiques dans le champ de la stratégie. Par exemple, les résultats du travail de Chandler, essentiellement inductif, devenaient de plus en plus normatifs. Cependant, plus la stratégie faisait son chemin vers les sciences positives, plus se produisait une dichotomie entre le «processus» (études descriptives centrées sur la manière dont les stratégies sont formées et implantées) et le «contenu» (études amenant à comprendre les relations entre le choix stratégique et

¹⁶ Parmi ces travaux on peut certainement nommer les deux modèles de PIMS (Profit Impact of Market Strategy) et de McKinsey. Mais on pourrait soutenir que le leadership dans ce domaine va au modèle d'allocation des ressources du Boston Consulting Group (BCG) fondé par Bruce Henderson dans les années 1960 (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). En effet, le BCG était devenu célèbre par son invention de deux concepts clés en stratégie, à savoir la «courbe d'expérience» et la «matrice de la part de marché». Le modèle de BCG, basé sur la réduction des coûts et l'allocation de ressources pour l'investissement, fait de la stratégie un concept central qui aide à dominer le marché grâce à une bonne allocation des ressources (financières). Mais, avec le temps, cette approche qui négligeait les dimensions socio-politiques perdit de sa popularité.

la performance). En rapport avec cela, l'examen approfondi des décisions effectives des organisations a contribué à une conception plus subtile du processus de formation des stratégies, en particulier du fait que, dans certains cas, des stratégies émergent indirectement et non-intentionnellement. Dans ce sens, Mintzberg et Waters (1978) ont suggéré le concept de «stratégie émergente», c'est-à-dire, d'une stratégie qui se forme à partir d'essais qui n'ont pas été programmés. Et dans la mouvance de Lindblom (1959), qui a émis le concept d' *«incrémentalisme disjoint»*, Quinn (1980) a développé le concept d' *«incrémentalisme logique»*.

Par ailleurs, trois voies de recherches se sont développées en ce qui concerne les rapports entre stratégie et performance. Premièrement, à Harvard, à la suite des propositions de l'étude de Chandler (1962), un certain nombre de travaux voulant démontrer empiriquement un rapport entre la stratégie, la forme organisationnelle et la performance ont vu le jour. Dans cette mouvance, Wrigley (1970) s'est intéressé aux stratégies de diversification et Channon (1973) a testé les rapports entre la stratégie, la structure et la performance dans le cas de la Grande Bretagne. Rumelt (1974) a testé l'impact de la diversification et de la structure organisationnelle sur la performance. Toujours à Harvard, se sont réalisés d'autres travaux qui s'inspiraient d'une perspective économique de l'organisation industrielle pour étudier les «stratégies d'affaires» et l'«avantage compétitif» dans une industrie. Une troisième voie de recherche, suivie par l'«École de Montréal» (Hafsi et Fabi, 1997) s'est concentrée sur le concept de «configuration» et sur le processus. Il faut noter qu'à l'origine de cette école se trouve le travail de Mintzberg (1978) sur la structure. En s'intéressant à la relation entre la stratégie et la structure, Mintzberg propose une synthèse de la littérature «selon la situation», et introduit son idée de configurations structurelles. Sur la même lancée, Miller et Friesen (1977) ont montré que le concept de configuration était particulièrement puissant pour la recherche systématique de «patterns». Ces auteurs ont appliqué ce concept à la structure, à la stratégie et à la

relation stratégie-structure. Avec le développement de taxonomies, ils ont fourni, en quelque sorte, une base empirique pour l'école de la configuration de Montréal.

3.1.4. Les années 1980 à 2000

En 1977, Charles Hofer et Dan Schendel ont décidé d'inviter à l'université de Pittsburgh un groupe de chercheurs en stratégie à l'occasion d'une conférence intitulée «*Le management stratégique, une nouvelle conception de la planification et des politiques générales*». Auparavant, il y avait eu d'autres initiatives de ce genre : par exemple, en 1968, l'OCDE avait réuni un bon nombre de chercheurs et praticiens en stratégie pour réfléchir et échanger ensemble sur les différentes questions liées à cette discipline. Mais c'est la conférence de Pittsburgh qui a été la plus influente. D'un côté, à la suite de cette conférence le terme «strategy» remplaça officiellement celui de «Policy». D'un autre côté, deux revues importantes dans le champ de la stratégie ont vu le jour : le «*Journal of Business Strategy*», sous la direction de Charles Hofer, qui s'adressait avant tout aux praticiens, et le «*Strategic Management Journal*», sous la direction de Dan Schendel, qui était plus axé sur le développement des concepts et des théories. Par la suite, en 1980, la «*Strategic Management Society*», dont la mission était le rapprochement des gestionnaires, des consultants et des universitaires, a vu le jour sous la direction de Igor Ansoff (Martinet, 1990).

Sur le plan industriel, dans la mouvance de l'approche qualitative de la *Harvard Business School*, les travaux de Michael Porter (Porter, 1979, 1980, 1985, 1986 et 1990) ont largement enrichi le champ de la stratégie. Porter donne à cette discipline l'objectif d'assurer à l'entreprise une position défendable à long terme. D'où la place importante qu'accorde l'auteur à une analyse détaillée de l'industrie dans laquelle se positionne l'entreprise. Les travaux de Porter constituent un véritable pont entre la stratégie, l'économie industrielle et l'économie internationale. Porter invite les

entreprises et les industries à choisir l'une des trois stratégies génériques suivantes : la domination, la différenciation ou la focalisation sur une niche. Pour ce qui a trait à l'industrie, Porter propose que la performance s'explique par 5 forces, à savoir (1) le degré d'influence des clients, (2) le pouvoir des fournisseurs, (3) les barrières à l'entrée, (4) l'état de la concurrence dans l'industrie et (5) les produits de substitution. Porter a aussi travaillé sur les «groupes stratégiques» et sur «l'avantage compétitif des Nations». Plus tard, la théorie de Porter a été critiquée par certains professeurs de l'université de Chicago qui reliaient plutôt l'amélioration de la performance aux ressources spécifiques, à la capacité et à la qualité supérieure que détient une entreprise. Ainsi, le champ de la stratégie s'est davantage enrichi avec la naissance de la «*Ressource-based Theory*», une approche qui était au départ surtout prescriptive.

Dans cette dernière approche, deux livres – intitulés «*Thriving on Chaos : handbook for a Management Revolution*» (Peters, 1987) et «*In Search of Excellence*» (Peters et Waterman, 1982) - sont considérés comme les plus populaires. Peters (1987) relève les 5 forces importantes qui influencent les organisations : (1) changement de la technologie, (2) changement des fusions, des acquisitions, des faillites et des prises de possession, (3) changement des demandes des consommateurs pour une meilleure qualité, (4) mondialisation des finances, de la revendication de la main-d'œuvre et (5) changement des demandes publiques. En outre, comme «prix d'excellence», Peters et Waterman (1982) prescrivent les 8 principes de gestion suivants : (1) concentration sur l'action, (2) écoute du client, (3) autonomie et esprit novateur, (4) productivité basée sur la motivation des employés, (5) mobilisation autour d'une valeur centrale (*Core Value*), (6) concentration sur ce que l'on sait faire le mieux, (7) préservation d'une structure simple et légère et (8) accent sur la souplesse et la rigueur. Dans les années 1990, la stratégie s'est encore enrichie: Hammer et Champy (1993) ont popularisé le concept de «Reengineering» - «...une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts,

la qualité, le service et la rapidité...». De leur côté, Hamel et Prahalad (1995) se sont intéressés à la «Conquête du futur» en mettant l'accent sur la transformation qualitative de l'organisation. Selon eux, l'essence même de la stratégie est la nécessité de désapprendre nombre de leçons du passé avant de pouvoir aborder l'avenir. Ces auteurs recommandent de favoriser la qualité, face à la concurrence. Pour eux, il y a deux grandes phases dans la transformation des organisations : (1) la «régénération des stratégies», qui constitue une transformation profonde basée sur les prévisions quant à l'avenir - nécessaires pour se positionner dans le monde de demain - et (2) les «améliorations constantes» destinées à amener l'organisation à se démarquer de la concurrence et à répondre toujours mieux aux clients.

En guise de conclusion pour cette section, au cours de ce rapide survol historique, nous avons passé en revue certains des travaux les plus connus qui ont contribué au développement de la stratégie à travers le temps. Avant de préciser comment le concept de stratégie peut être considéré comme «cadre intégrateur», nous nous intéresserons aux apports des autres disciplines des sciences sociales dans le développement des connaissances en management stratégique.

3.2. LES APPORTS THEORIQUES DES AUTRES DISCIPLINES SOCIALES AU CHAMP DE LA STRATÉGIE

Envisager le concept de stratégie comme «cadre intégrateur» renvoie directement à la question : « intégration de quoi? ». Une des réponses est la suivante : « intégration des différentes explications des phénomènes socio-économiques complexes ». Il n'est pas difficile de voir que ces « différentes explications » sont fournies par différentes théories des différentes disciplines des sciences sociales – c'est ce que nous appelons les contributions, ou les apports, de ces disciplines au champ de la stratégie. Dans ce sens, la recherche en stratégie s'inspire des théories et méthodes de plusieurs autres

disciplines des sciences sociales, particulièrement de la philosophie, de l'histoire, de la sociologie, des sciences politiques, de la psychologie et de l'économie. Cette idée importante qui est déjà illustrée à la figure 3.1. fait l'objet d'une discussion rapide dans la présente section. Il faut préciser que cette section n'a pour objet que de suggérer des liens et ne cherche pas à faire de démonstrations exhaustives. Nous voulons simplement montrer que, puisque la stratégie est une théorie de l'action, elle est insérable des préoccupations des disciplines qui s'y sont intéressées.

3.2.1. Les apports théoriques de la philosophie

Comme elle est concernée par tous les aspects de la vie (Thompson, 1995), la philosophie affecte évidemment le champ de la stratégieⁱ. Comme dans toutes les autres disciplines des sciences sociales, les chercheurs en stratégie n'ont pas pu éviter le débat sur le sujet/objet. Et, en management stratégique, quasiment tous les auteurs perçoivent la connaissance comme le résultat de l'**interaction** du «sujet» et de l'«objet». Cela veut dire que la position philosophique dominante dans le champ de la stratégie demeure l'«**interactionnisme**» au sens de Jean Piaget (Piaget, 1967 & 1970). Si nous avons voulu évoquer cette question, c'est pour souligner le fait que, dans cette position philosophique, c'est plutôt **l'action** qui occupe une position dominanteⁱⁱ.

Nous verrons que c'est l'**action** qui va nous aider à **intégrer** les différents usages du concept de stratégie¹⁷. En effet, l'interactionnalisme – expliqué par Piaget –, selon

¹⁷ Pour développer ce sujet, il faudrait préciser que, dans l'analyse de Piaget, les trois écoles interactionnistes sont la phénoménologie, l'identification et le constructivisme (ibid.). Mais Piaget rejette l'identification, car elle est basée sur une méthode réductionniste. Quant aux deux autres écoles,

leque l'*action* joue le rôle intermédiaire entre le *sujet* et l'*objet* pour créer des connaissances, semble être l'une des caractéristiques les plus importantes de la stratégie examinée sous l'angle philosophique (Zan, 1995). Dans un certain sens, on pourrait soutenir que les travaux des auteurs classiques en théorie des organisations et en management stratégique s'inspirent des philosophies «interactionniste» et «anti-réductionniste», car ils défendent l'idée centrale que les connaissances en stratégie ne viennent ni exclusivement du sujet ni exclusivement de l'objet, mais de l'interaction des deux. Ces travaux classiques sont également anti-réductionnistes, car ils favorisent une approche holiste qui consiste à considérer un phénomène managérial dans son ensemble. Plus de détails sur les considérations philosophiques – en relation avec le champ de stratégie – sont présentés en annexe à ce chapitre.

En plus de la philosophie, le management stratégique s'est enrichi des apports théoriques de l'économique. Voyons rapidement les plus importants de ces apports théoriques.

3.2.2. Les apports théoriques de l'économie

Les concepts économiques sont indéniablement présents dans le cadre intégrateur qu'est la stratégie. Voyons par exemple la définition suivante de la stratégie qui repose sur des notions économiques : «*Strategy is about guiding actions to maximize*

il considère que ce n'est pas un hasard «...si les deux principales doctrines actuellement dominantes sont la phénoménologie et la dialectique...[Toutes deux]...s'opposent...aux tendances réductionnistes de l'empirisme et du positivisme. Toutes deux tentent d'atteindre l'objet sans écarter l'homme mais en passant par son intervention et par ses décentrations coordinatrices...» (ibid., p. 1250). Cela dit Piaget prend ses distances par rapport à la phénoménologie pour adopter le constructivisme dialectique, tout en affirmant que «...leur opposition fondamentale...est que l'une est orientée vers le transcendantal et l'autre postule l'unité du réel et de la nature...» (ibid., p. 1250). Mais par rapport à la problématique de cette thèse, la séparation du «sujet» et de «l'hypothèse de la transcendance», effectuée de cette manière, ne nous semble pas évidente. Par exemple, toute la littérature sur les «valeurs» les «croyances» et la «culture» - basée implicitement ou explicitement sur «l'hypothèse de la transcendance» - met en évidence le fait qu'elles jouent un rôle important dans la production des

performance given the firm's context...» (Saloner & Podolny, 2001). Le concept de stratégie utilisé dans cette thèse n'adhère pas à l'hypothèse de la rationalité omnisciente qui est dominante en économie. Il s'inspire plutôt de la «rationalité limitée» (Simon, 1945). À ce propos, nous savons qu'au niveau macro-économique l'école classique s'est développée autour des travaux d'Adam Smith (1723-1790), de Thomas Malthus (1766-1843) et de David Ricardo (1772-1823), sous le thème du marché libre et de sa main invisible pour établir l'équilibre. Ensuite, au nom même des principes de l'économie classique, Karl Marx (1818-1883) a critiqué celle-ci, élaborant une théorie économique basée sur la dénonciation de l'économie capitaliste. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, partant d'une situation de déséquilibre économique, John Maynard Keynes (1883-1946) a cherché les conditions d'un équilibre économique pour une situation de plein emploi – le keynésianisme s'est alors imposé comme le paradigme dominant jusqu'aux crises économiques des années 1970-1980. Par ailleurs, au niveau micro-économique, le courant marginaliste, fondé sur une philosophie individualiste et utilitariste, est né au milieu du 19^e siècle, avec les travaux du Français Walras, de l'Autrichien Menger et du Britannique Jevons. Ainsi, les adeptes de la micro-économie, dont la particularité est l'analyse du comportement d'un agent présumé rationnel, calculateur et maximisateur de son utilité (ou bien-être), ont conceptualisé la firme sur la base de la théorie d'Alfred Marshall (1842-1924) - plutôt comme une machine qui roule sans problème dans un monde sans secrets, sans incertitude et sans dimension temporelle.

Mais depuis les années 1970, l'émergence de cinq phénomènes a contredit l'une ou l'autre des hypothèses du modèle néoclassique de la firme basées sur la rationalité omnisciente des agents. Il s'agit de l'incertitude, l'asymétrie de l'information, la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité des actifs. On peut soutenir qu'en stratégie les plus importantes contributions de l'économie contemporaines viennent

connaissances dans le domaine qui nous intéresse ; d'où une certaine prédominance de la «phénoménologie» (pour utiliser la terminologie de Piaget).

des théories émises à propos de ces phénomènes, notamment des réflexions sur la «théorie des coûts de transactions», «la théorie de l'agence», «la théorie des jeux» et «la théorie évolutionniste» (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Il est intéressant de remarquer que toutes ces théories *intègrent plusieurs approches* pour expliquer ce que nous avons appelé au premier chapitre « les phénomènes socio-économiques complexes ». Voyons chacune de ces théories un peu plus en détail.

La «**théorie des coûts de transactions**» se situe à la jonction des trois théories de «*Bounded rationality*», «*Asset specificity*» et «*Opportunism*» (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Née au milieu des années 1970, sa proximité avec la stratégie vient du fait qu'elle s'intéresse à la forme organisationnelle. Plus précisément, en mettant en cause l'hypothèse de la rationalité illimitée d'un *homoeconomicus*, et en adoptant la rationalité limitée de Herbert Simon, cette théorie explique pourquoi une clause particulière apparaît dans un contrat au sein d'une organisation. Cette théorie s'inspire initialement du travail de Coase (1937), qui met en question les frontières de la firme et son organisation interne et qui compare l'approche de l'allocation des ressources par le marché à la coordination par l'entrepreneur. Ensuite, Williamson (1975) bâtit la «théorie des coûts de transactions» en explorant les limites du marché quant aux arrangements systématiques des activités économiques des firmes. Pour Williamson une firme doit organiser ses transactions de manière à minimiser les coûts relatifs à, entre autres, l'opportunisme. Dans ce sens, Williamson reconnaît qu'au-delà du marché l'organisation peut aussi améliorer la rationalité et donc l'efficacité. Bref, en comparant le marché et la hiérarchie et en s'intéressant aux questions de la structure interne et de la façon dont les décisions sont prises dans les entreprises, la théorie des coûts de transaction a grandement contribué au développement du management stratégique. D'autre part, dans le domaine de l'exécution des contrats, la «**théorie de l'agence**» prend en compte les théories d'«opportunisme» et d'«asymétrie de l'information» (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Cette théorie étudie l'exécution d'un contrat entre un «agent» et un «principal» : sans

nécessairement passer par le marché néoclassique, l'agent s'engage à accomplir certaines tâches et le principal, à le payer. Les préoccupations de la théorie de l'agence intéressent hautement le champ de la stratégie. Quant à la «**théorie des jeux**», elle a été bâtie pour faire face à l'«asymétrie d'informations» et à la «spécificité des actifs» (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Initialement inventée par Von Neumann et Morgenstern (1944), et développée par Nash (1950) et Spencer (1974), présentée dans un langage mathématique, la théorie des jeux vise la maximisation de l'utilité des agents (individus ou firmes) selon les signaux et les informations disponibles dans un marché. Dans ce sens, d'autres adeptes de cette théorie, dans un travail en collaboration (Kreps, Milgrom, Roberts et Wilson, 1982), ont élaboré la théorie des jeux séquentiels dans une situation d'information imparfaite. Cette version de la théorie des jeux remet en question l'hypothèse de l'économie classique concernant la disponibilité des informations à tous les agents. Par conséquent, la théorie des jeux a des préoccupations essentiellement stratégiques. Finalement, la «**théorie évolutionniste**» s'est généralement développée par rapport à la prise en considération de l'«incertitude» et de la «rationalité limitée» (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Elle a son origine dans le travail de Nelson et Winter (1982) qui a combiné les concepts schumpeteriens, les connaissances tacites et les routines. Proche du courant de l'écologie des populations, la théorie évolutionniste avance que les firmes se font concurrence entre elles tout en innovant, que les capacités organisationnelles sont basées sur les routines non explicitement comprises, mais que ces routines se développent et s'améliorent avec la pratique et la répétition.

Ainsi comme le montrent plus en détail Rumelt, Schendel et Teece (1994), l'économie dans son ensemble, et ses théories hétérodoxes en particulier – théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie des jeux et théorie évolutionniste – ont grandement contribué au développement du management stratégique. Ces contributions ont permis à la recherche de se développer autour des thèmes centraux du management stratégique, notamment qui portent sur la coordination, le contrôle et

l'intégration des activités de l'organisation. Mais la stratégie s'est aussi enrichie grâce à l'apport des théories de la sociologie.

3.2.3. Les apports théoriques de la sociologie et de la psychologie sociale

Dans cette section, nous nous intéressons particulièrement à la sociologie des organisations qui s'est développée selon deux grandes traditions. La première tradition est due aux travaux de Durkheim (1893/1984) et de Weber (1947) et des adeptes de ces deux auteurs classiques en sociologie. Parmi ces derniers, on peut mentionner les travaux de Parsons (1940), Homans (1950), Selznick (1949, 1957), Blau et Scott (1962), et Crozier (1964). En général, les travaux dans cette tradition se sont intéressés au processus de légitimation de l'autorité, à la structure sociale, à la bureaucratie et à ses limites et dysfonctionnements. La deuxième tradition est celle de la théorie des «relations humaines», élaborée par les psychologues industriels qui recherchent l'humanisation dans le milieu du travail. Ce mouvement est né en réaction à l'organisation scientifique du travail. Parmi les travaux importants, on peut nommer, entre autres, les résultats des expériences de Hawthorne à la compagnie Western Electric, de même que les travaux de Maslow (1943 et 1970), Argyris (1957), Likert (1961) et McGregor (1960). En général, ces travaux ont montré que l'individu dans une organisation ne réagit pas seul, mais comme membre d'un groupe, et qu'il est aussi un être sensible et mû par les sanctions, les récompenses, le statut, etc.

À partir de la fin des années 1970, plusieurs théories s'inspirant de la sociologie se sont mises à défier la théorie populaire de la contingence (Thompson, 1967). Il s'agit essentiellement de la «théorie institutionnelle des organisations», la «théorie de l'écologie des populations d'organisations», la «théorie de la dépendance des ressources» et celle de la «culture organisationnelle». Chacune de ces théories a

contribué à l'avancement des connaissances dans le champ de la stratégie. Examinons-les rapidement.

La **«théorie institutionnelle des organisations»**, bâtie par Meyer et Rowen (1977), prend ses racines dans le travail de Selznick (1957). Elle met de l'avant la thèse selon laquelle, outre la rationalité et l'efficacité, la survie des organisations dépend de la légitimité qu'elles obtiennent de la société, c'est-à-dire d'un comportement qui est socialement attendu - *«Socially Expected Ways»*. Par exemple, les institutionnalistes soutiennent que, si une alliance stratégique est considérée par les économistes comme un arrangement pour l'efficacité, c'est parce qu'elle est devenue «institutionnalisée», c'est-à-dire appréciée, acceptée et valorisée par la société. Pour les institutionnalistes, la société est donc la source des concepts, des rôles, des standards, des exceptions, des stratégies, des politiques et des arrangements organisationnels. D'autre part, la **«théorie de la dépendance des ressources»** (Pfeffer et Salancik, 1978) reconnaît que le comportement des organisations est primordialement déterminé par l'environnement, surtout par les parties qui détiennent les ressources dont dépendent les organisations. D'après cette théorie, l'activité stratégique doit être donc de s'adapter aux demandes de ceux qui contrôlent les ressources ou trouver des moyens pour contrôler l'organisation de ces demandes. Dans la littérature en stratégie, de nombreuses pratiques dans des domaines comme les «fusions», les «alliances», etc. sont influencées par cette théorie. Selon la théorie de la dépendance des ressources, le pouvoir organisationnel est détenu par ceux qui peuvent influencer le flux des ressources venant de l'extérieur. Une autre théorie qui a défié la théorie de la contingence est connue sous le nom d' **«écologie des populations d'organisations»** (Hannan et Freeman, 1977). Elle s'intéresse à un ensemble d'organisations qui, avec le temps, change de composition, dans le sens où de nouvelles organisations naissent et fleurissent, d'autres disparaissent. Les partisans de cette école rejettent l'hypothèse de la rationalité et acceptent le principe darwiniste de la sélection naturelle de l'environnement. Finalement, un autre sous-champ de recherche qui intéresse la

sociologie organisationnelle est celui de la «**culture organisationnelle**» (Pettigrew, 1979 ; Hofstede, 1980 ; Schein, 1985 ; Calori et al., 1989). Dérivée de l'anthropologie et de la phénoménologie, et rejetant donc le réductionnisme, cette école recommande d'une part d'aborder l'organisation par sa culture, d'autre part de considérer la culture (sociale et organisationnelle) comme globale.

Ces théories s'inspirant de la sociologie des organisations ont considérablement contribué à la recherche et à la pratique du management stratégique (Rumelt, Schendel & Teece, 1994 ; Hafsi, Séguin & Toulouse, 2000). Mais la stratégie a aussi bénéficié des contributions théoriques des sciences politiques. Ce qui suit examine les plus importantes de ces contributions.

3.2.4. Les apports théoriques des sciences politiques

On sait qu'en général les sciences politiques se préoccupent des débats relatifs au pouvoir, d'un «état idéal», de l'histoire des événements et des conflits particuliers, de la description des structures politiques ou des lois pour gouverner. Faut-il rappeler que des concepts comme le pouvoir ou la gouvernance se trouvent au centre des préoccupations de l'analyse stratégique ? Mais plus concrètement, dans les 50 dernières années, il y a eu deux changements majeurs qui ont contribué à renforcer les liens entre la stratégie et les sciences politiques : la révolution «behaviorale» et le «nouvel institutionnalisme» (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). Ainsi, s'inspirant des modèles de comportements humains, les travaux de l'école de Carnegie sur le **comportement non-rationnel** ont profondément influencé les recherches en stratégie. Dans ces travaux, les chercheurs se sont intéressés à ce que les acteurs politiques ont effectivement fait, et non à ce que décrivent les lois et les prévisions. D'autre part, au sein du courant «nouvel institutionnalisme», ont été réalisées un nombre important d'études sur le phénomène des «votes», où les auteurs ont examiné

le comportement des électeurs, les lois, les effets des blocks et de l'éclatement des groupes. Il y a même eu certaines tentatives pour modéliser le processus démocratique. Ici, les électeurs sont vus comme des consommateurs, les politiciens comme des offreurs et «le vote» comme un marché libre (Rumelt, Schendel et Teece, 1994). L'idée est que le marché compétitif maximise le bien-être des deux parties, les électeurs et les élus. Mais, dans son ouvrage intitulé *Impossibility Theorem*, Arrow (1951) démontre que ce genre de discussion sur «l'intérêt public» n'a pas de sens, et que l'on ne peut pas agréger les préférences des individus dans une fonction de vote.

Sur un autre sujet, David Braybrooke et Charles Lindblom ont expliqué par «l'incrémentalisme disjoint» la nature de la prise de décision et du changement dans un contexte de complexité où le niveau de compréhension est très faible (Braybrooke et Lindblom, 1963). Pour sa part, McKelvey (1976) a travaillé sur le processus démocratique en s'inspirant de «**la théorie du chaos**». Il démontre que, s'il n'y a pas une politique dominante et claire, il se peut que l'on arrive à toutes sortes de résultats désirés. McKelvey démontre notamment qu'avec un rôle majoritaire dans le domaine des votes un leader suffisamment intelligent pourrait obtenir n'importe quel résultat. Par ailleurs, d'autres analyses ont démontré que la stabilité du processus démocratique est déterminée par la structure des institutions comme par les préférences des électeurs (Shepsle, 1978 ; Weingast, 1989). Finalement, une autre tendance de recherche intéressante pour la stratégie, venant des sciences politiques, est l'étude des **biais et des échecs de la bureaucratie**. Les travaux les plus importants dans ce domaine sont ceux de Selznick (1949) et Allison (1971), que nous évoquerons plus en détail.

Le contenu de cette section montre que les contributions théoriques des sciences politiques en stratégies ne sont pas négligeables. Mais, la stratégie s'est aussi enrichie grâce aux contributions de la psychologie.

3.2.5. Les apports théoriques de la psychologie

En général, la psychologie s'intéresse à l'individu et à son comportement. Il n'est donc pas nécessaire d'insister sur le fait que les théories de cette discipline, particulièrement les théories cognitives, béhavioristes et néo-béhavioristes, ont eu une influence déterminante sur la compréhension du leadership et de l'influence des individus dans le management stratégique des organisations. Les premières influences de la psychologie ont été exercées par la théorie de **Sigmund Freud** (1856-1939) sur la personnalité¹⁸. En rapport avec la théorie de Freud, Krantz et Gilmore (1990) émettent le concept de «*Social Defense*». D'après eux, cette défense sociale se développe inconsciemment pour combattre l'anxiété dans les organisations en difficulté. Ces auteurs étudient notamment deux types de défense sociale chez les dirigeants des organisations : le «*managerialism*», c'est-à-dire la recherche de la magie des techniques et des méthodes, et le «*Heroism*», c'est-à-dire la recherche d'un leadership héroïque pour sauver l'organisation. L'autre école psychologique qui a influencé la recherche en stratégie est la «**psychologie cognitive**», expliquée dans l'étude de Kendler (1987) intitulée *Historical Foundations of Modern Psychology*. D'après cet auteur, la psychologie cognitive a pour objet l'étude du fonctionnement de la mémoire ; elle se base sur l'hypothèse de l'existence d'un nombre important de structures mentales pour que les événements de l'environnement (stimuli) affectent le comportement (réponse). De façon particulière, trois concepts ont joué un rôle fondamental dans l'établissement de la psychologie cognitive, à savoir : (1)

¹⁸ Concepteur de la psychanalyse, Freud a construit une théorie de la personnalité à partir de l'examen de la mémoire et de la sexualité des individus. Pour lui, la sexualité influence tous les autres aspects de la vie, dont le développement de la personnalité. La théorie freudienne postule que la mémoire humaine est composée de trois éléments : la «conscience», la «pré-conscience» et la «subconscience». Le premier élément est la partie de la mémoire dont une personne a connaissance; le deuxième élément contient les événements qui restent dans la mémoire des gens mais qui ont été oubliés; le troisième élément est la partie de la mémoire qui contient les événements mentaux dont les personnes ne sont pas au courant, mais qui influencent leur comportement. À la différence des autres psychologues, qui considéraient que leur tâche était d'observer la partie consciente du système nerveux, Freud observait la partie inconsciente du système nerveux de ses patients.

l'information sur la connaissance, (2) la représentation (forme de connaissance codée) et (3) le «*Processing*» (qui modifie la forme de la connaissance). Justement en rapport avec ce dernier élément, Simon (1986) évoque la mémoire artificielle et affirme que l'ordinateur et l'être humain ont un élément commun qui est «le traitement des informations».

Finalement, les approches «**béaviorale**» et «**néo-béaviorale**» de la psychologie ont influencé à leur tour la recherche en stratégie. L'approche «béaviorale» s'intéresse aux «*...acts rather than mind...*» (Kendler, 1987). Bien que l'école psychologique russe (Pavlov, Schenov et Bekhterev) et certains sociologues (Ebbinghaus, Thorndike et Pieron) aient contribué au développement de cette école, son principal fondateur est J. B. Watson (1878-1958). Ce dernier, pour qui l'objet du béaviorisme est la prédiction et le contrôle du comportement, avait deux objectifs principaux : (1) convertir la psychologie en une science béaviorale et (2) formuler un modèle béavioral. Plus tard, Watson a réussi à doter la psychologie béaviorale d'une méthodologie objective proche de celle des sciences naturelles (et indépendante de l'esprit). Quant à l'approche «néo-béaviorale», elle peut être qualifiée de réaction au béaviorisme à outrance. À l'origine de cette école se trouvent les travaux de Skinner, qui affirme qu'il est impossible de comprendre la phénoménologie de l'organisme sans comprendre le comportement de celui-ci. Skinner avance l'idée que le comportement des gens n'est pas complètement déterminé par l'environnement, mais que la cognition individuelle y est aussi pour quelque chose (Skinner, 1989). Auparavant, les auteurs Dreyfus et Dreyfus (1986), tout en critiquant la pensée rationnelle, recommandaient aussi que l'on développe conjointement chez les individus les capacités intuitive et de jugement.

Ce survol rapide de la psychologie montre qu'un bon nombre de théories de cette discipline ont contribué au développement des connaissances dans le champ de la

stratégie, en fournissant des éclaircissements et des explications sur le comportement des individus dans les organisations.

Maintenant que nous avons survolé les contributions les plus importantes de différentes disciplines des sciences sociales au champ du management stratégique, il est temps de voir comment le concept de stratégie peut nous fournir un cadre intégrateur. C'est le sujet de la section qui suit.

3.3. UTILISATION DU CONCEPT DE STRATEGIE COMME «CADRE INTEGRATEUR»

Dans les deux sections précédentes, nous avons vu qu'au cours des dernières décennies le concept de stratégie a été utilisé par différents auteurs de différentes façons, et qu'il a bénéficié des contributions des autres disciplines des sciences sociales. Malgré ses racines disciplinaires le concept de stratégie peut aussi être considéré comme une *théorie sur l'action*, action plutôt réfléchie malgré notre rationalité limitée. Dans ce sens, l'action comporte à la fois des dimensions philosophiques, historiques, sociales, économiques, politiques et psychologiques. Autrement dit, une partie de l'action humaine s'explique par des considérations philosophiques et économiques, une autre par des considérations sociologiques, historiques et/ou psychologiques. Dans la suite de cette section, nous continuerons à considérer le concept de stratégie comme théorie d'action – donc comme cadre intégrateur – en ce qui concerne les SASÉ, tout en nous inspirant de travaux comme ceux de Hafsi (1997), Hafsi et Toulouse (1996) et Hafsi, Séguin et Toulouse (2000). Rappelons que ces auteurs qualifient la stratégie de «bâton d'aveugle» pour trouver son chemin dans des situations hautement complexes.

Les chercheurs ont utilisé la notion de stratégie de diverses façons : pour décrire ou comprendre le comportement des personnes (Crozier, 1964), des groupes (Allison, 1971), des organisations (Andrews, 1987; Bower, 1970 ; Chandler, 1962; Mintzberg 1990) ou des partis politiques, des gouvernements et des ONG (Garzon et Hafsi, 1992). En évoquant les «Cinq P» de la stratégie, Henry Mintzberg (1991) souligne ses cinq aspects: *Position, Plan, Ploy, Pattern et Perspective*. Quant à Schendel et Hofer (1978), ils distinguent les aspects «*contenu*» et «*processus*» en stratégie, le contenu portant essentiellement sur la question «*que faire ?*», le processus sur la question «*comment le faire ?*» De son côté, Andrews (1987) propose un modèle pour la «définition» et la conception des objectifs, de même que pour la «mise en œuvre» de ces derniers. Quant à Ansoff (1987), il trouve quatre dimensions à la stratégie: la définition du produit/marché, le vecteur de croissance, la synergie et l'avantage concurrentiel.

Faut-il s'étonner de cette diversité d'utilisation du concept de stratégie ? Non, car, comme nous l'avons dit, en tant que **théorie d'action**, la stratégie a des dimensions multiples. Notamment, Hafsi et Toulouse (1986) ont suggéré que, pour comprendre la stratégie, on peut penser à cinq aspects fondamentaux: (1) La stratégie comme prolongement du ou des dirigeants, (2) la stratégie comme expression d'une communauté de personnes, (3) la stratégie comme filon conducteur - un «*Pattern*» -, (4) la stratégie comme construction d'avantage concurrentiel et (5) la stratégie comme gestion de la relation organisation/environnement. Dans ce qui suit, nous verrons combien la prise en compte de chacune de ces dimensions du concept de stratégie est importante par rapport aux SASÉ engagés dans la lutte contre la pauvreté.

La stratégie comme prolongement du ou des dirigeants. La stratégie pensée comme théorie d'action est directement corrélée avec la volonté des individus, particulièrement celle des **dirigeants au sein des SASÉ** (qu'il s'agisse des dirigeants

des ONP, des organisations représentant les bailleurs de fonds ou autres). Ici, la stratégie peut être définie comme la *manifestation de la volonté des dirigeants* (Andrew, 1987 ; Selznick, 1957 ; Zaleznik, 1990 ; Lapierre, 1994 et Noël, 1989). Pour Andrews (1987), les dirigeants ont trois rôles, ceux de (a) leader du personnel (qui donne l'exemple et sert de modèle), (b) leader de l'organisation (qui veille aux résultats et s'assure que la complaisance ne s'empare pas des membres) et (c) architecte de la finalité de l'organisation. Sur ce sujet, Noël (1989) décrit comment les «obsessions des dirigeants» sont à l'origine du comportement stratégique de leurs organisations, et Selznick (1957) évoque les valeurs et croyances des dirigeants. Deux autres chercheurs - Zaleznik (1990) et Lapierre (1994) évoquent la subjectivité des dirigeants.

D'un autre côté, nous avons vu, dans *la littérature sur les ONP, la grande importance accordée aux dirigeants* (Harlan et Saidel, 1994; Nutt, 1986, 1987, 1989; Herman et Heimovics, 1990; Heimovics, Herman et Jurkiewicz, 1993, 1995 ; Bartunek, 1984; Miller, 1991; Sheinfeld et Weirich, 1981; Vogel et Patterson, 1986). D'où l'intérêt d'adopter un cadre comme la stratégie nous permettant de prendre en considération le rôle important des dirigeants dans un SASÉ – système organisationnel qui lutte contre la pauvreté. Mais l'idée de stratégie nous permet plus.

La stratégie comme expression d'une communauté de personnes. La stratégie pensée comme théorie d'action implique aussi une **communauté de personnes affiliées aux SASÉ**, directement ou indirectement. Dans ce sens, la stratégie peut être définie comme *l'expression de cette communauté de personnes*. Dans cette perspective, la question centrale est la suivante : comment obtenir la coopération des membres de l'organisation? La stratégie d'un SASÉ devient alors l'expression des valeurs et des croyances d'une communauté de personnes. Cette expression permet de susciter la coopération de chacun et de faciliter ainsi l'adaptation du système aux changements de son environnement et l'efficacité de ses efforts dans cette adaptation.

Sur ce sujet, Barnard (1938) définit une organisation comme un système de coopération, muni de mécanismes de «persuasion». Quand les personnes valorisent les objectifs d'une organisation, ajoute-t-il, elles s'investiront pour les atteindre, sinon elles se battront pour empêcher leur réalisation. Pour Cyert et March (1963), les membres d'une organisation sont constamment en négociation, implicitement ou explicitement, sur le prix de leur collaboration.

Si nous acceptons cet aspect de la stratégie pour le SASÉ, c'est parce que *les communautés de personnes et les considérations de celles-ci sont largement soulignées dans la littérature sur les ONP* (Wheelen et Hunger, 1986; Smith, 1994; Axelrod, 1994; Herman et Heimovics, 1994 ; Drucker, 1990 et 1993; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Lévesque, 1995). Mais le concept de stratégie va plus loin.

La stratégie comme filon conducteur, comme «pattern». Nous savons que les gens ont besoin d'une direction, d'une vision claire, de connaître le chemin à suivre dans les actions de la vie quotidienne. Ici la stratégie peut être vue comme un *filon conducteur* pour un SASÉ. Cette version de la stratégie, qui met l'accent sur la régularité de l'action ou de la décision, est particulièrement adaptée au cas des grandes organisations. Il s'agit d'une rationalisation de l'action après son accomplissement. D'où un débat entre les stratégies «délibérées» - avant l'action - et les stratégies «émergente» - après l'action.

En cette matière, c'est Andrews (1971) qui a fourni la définition la plus populaire de la stratégie¹⁹. Selon lui, si l'on prend en compte suffisamment de dimensions sur une longue période, on finit par trouver la trame qui explique le comportement d'une

¹⁹ «...Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes or goals; produces the principal policies and plans for achieving those goals and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and noneconomic

organisation. Par rapport à cela, Chandler (1962) a dégagé des régularités qui, selon lui, s'appliquent à toutes sortes d'organisations. Il a mis en évidence une sorte de cycle dans la vie des entreprises qui, au bout du compte, correspondait à des stratégies différentes.

En réalité, l'idée de *Pattern* sous-entend l'idée de comportement organisationnel. Or, dans l'analyse de la littérature sur les ONP, nous avons vu combien cette idée était centrale. En effet, que l'on pense aux questions comme *les processus organisationnels internes des ONP* (Berg et Wright, 1980 ; Bielfeld, 1992 ; Liebschtz, 1992 ; Bieflefeld, 1994; McMurtry, Netting et Kettner, 1991; Nielson, 1986), *le comportement des différents stakeholders pour définir la vision et les valeurs des ONP* (Covey et Brown, 1985; Fottler, 1981; Kanter et Summer, 1987; Newman et Wallender, 1978; Nutt et Backoff, 1992), *l'adoption et la poursuite de stratégies coopératives/compétitives de la part des ONP* (York et Zychlinski, 1996 ; Berg et Wright, 1980; Gronbjerg, 1991; LaBarbera, 1991; McMurtry, Netting et Kettner, 1991 ; Bielefeld, 1992; Singer et Yankey, 1991 ; Boje et Whetten, 1981; Provan, Beyer et Kruytbosch, 1980; Galaskiewicz et Shatin, 1981 ; Schmid, 1995 ; Alter, 1990; Van de Ven et Walker, 1984), dans tous ces cas l'idée de comportement régulier et reconnaissable d'une organisation est présente. Mais le concept de stratégie est encore plus riche.

La stratégie comme construction d'avantages concurrentiels. Cette facette de la stratégie souligne les facteurs opérationnels importants pour les SASÉ : comment les ressources sont-elles obtenues, maintenues, protégées, développées pour atteindre un résultat efficace et efficient? Ici, la stratégie permet de construire des *avantages compétitifs*. Pour le SASÉ, il s'agit là d'une perspective qui vise à se démarquer des

contributions it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities...» (Andrews, 1971 : p. 28).

autres en améliorant la qualité de ses services ou en les offrant/rendant aux clients/bénéficiaires plus efficacement. Connaître les besoins du client/bénéficiaire et ses attentes est une étape essentielle de l'analyse qui sert à construire l'avantage concurrentiel. Drucker (1954) est l'un des pionniers dans ce domaine. Pour lui, c'est l'effort de comprendre les besoins des clients qui permet soit de réduire le coût, soit d'améliorer la qualité. Porter (1987), quant à lui, propose le concept de la chaîne de valeur comme cadre d'analyse pour rechercher l'avantage concurrentiel d'une entreprise. L'avantage concurrentiel suppose, pour Porter, l'intégration des activités au niveau corporatif, des unités d'affaire et des fonctions.

Même si cela peut sembler inattendu, la littérature sur les ONP insiste beaucoup sur les efforts qu'elles ont faits pour rechercher ce qui peut être qualifié d'«*avantages compétitifs*» - avec toutes les nuances qu'il faudrait apporter à la distinction entre entreprises commerciales et ONP. Nous avons vu que Peter Drucker a consacré trois recherches importantes aux ONP, recherches fondées sur la philosophie managériale de l'auteur, et qui consistent à mettre primordialement l'accent sur les besoins des clients (Drucker, 1989, 1990 et 1993). À leur tour, Porter et Kramer (1999) décrivent comment les organisations philanthropiques peuvent créer de la valeur. Et ce n'est pas tout ! Comme l'a montré la revue de la littérature, qu'on évoque ***la recherche des ressources financières de la part des ONP*** (Gronberg, 1991; Stone et Brush, 1996 ; Feinstein, 1985; Stone, 1989; Tober, 1991; Webster et Wylie, 1988; Wolch, 1990) ; Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Wolsh, 1990), ***la pratique ou non de la planification stratégique par les ONP*** (Stone, 1989; Tober, 1991; Wolch, 1990 ; Odom et Boxx, 1988 ; Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988 ; Jenster et Overstreet, 1990; Odom et Boxx, 1988; Siciliano, 1977) ou ***les mécanismes d'acquisition des ressources par les ONP*** (Gronberg, 1991; Stone et Brush, 1996), tous ces sujets ont un lien direct avec la recherche des avantages par les ONP. D'où l'importance de prendre en compte l'idée que la stratégie peut servir d'outil permettant au SASÉ de rechercher des avantages pour mieux performer. En plus de

ce qui vient d'être dit, le concept de stratégie, considéré comme cadre intégrateur, nous aidera sur un autre plan.

La stratégie comme gestion du rapport organisation/environnement. Le SASÉ étant en relation avec l'environnement, il est évident qu'il essaye d'en tirer parti lorsqu'il y a des opportunités et se protéger lorsqu'il y a des menaces. La stratégie devient alors un *mécanisme de rapport à l'environnement*, mécanisme qui permet de gérer ce rapport au profit du SASÉ. Autrement dit, cette conception de la stratégie situe le SASÉ dans son environnement socio-économique. Dans cette perspective, l'environnement est source de ressources et d'opportunités, mais aussi source de dangers et de menaces. La gestion de ce rapport est donc essentielle pour la survie. Dans la littérature, il existe deux courants concernant ce rapport: le courant **déterministe**, pour qui l'environnement engendre des comportements donnés, et le courant **volontariste**, pour lequel l'environnement peut être modifié si on le veut²⁰.

²⁰ Dans le **courant déterministe**, cinq écoles ont affirmé le rôle déterminant de l'environnement dans la stratégie des organisations. Premièrement, *l'écologie des populations d'organisations* (Hannan et Freeman, 1977) a puisé dans la biologie pour affirmer qu'à long terme seules les organisations qui évoluent régulièrement avec l'environnement sont susceptibles de survivre. Deuxièmement, *l'école de la contingence* (Thompson, 1967; Lawrence et Lorsch, 1967) pour laquelle l'environnement engendre des incertitudes pour l'organisation. Pour pouvoir y faire face et éviter ces incertitudes, celle-ci doit adapter sa stratégie et son fonctionnement. Troisièmement, *l'école comportementale* de Cyert et March (1963) qui met l'accent sur l'importance de la structure et sur la difficulté de la changer de manière volontariste. Pour cette école, le changement ne peut se faire que lorsqu'on modifie les habitudes qui caractérisent les structures organisationnelles. Quatrièmement, *l'école de la dépendance* (Pfeffer et Salanick, 1977) - proche de la précédente - pour qui le degré de dépendance à l'environnement est déterminant pour la survie d'une organisation. D'après cette école, la stratégie doit être entièrement orientée vers la compréhension des ressources dont dépend une organisation, puis vers l'action nécessaire pour influencer ces ressources dans l'intérêt de l'organisation. Finalement, *l'école de Porter* ou de l'économie industrielle, pour laquelle la structure de l'industrie détermine la stratégie de la firme et, en fin de compte, sa performance. Dans ce sens, Porter (1979) propose un cadre d'analyse de la structure industrielle pour guider l'élaboration et l'analyse de la stratégie des organisations. Le **courant volontariste** met l'accent sur la libre action comme facteur de création de l'environnement. Ici, les gestionnaires doivent se rendre compte que concevoir l'environnement est le cœur même de leur stratégie. Pour Weick (1976), l'environnement n'existe pas, il est créé; on ne voit que ce que l'on veut, ou peut, voir; on crée ou on révèle notre environnement; tout est libre arbitre. Mais les travaux les plus importants de ce courant ont été réalisés par l'école de Harvard. C'est en effet à Harvard que le concept de stratégie conçu par Christensen, Andrews et al. (1973) est aujourd'hui l'un des instruments d'analyse les plus utilisés par les gestionnaires et les sociétés de consultants. Selon cette approche, la formulation de la stratégie se fait sur la base d'une analyse interne et de l'environnement, de même que sur la responsabilité sociale et les valeurs des dirigeants.

À ce propos, toute la littérature sur *la demande des clients/bénéficiaires des ONP* (Van de Ven et Walker, 1984 ; Nutt et Bckoff, 1992 ; Stone, Bigelow et Crittenden, 1999), *l'adoption de différentes sortes de stratégies par les ONP* (York et Zychlinski, 1996 ; Berg et Wright, 1980; Gronbjerg, 1991; LaBarbera, 1991; McMurtry, Netting et Kettner, 1991 ; Bielefeld, 1992; Singer et Yankey, 1991 ; Boje et Whetten, 1981; Provan, Beyer et Kruytbosch, 1980; Galaskiewicz et Shatin, 1981 ; Schmid, 1995 ; Alter, 1990; Van de Ven et Walker, 1984) et *les façons de rechercher des ressources de la part des ONP* (Brown et Covey, 1987; Crittenden, Crittenden et Hunt, 1988; Jansson et Taylor, 1978; Jenster et Overstreet, 1990; Odom et Boxx, 1988; Stone, 1989; Tober, 1991; Unterman et Davis, 1982 ; Webster et Wylie, 1988; Wolch, 1990; Young et Sleeper, 1988 ; Coghlan, 1987) ont un lien direct avec cet aspect de la stratégie. D'où, encore une fois, l'importance d'adopter le concept de stratégie comme cadre intégrateur pour le SASÉ.

En guise de conclusion, ces cinq aspects complémentaires de la notion de stratégie nous aideront à aborder les SASÉ sur le plan intellectuel.

3.4. CONCLUSION

Par rapport à la complexité de la lutte contre la pauvreté, par rapport à la multidimensionnalité des questions dans ce domaine et par rapport à la performance des actions collectives dans le cadre des SASÉ, adopter la notion de stratégie comme

cadre intégrateur - tel que présenté dans ce chapitre –se révélera très utile pour la suite de cette thèse. En effet, comme ce chapitre l’a montré, en tant que théorie d’action, le concept de stratégie peut nous aider à aborder plus adéquatement la performance des actions collectives entreprises par les SASÉ. Cela signifie que ce concept peut aussi nous aider à analyser les dimensions multiples et complexes de la lutte contre la pauvreté.

Le cadre conceptuel qui va être mis en place dans le prochain chapitre se sert donc du concept de stratégie pour donner plus de cohérence aux propositions émises à la fin du deuxième chapitre (à la suite de la revue de la littérature sur les ONP).

Le positivisme radical et les connaissances scientifiques:

Le **positivisme radical** désigne ici la position du «Cercle de Vienne» sur les connaissances scientifiques. Courant qui a profondément marqué les sciences sociales au début du 20^e siècle, ce cercle de réflexion a été fondé en 1929 par , entre autres, le logicien allemand Moritz Schlick (1882-1936), le chimiste allemand Otto Hahn (1879-1968) et le logicien américain (d'origine allemande) Rudolf Carnap (1891-1970). Plus précisément, le Cercle est né de trois courants philosophiques : l'«empirisme», le «logicisme» et le «pragmatisme». Pour les **empiristes**, le savoir vient directement des objets et de la nature; d'après eux, il suffit donc de bien observer les objets pour les comprendre. Les philosophes les plus connus de ce courant sont les Britanniques John Locke (1632-1704), George Berkeley (1685-1753), David Hume (1711-1776) et John-Stuart Mill (1806-1873). Quant aux **logicistes**, ils croient généralement à la prépondérance de la logique, et considèrent que le savoir est «une vérité logique». C'est eux, particulièrement Gottlob Frege (1848-1925) - logicien et mathématicien allemand dont les travaux sont considérés comme à l'origine de la logique moderne - qui ont développé le langage logique contemporain basé sur les mathématiques. Les autres philosophes connus dans cette mouvance sont le Britannique Bertrand Russell (1872-1970) et l'Autrichien Ludwig Wittgenstein (1889-1951). Finalement les **pragmatistes** pensent généralement que le savoir est ce qui est «utile», et que la logique sert à clarifier les idées en fonction de cette utilité. Les philosophes les plus connus de cette mouvance sont les Américains Charles-Sanders Pierce (1839-1914), William James (1842-1910) et John Dewey (1859-1952).

Le positivisme est à l'origine de la «Conception Scientifique du Monde». Ses membres, considérant que tout est accessible à l'Homme, cherchaient «un système total de concepts» pour toutes les sciences. D'après le manifeste du Cercle, intitulé «Conception Scientifique du Monde» (Hahn, Neurath et Carnap, 1929), est **“réel”**, «ce qui peut être intégré à...l'**expérience**» ; pour être qualifiée de science, le Cercle *«ne connaît que des énoncés analytiques de la logique et des mathématique.»*. «La Conception Scientifique du Monde a deux déterminants : elle est empiriste et positiviste. Seule existe la connaissance venue de l'expérience, qui repose sur ce qui est immédiatement donné. Là se trouve tracée la frontière qui délimite le contenu de toute science légitime; elle applique une certaine méthode, l'analyse logique. Le but de l'effort scientifique doit être atteint en appliquant cette analyse logique aux matériaux empiriques» (Hahn, Neurath et Carnap, 1929).

Il est à noter que ce sont les membres du Cercle de Vienne qui ont délaissé Kant et les autres philosophes «idéalistes» pour donner à la logique des *«nouvelles fondations rigoureuses»*. C'est précisément Franz Brentano (1874-1880), prêtre catholique et professeur de philosophie, qui a pris comme point de départ la logique scolastique et les efforts de Leibniz pour réformer la logique (Hahn, Neurath et Carnap, 1929). Cela veut dire que l'objet du Cercle de Vienne est l'**unicité** de la science autour de principes comme l'**empirisme**, le **positivisme** logique et le **rejet de tout principe métaphysique** : «Certaines lignes directrices qui ont particulièrement marqué l'histoire de la science et de la philosophie se trouvent ici réunies. On les désignera par ceux de leurs représentants dont on a principalement discuté les travaux. 1. Positivisme et Empirisme : Hume, les Lumières, Comte, Mill, Richard Avenarius, Mach; 2. Fondements, buts et méthodes de la science empirique... : Helmholtz, Riemann, Poincaré, Enriques, Duhem, Boltzmann, Einstein; 3. La logistique et son application au réel : Leibniz, Peano, Frege, Schröder, Roussel, Whitehead, Wittgenstein; 4. L'axiomatique : Pasch, Peano, Vailati, Pieri, Hilbert; 5. Eudémonisme et sociologie positiviste : Épicure, Hume, Bentham, Mill, Comte, Feuerbach, Marx, Spencer, Müller-Lyer, Popper-Lynkeus, Carl Menger» (Manifeste du Cercle de Vienne..., pp.112-113).

Ce sont les membres du Cercle qui ont popularisé le concept d'«utilité marginale» (en 1871, Carl Menger: 1840-1921), et ce sont eux qui ont développé la version autrichienne de la théorie marxiste - affirmant leur parenté, d'un côté, avec les philosophes «sophistes» en prônant la défense des thèses par des raisonnements clairs - et non avec les platoniciens [Pour Platon (428-348 av. J.-C.), la

philosophie, qui a pour méthode la dialectique, a pour couronnement la théorie des idées. Il croit que la vérité, objet de la science, ne réside pas dans les phénomènes particuliers et passagers, mais dans les *idées* (types purs de chaque groupe d'êtres); au sommet se trouve l'idée du bien], d'un autre côté, avec les «épicuriens» en mettant l'accent sur le plaisir (et non sur une morale élevée et une vie austère, comme le recommandaient les «pythagoriciens»). De cette façon, pour le Cercle de Vienne, la philosophie a pour tâche de «clarifier des problèmes et des énoncés», et non de «poser des énoncés purement "philosophiques"».

Le Cercle ne considère pas que la psychologie fait partie des sciences, car il estime qu'elle a été trop influencée par des considérations métaphysiques : «*les recherches en psychologie en sont encore à leurs débuts. Il en est de même des recherches sociologique.*». *L'affirmation des mystiques selon laquelle «certaines expériences se situent au-dessus de tous les concepts» signifie ne rien dire, car «parler signifie capter quelque chose dans des concepts, réduire à des faits susceptibles d'être intégrés à la science»; «Comme les concepts de la nouvelle doctrine du Vitalisme ne satisfont pas l'exigence de réductibilité aux données, la Conception Scientifique du Monde les rejette en tant que métaphysiques. Il en va de même de la "psycho-vitalisme" qui avance la thèse d'une intervention de l'âme, d'une hégémonie du spirituel au sein du matériel»; «La plupart des concepts psychologiques sont jusqu'à présent insuffisamment définis» (Hahn, Neurath et Carnap, 1929). Quant à la sociologie et l'économie, le Cercle de Vienne se donne pour mission de «débarasser», et d'«épurer» ces domaines des considérations métaphysiques : «On travaille depuis près d'un siècle à se débarrasser des domaines sociologique et économique, des amalgames métaphysiques. Ici, on n'en est pas encore arrivé au même degré d'épuration qu'en physique» (ibid.).*

Bref, en s'appuyant exclusivement sur le positivisme, l'empirisme et l'objectivisme, le Cercle de Vienne s'était donné pour mission d'unifier les sciences sociales sur la même base que les sciences naturelles. Mais comme nous le verrons, d'autres philosophes des sciences de même que certains sociologues n'ont pas manqué de réagir aux positions radicales, et parfois dogmatiques, du Cercle de Vienne.

Réactions au positivisme radical:

En philosophie des sciences, trois courants principaux, pourtant issus du Cercle de Vienne, se sont opposés au positivisme et à l'empirisme à outrance de cette école. Bien que ces courants aient des points de vues différents sur le reste, leur point commun reste la reconnaissance du fait que l'empirisme a des limites, même dans le domaine des sciences pures. Un premier courant issu du Cercle de Vienne, connu sous le nom de «philosophie du langage ordinaire», considère la science comme un acte de langage dans un contexte donné. Ce courant est représenté, entre autres, par des philosophes comme Searle et Austin. Le deuxième courant issu du Cercle de Vienne est connu sous le nom de «philosophie analytique et épistémologie naturaliste». Il considère que la science n'est qu'une «solidarité». Il est représenté par Quine, Davidson, Putnam, Goodman et Rorty. Mais le courant issu du Cercle le plus connu est celui que dirige Karl Popper, «le rationalisme critique». Popper considère la science comme une «conjecture réfutable».

Karl Popper rejette la méthode inductive des positivistes, qui est exclusivement basée sur l'empirisme et le principe de l'inférence. Popper croit que l'on ne peut jamais vérifier une hypothèse de façon complète; tout ce que l'on peut faire, propose-t-il, c'est la «réfuter». Ce que Popper propose, c'est une «méthode déductive soumise à l'épreuve de l'expérimentation», ce qui implique de tester des énoncés proposés étape par étape. Popper soutient qu'avec l'analyse déductive on peut traiter tous les problèmes épistémologiques, mais, ajoute-t-il, une théorie produisant de la connaissance scientifique doit être *falsifiable* (et non forcément vérifiable). Bref, selon cette version, l'abstraction logique et la vérification par l'observation sont intégrées : on part de la théorie conceptualisée déductivement, ensuite on décide de la vérité ou de la fausseté de cette théorie en la «réfutant» avec l'expérience. Les disciples de Popper se sont divisés en deux courants ; l'un connu sous le nom d'«anarchie épistémologique», dirigé par Feyerabend, et l'autre connu sous le nom de «structuralisme épistémologique», dirigé par Lakatos. **Paul Feyerabend**, en rejetant toute méthode et règle stricte,

défend l'idée que la science est une *anarchie* «*propre à encourager le progrès que la doctrine fondée sur la loi et l'ordre*» (Feyerabend, 1975). D'après Feyerabend, étant donné que toute méthodologie a ses limites, seule l'adoption d'une méthodologie pluraliste et la comparaison des théories entre elles peuvent améliorer les connaissances scientifiques. L'auteur affirme que, si l'humanité a connu autant de progrès scientifiques, c'est parce que certains chercheurs ne se sont pas limités à des règles strictes. Feyerabend propose d'admettre l'hypothèse de la «non-validité» et de la «contre-induction». De son côté, **Imre Lakatos** considère la science comme un «programme de recherche» doté d'une «structure épistémologique». Cette structure est constituée d'un «noyau dur» (Exemple, le «noyau dur» de l'économie contemporaine est le caractère «homoeconomicus» des agents – comme il a été question au chapitre précédent) et d'une «ceinture périphérique» - formée par les définitions, les concepts, les théorèmes, etc. (Lakatos, 1978). Les caractéristiques d'un bon «programme de recherche» demeurent pour Lakatos sa cohérence d'ensemble. Lakatos considère par ailleurs que seul le «noyau dur» d'un «programme de recherche» ne devrait pas être soumis à la réfutation - tous les autres éléments peuvent lui être soumis.

Thomas Kuhn ne croit pas non plus à une science purement objective. Il considère au contraire que la science – «dure» ou «molle» - reste «sociale» et «évolutive». Dans son célèbre travail intitulé «la structure des révolutions scientifiques», (Kuhn, 1970), l'auteur offre une perspective historique des connaissances scientifiques pour comprendre comment les membres d'un champ construisent concrètement leurs critères de scientificité, leur objet et leurs méthodes de recherche. Kuhn a popularisé ainsi trois concepts importants : le «paradigme», «les sciences normales» et «les révolutions scientifiques». Le paradigme comprend ce que les membres d'un groupe scientifique ont en commun, c'est-à-dire, un ensemble de croyances, valeurs et techniques. Autrement dit, un paradigme fournit à un groupe de chercheurs, pendant un certain temps, nombre d'outils conceptuels et méthodologiques communs qui solutionnent concrètement les «énigmes». Les scientifiques qui partagent un même paradigme obéissent aux mêmes règles et normes dans leur pratique scientifique, durant une certaine période de stabilité ou «période normale» pendant laquelle la «résolution des énigmes» se fait à travers les sciences que la communauté considère comme «normales». Mais, ajoute Kuhn, les périodes de stabilité (normales) ne sont pas permanentes ; il arrive que de nouvelles «énigmes» apparaissent, auxquelles les anciens paradigmes n'offrent pas de solutions satisfaisantes. Alors se déclenche un processus qui mène à une «révolution scientifique» dont le résultat final est la modification des convictions des scientifiques. Par conséquent, l'ancien paradigme se renouvelle, totalement ou partiellement. Dans le domaine des sciences «dures», les exemples des révolutions scientifiques les plus connues sont celles de Copernic, Newton, Lavoisier et Einstein (Kuhn, 1970).

Pour **Pierre Bourdieu**, «*l'univers "pur" de la science la plus "pure" est un champ social comme un autre, avec ses rapports de forces et ses monopoles, ses luttes et ses stratégies, ses intérêts et ses profits*» (Bourdieu, 1975). Bourdieu soutient que, dans cet univers, «*toutes les pratiques sont orientées vers l'acquisition de l'autorité scientifique*», à savoir le «prestige», la «reconnaissance», la «célébrité», etc. Il conceptualise le «champ scientifique» comme un «marché», muni de «barrières à l'entrée et à la sortie», où les acteurs sont les scientifiques et où la motivation est basée sur l'accumulation du «capital social» par «le monopole de l'autorité scientifique». Pour ce faire, les acteurs ont des stratégies de «domination», de «manipulations», d'«alliances» et de «confrontations». D'autre part, poursuit Bourdieu, «*ce qui est perçu comme important et intéressant, c'est ce qui a des chances d'être reconnu comme important et intéressant par les autres*». Dans ce sens, «*la lutte pour l'autorité scientifique, capital social qui peut être reconverti en d'autres espèces de capital, a pour caractéristique que les producteurs tendent à n'avoir d'autres clients que leurs concurrents*». Bourdieu conclut que «*le marché des biens scientifiques a ses lois qui n'ont rien à avoir avec la morale*», et que «*l'idée d'une science neutre est une fiction*».

En résumé, l'empirisme exagéré du Cercle de Vienne a été défié par Popper (1982) avec sa notion de «falsification». Ensuite les disciples de Popper ont continué de «relativiser» la position «normative» du Cercle de Vienne sur les connaissances scientifiques. Mais chacun s'y est pris à sa façon : Feyerabend (1975) avec sa critique du «principe de cohérence théorique» et Lakatos (1978)

avec son concept de «programme de recherche». De son côté, Kuhn (1970), avec ses notions de «sciences normales», de «paradigme» et «de révolution scientifique», a mis l'accent sur le fait que la Science évolue avec l'histoire et avec le contexte. Par ailleurs, certains sociologues des sciences ont examiné celles-ci sous un angle critique. Dans l'ensemble, cette introduction sur la nature des connaissances scientifiques situe les connaissances en sciences sociales et donc en stratégie, puisque cette dernière fait partie des sciences sociales. Il est temps maintenant d'aborder l'épistémologie de la stratégie sous l'angle philosophique.

ii

L'interactionnisme comme philosophie dominante des connaissances en stratégie :

Jean Piaget a travaillé sur la nature des connaissances chez les êtres humains. D'après lui, les sciences humaines relèvent de 4 catégories : (1) «nomothétiques», qui s'occupent du général et qui cherchent à dégager des lois universelles ; (2) «historiques», qui décrivent tout en prenant le temps en compte ; (3) «juridiques», qui sont axées sur les normes et les règles, et (4) «philosophiques», qui cherchent la «sagesse» et la «cohérence» (Piaget, 1967). Il a développé la «psycho-genèse des connaissances scientifiques» qu'il qualifie tantôt de «constructivisme dialectique», tantôt d'«épistémologie génétique». Nous faisons personnellement deux lectures différentes de l'œuvre de Piaget : ses explications sur l'épistémologie générale et ses explications sur sa propre école, le constructivisme. Mais nous nous servons essentiellement ici de l'explication que donne l'auteur sur l'épistémologie générale pour mettre ***l'interactionnisme*** en évidence. L'auteur distingue les épistémologies **interne**, **externe** et **dérivée** (tableau 3.1.).

Tableau III.1.
L'épistémologie générale selon Jean Piaget

Explication (1) →	Anti-réductionnisme : - Méth. d'intuition ; - Primate de structures/genèses	Réductionnisme : - Méth. de composition atomistique - Primate de genèses/structures	Constructivisme : - Méth. relationnelle - Coordination de structures et genèses
Source de la connaissance (2)			
Connaissances tirées de l'objet (3)	Platonisme	Empirisme	Matérialisme dialectique
Connaissances tirées du sujet (4)	Apriorisme	Nominalisme et conventionnalisme	Relativisme historique
Connaissances tirées de l'interaction du sujet et de l'objet	Phénoménologie	Identification	Constructivisme dialectique

1. Épistémologie interne.
2. Épistémologie externe.
3. Qu'il s'agisse de l'objet physique ou d'objets idéaux au sens du platonisme.
4. Transcendental ou psychologique.

L'**épistémologie interne** d'une science consiste à examiner de manière critique les procédés de connaissance utilisés par cette science, afin d'établir les fondements de cette science. Piaget explique l'épistémologie interne de toute discipline par **trois «triades»**. La **première** triade peut elle-même se diviser, en trois catégories, à savoir «antiréductionniste», «réductionniste» et «constructive». Au sein de la plupart des sciences, il existe un courant de pensée **antiréductionniste** qui croit que l'on ne peut pas réduire l'explication des structures à des éléments plus simples. D'autre part, chacune de ces disciplines comprend aussi des **réductionnistes** qui s'efforcent de ramener le supérieur à l'inférieur, ou le complexe au simple. Finalement, on observe dans toutes les disciplines des tendances explicatives consistant à ne chercher la clé de l'intelligibilité ni dans des structures toutes données (le

tout structurel), ni dans une réduction du complexe au simple (les éléments de la structure), mais dans une **construction** progressive des structures. Une **seconde** triade que l'on trouve dans toutes les disciplines est «relative aux **méthodes fondamentales** d'approches cognitives», c'est-à-dire, les différentes façons d'expliquer les rapports entre le sujet et l'objet à l'intérieur d'un système. Piaget divise aussi cette triade en trois classes : méthode de recours à des «intuitions», méthode de «composition atomistique» et méthode «relationnelle». Le recours à la méthode d'**intuition** consiste à défendre le caractère irréductible de certaines intuitions, et explique les propriétés du système non pas à partir de la somme de ses éléments, mais dans sa globalité, c'est-à-dire, de façon **antiréductionniste**. La méthode de **composition atomistique** est liée au courant **réductionniste**, et se définit par la tendance à expliquer les propriétés des systèmes à partir de celles de leurs éléments. Quant à la **méthode relationnelle**, elle considère qu'un système «S» n'est pas conçu comme une composition de ses éléments «A» et «B» (ni de leurs propriétés «a» et «b») mais des relations «r» qui lient «A» et «B» à «S». Une **troisième** triade épistémologique interne concerne «*le primat des structures par rapport aux genèses, pouvant conduire jusqu'à un structuralisme sans genèse; le primat inverse du devenir par rapport aux structures, pouvant aboutir à un génétisme sans structure; et une coordination des deux perspectives, conduisant à concevoir toute structure comme le produit d'une genèse et comme précédent à partir de structures antérieures*» (ibid., p. 1236).

D'un autre côté, l'**«épistémologie externe»** «consiste à étudier les conditions rendant possible cette science, ce qui conduit à la mettre en relation avec les autres disciplines et à soulever les questions épistémologiques générales des apports du **sujet** et des **objets** dans le mécanisme des connaissances» (ibid. : p. 1225). Et l'**«épistémologie dérivée»** est une combinaison des épistémologies interne et externe : la nature de toute connaissance étant de constituer une certaine relation entre le **sujet** et l'**objet**, l'épistémologie dérivée d'une science cherchera à déterminer les parts du sujet et de l'objet dans le mode particulier de connaissance qui caractérise cette science, ajoute Piaget.

En fonction de ces trois formes d'épistémologies (interne, externe et dérivée), Piaget propose de classer les épistémologies dans une matrice, comme le montre le tableau 3.1. Pour l'auteur, les trois premières versions épistémologiques (platonisme, apriorisme et phénoménologie) admettent l'hypothèse transcendantale (l'existence de la métaphysique). Piaget considère le **«platonisme»** comme une position qui concerne le recours à des réalités transcendantales conçues comme des essences, indépendamment de tout sujet. Ici l'objectivité s'obtient, d'après l'auteur, par la constitution de liaisons causales décentrées par rapport au sujet. D'un autre côté, l'**«apriorisme»** a recours à des réalités du sujet transcendantal conçu avec ses intuitions *a priori* ; et la **«phénoménologie»** a recours à des réalités transcendantales conçues comme des essences avec la considération du sujet et de l'objet. Par ailleurs, l'**«empirisme»** constitue une réduction de la connaissance (non transcendantale ou physique) à l'objet, tandis que le **«conventionnalisme»** reconnaît qu'il intervient dans les mécanismes cognitifs autre chose que des données purement objectives, c'est-à-dire, le sujet. Mais, constate Piaget, conformément à la logique interne du réductionnisme, cette intervention du sujet est alors «réduite» à sa forme minimale, «*qui est celle d'une activité exclusivement linguistique consistant à coordonner des signes conventionnelles.*» (ibid. p. 1244). L'**«identification»** correspond à une sorte d'interaction dont la logique interne consiste à concevoir la connaissance des objets comme une réduction progressive du complexe au simple et à trouver finalement dans tout processus cognitif une interaction irréductible entre l'identique rationnel et le «divers» imposé par le réel. Le **matérialisme dialectique, lui**, concerne la version marxiste du constructivisme. Or, critique Piaget, «*née de la dialectique transcendantale de Kant et de Hegel, la dialectique positive de Marx...s'est engagée dans une voie sociologique et économique...sans que l'on ait vu pendant long temps le rôle de l'action ni le rôle des coordinations générales de l'action dans l'élaboration des structures... Il en résulte que...la "dialectique de la nature"...telle que l'a comprise Engels, s'est centrée sur l'objet sans s'apercevoir du fait qu'elle revenait à projeter en lui des processus inspirés...[des]...actions humaines*» (ibid., p. 1245). Quant au **relativisme historique**, il est, selon Piaget, un constructivisme de type «idéaliste». Ici le rôle de l'action est de dépasser constamment des thèses opposées. Le principe ici est le refus de toute structure a priori et de tout empirisme au profit d'interactions se modifiant sans cesse au cours de

l'histoire et excluant tout absolu spéculatif (ibid., p. 1245). En définitive, parmi ces différentes versions de l'épistémologie dérivée, Piaget favorise le constructivisme dialectique: «*Si l'on examine...la **dialectique interne** de la recherche scientifique, on ne saurait qu'être frappé, non seulement par les dépassements continuels qu'elle entraîne, mais aussi et autant par le caractère de totalisation progressive reconnaissable après coup en leur succession d'abord imprévisible*» (ibid., p. 1260).

Chapitre 4 VERS UN CADRE INTÉGRATEUR POUR UNE ÉTUDE "EXPLORATOIRE"

Récapitulons le cheminement de cette thèse. Le premier chapitre a évoqué la *lutte contre la pauvreté en adoptant* une perspective organisationnelle et managériale. Et le sujet de recherche a été présenté sous l'angle de la **performance des actions collectives** dans ce contexte. Le deuxième chapitre a présenté la **littérature** sur le sujet – à travers la gestion stratégique des ONP (organisations non-productrices de profit). Ensuite, à partir d'une analyse critique de cette littérature, des **propositions** concrètes ont été émises dans le but **d'améliorer la performance** en question. Après, avec ces propositions, nous avons ressenti le besoin de nous équiper d'un **cadre intégrateur** qui puisse nous aider à aborder les dimensions multiples de la performance. Pour cela, nous avons trouvé que le concept de stratégie était pertinent (chapitre 3).

Le **présent chapitre** se sert de *la littérature sur les ONP* (chapitre 2) et *du concept de stratégie* (chapitre 3) pour aller plus loin dans le sens des propositions énoncées - pour élaborer un **cadre conceptuel exploratoire** (Bowring, 2000) qui, de manière systématique, nous permette d'aborder la performance des systèmes que nous avons étudiés empiriquement. Pour ce faire, la présentation très rapide de notre expérience personnelle dans le domaine de la lutte contre la pauvreté mettra en évidence comment/pourquoi l'utilisation du cadre de stratégie – holiste et multidisciplinaire, évoqué au chapitre dernier - est justifiée en pratique (section 1). Le reste du chapitre sera consacré à l'élaboration du cadre conceptuel exploratoire (section 2).

Avant d'entamer les sections de ce chapitre, nous voulons cependant *insister sur l'aspect exploratoire du cadre* qui va être présenté, un cadre élaboré pour des situations, somme-toutes, mal connues. Cela veut dire que, pour l'instant, nous ne prétendons pas que les principes de ce cadre sont applicables partout.

4.1. POURQUOI LE BESOIN D'UN CADRE "INTEGRATEUR" ?

Si nous avons consacré tout le chapitre précédent au concept de stratégie, ce n'est pas par hasard. Nous l'avons fait pour que la notion de stratégie nous serve à aborder la complexité des situations que nous avons étudiées empiriquement – situations où, malgré leurs différences, les acteurs étaient engagés dans la lutte contre la pauvreté. L'objet de cette section est donc de *mettre en évidence la pertinence du recours à un cadre multidisciplinaire et intégrateur* comme la stratégie pour étudier le sujet sur lequel porte cette thèse.

Le cadre conceptuel qui sera présenté n'est donc pas le résultat d'un travail hâtif. Au contraire, comme le montre la figure 4.1., il est le fruit de 20 années d'actions et de réflexions personnelles dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Pour retracer notre parcours de 1980-2000, nous l'avons divisé en six périodes itératives entre l'«*action sur le terrain*» et la «*réflexion intellectuelle*». Précisons ici que, pour nous, les termes «action» et «réflexion» n'ont des consonances ni prétentieuses ni péjoratives. Ils indiquent simplement notre location géographique et nos activités formelles. Plus précisément, par «action sur le terrain», nous entendons la réalisation d'activités concrètes dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, lorsque nous étions physiquement sur le terrain et loin du milieu universitaire. Autrement dit, c'est lorsque nous étions formellement engagés avec une ONG ou une autre institution active dans la lutte contre la pauvreté.

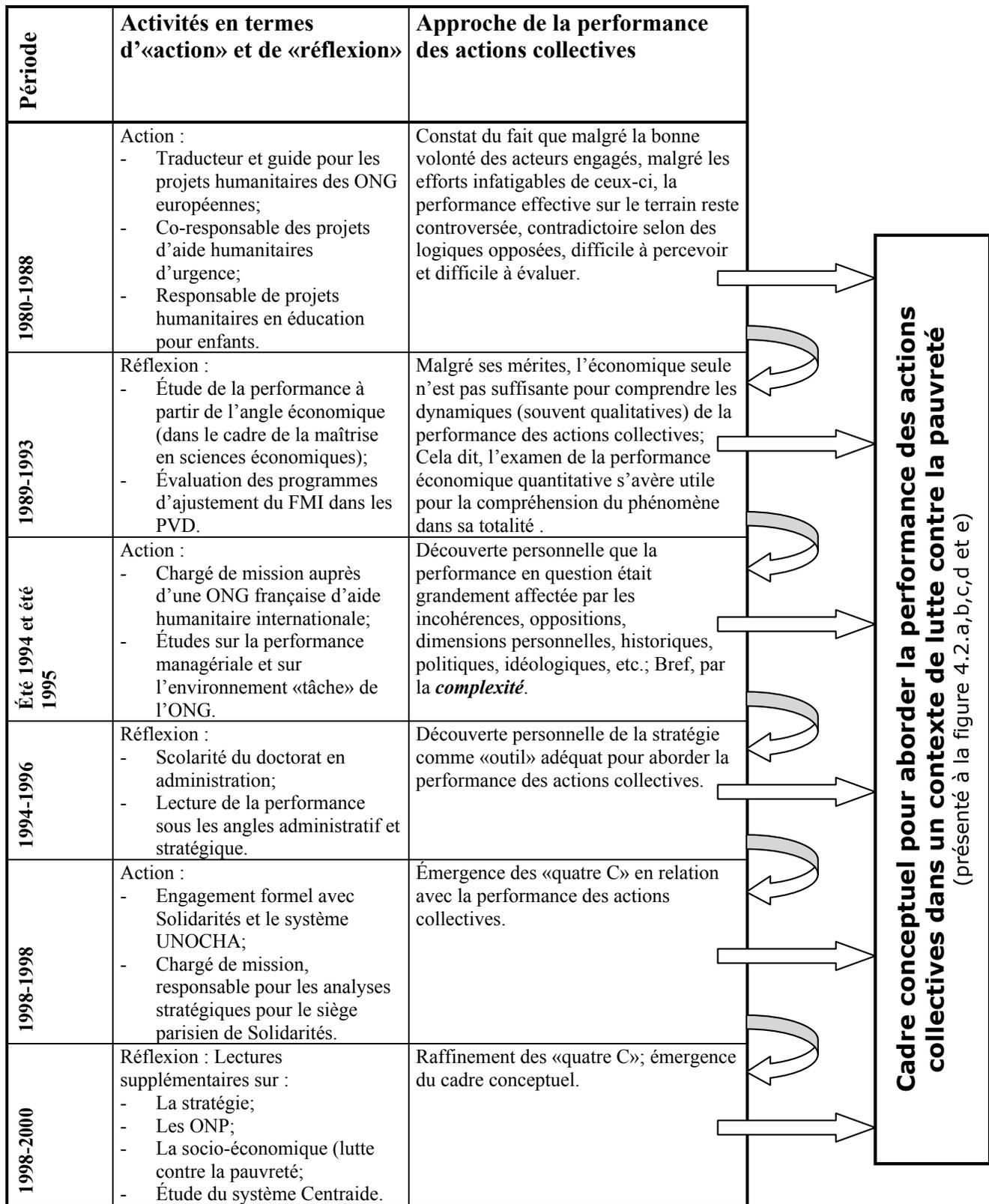


Figure 4.1: Processus de cheminement personnel vers la précision du cadre conceptuel pour la performance des actions collectives

D'autre part, par «réflexion universitaire», nous pensons à la situation inverse, c'est-à-dire aux périodes durant lesquelles nous étions formellement étudiant et chercheur au sein de l'université. Nous sommes conscients que cette classification dichotomique peut être discutable. Mais nous l'utilisons parce qu'elle est pratique.

Venons-en maintenant à la description de la figure 4.1. Comme nous l'avons dit, nos contacts avec le monde des ONG ont commencé en 1980: À l'adolescence, les mystères de la vie ont fait que nous avons travaillé bénévolement pour les missions d'aide humanitaire de plusieurs ONG européennes, en Afghanistan et au Pakistan, souvent dans des conditions extrêmement difficiles de guerres et de désastres humanitaires. Durant cette période, nous jouions le rôle de guide et d'interprète pour les équipes de ces ONG. En 1982, nous nous sommes installé en France et, en même temps, notre collaboration avec les ONG françaises qui aidaient les Afghans s'est faite plus étroite. Quasiment tous les ans, nous partions en «mission humanitaire» au Pakistan et en Afghanistan, pendant trois à huit mois. En même temps, nos responsabilités devenaient de plus en plus importantes. Cette première période, qui s'étend jusqu'en 1988, a été intense en termes d'interventions «utiles» et riche sur le plan personnel. Mais, à cette époque, sur le terrain (Afghanistan et Pakistan), les choses changeaient rapidement – sur les plans militaire, diplomatique et politique, et donc sur le plan humanitaire.

Rappelons que les années 1986-1988 ont été des années très importantes en ce qui concerne la fin de la guerre froide. Sans exagération, une grande partie des événements se passait en Afghanistan et avait un rapport avec l'invasion soviétique dans ce pays. Mais une nouvelle ère allait voir le jour en 1985 avec l'accession de Mikhaïl Gorbatchev au pouvoir en ex-URSS. Dans l'ancienne Union soviétique, Gorbatchev n'a pas tardé à lancer ses fameuses réformes appelées *Perestroïka*. En même temps, au niveau international, il se dépêcha de normaliser les relations de son pays avec le monde occidental. Pour cela, comme test de bonne volonté, il voulait

commencer par l'affaire afghane qu'il qualifia de «blessure saignante» lors du 27^e congrès du parti communiste soviétique, tenu au mois de février 1985. Il a donc reconnu ouvertement et publiquement que l'intervention soviétique de 1980 en Afghanistan était une erreur, et il s'est engagé à retirer l'Armée Rouge de ce pays. Rappelons que cette invasion a occasionné le plus grand nombre de réfugiés dans l'histoire contemporaine (cinq millions d'Afghans, environ le tiers de la population). Dans les Afghans, elle a fait plus d'un million de tués et un million de mutilés de guerre (environ 10% de la population totale du pays). Cette guerre a aussi détruit quasiment toute l'infrastructure et l'économie du pays. Elle a également laissé plusieurs dizaines de millions de mines anti-personnelles dans le pays. Du côté soviétique, bien que les chiffres réels ne soient pas encore disponibles, les experts parlent d'environ 100 000 tués. Mais, outre qu'elle reconnaissait que l'Union soviétique était à l'origine de souffrances considérables et de dépenses de guerre extraordinaires, l'annonce de Gorbatchev avait une signification encore plus importante : pour la première fois depuis la Révolution bolchevique d'octobre 1917, un Secrétaire Général du Soviet Suprême admettait ouvertement l'échec du système soviétique, et mettait en évidence le fait que la révolution communiste d'un parti frère puisse être réversible ! D'ailleurs, de l'avis général, le déclin de l'empire soviétique s'est particulièrement accentué avec l'échec essuyé en Afghanistan. En 1988, les troupes soviétiques avaient définitivement quitté l'Afghanistan.

Mais du côté occidental, avec la plaie afghane, les ennemis du "bloc communiste" avaient trouvé une occasion en or pour punir l'ancienne Union soviétique et se venger de la guerre de Viêt-nam. C'est la CIA qui a pris le leadership pour fournir de l'aide (surtout militaire) aux combattants afghans. Pour cela, dès le début de l'invasion soviétique en Afghanistan, la CIA avait besoin de la collaboration du Pakistan, voisin du sud de l'Afghanistan, où déjà la résistance afghane se formait et où plus d'un million de réfugiés afghans se trouvaient. En échange de l'accueil des réfugiés et du transit de l'aide militaire aux combattants afghans, le régime militaire du Pakistan de

l'époque a négocié avec les puissances occidentales et les pays arabes riches pour avoir le monopole de la réception et de la distribution de toute l'aide aux Afghans. L'enjeu était de taille. Bien que les chiffres ne soient pas encore disponibles, entre les années 1982-1988, rien que du côté américain, on évalue à plusieurs milliards de dollars l'aide que la CIA aurait fournie à la guerre afghane. De leur côté, la Chine, la Grande Bretagne, la France, l'Arabie Saoudite, l'Égypte et d'autres pays ont fait de même.

Plus tard, surtout à partir de 1986, une partie des fonds, qualifiée de «aide humanitaire aux Afghans», a été distribués par différents canaux aux ONG présentes sur le terrain. Par ailleurs, après la signature des accords de Genève sur le retrait soviétique d'Afghanistan (1988), il était question de la reconstruction du pays grâce aux contributions des pays industrialisés, et les besoins de cette reconstruction étaient évalués à plusieurs milliards de dollars. Dans ce contexte, les Nations-Unies ont créé l'UNOCHA (*United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan*) pour coordonner l'ensemble de ces fonds. Résultat : l'action humanitaire devint un enjeu majeur, à la fois politique, économique et social, et elle se complexifia énormément.

Pour en revenir à nos propres actions, plus le temps passait, plus nous étions frappés par le fait que, malgré les efforts intenses et la bonne volonté de certains acteurs, les résultats (performance) de nos actions ne paraissaient pas satisfaisants. Certes, au début, lorsque, par exemple, certains bénéficiaires faisaient ce constat, nous le refusions catégoriquement. Nous pensions que, s'il y avait effectivement un problème, il venait de leur ignorance des efforts que nous déployions. Mais ce genre de constat négatif nous revenait systématiquement, et de sources différentes. Avec le temps, nous avons fini par accepter l'existence effective d'un écart entre l'énergie déployé dans l'action et le résultat perçu. Il était temps de prendre un peu de recul par rapport au terrain.

Nous avons donc décidé d'aller à l'université. Durant cette deuxième période (1989-1993), nous nous sommes légèrement éloignés du milieu philanthropique, mais nous avons continué à vouloir mieux saisir la performance des actions collectives dans la lutte contre la pauvreté. Dans le cadre d'une maîtrise en économie, nous avons décidé d'étudier comment, sur le plan macro-économique, il est possible d'améliorer la performance économique d'un pays en voie de développement. Nous nous sommes donc mis à l'étude des programmes d'ajustement structurel du Fonds Monétaire International (FMI) dans les pays en voie de développement (PVD). Puis nous sommes repartis sur le terrain, toujours avec des ONG européennes, une fois en été 1994 et une autre en été 1995. Cette fois-ci, en accomplissant les tâches qui nous avaient été confiées, nous avons réalisé à quel point la performance des actions collectives était influencée par des logiques différentes, et quelquefois opposées. Nous constatons aussi que cette performance dépendait des dimensions individuelles, historiques, politiques, idéologiques, bref, qu'elle était considérablement affectée par **la complexité** du contexte humanitaire – et donc forcément par celle des systèmes organisationnels qui étaient actifs dans ce contexte. En même temps, nous avons l'occasion de réaliser que le **management stratégique** jouait peut-être un rôle important sur cette performance. Nous réalisons que, pour pouvoir agir correctement - c'est-à-dire faire en sorte qu'au moins la situation déjà catastrophique ne s'aggrave pas -, il nous fallait en apprendre davantage. Nous sommes donc retournés dans le monde universitaire dès notre retour du terrain.

Entre 1995 et 1996, dans le cadre de la scolarité de doctorat en administration, nous avons découvert que le concept de stratégie (présenté au chapitre précédent) était un «outil» intéressant pour aborder la performance des actions collectives dans un environnement aussi complexe que celui que nous avons connu en Afghanistan. Dès la fin de la période de scolarité du doctorat, nous sommes repartis sur le terrain (France, Pakistan et Afghanistan) avec une ONG française, en tant que chargé de

mission, pendant deux années successives (1996-1998). Durant cette période, alors que nous réalisons sur le terrain, pour le siège parisien de cette ONG, des «recherches-actions» pour analyser l'environnement humanitaire et intervenir ponctuellement dans des problèmes organisationnels spécifiques, nous avons aussi participé au processus d'élaboration de la stratégie de l'UNOCHA (ce sujet sera traité plus en détail au chapitre 6, car il constitue l'un des deux cas empiriques de cette thèse). C'est durant cette période que nous avons réalisé l'importance de **considérer plusieurs dimensions en matière d'amélioration de la performance**. Comme l'a montré le chapitre précédent, le **concept de stratégie** permettait cela.

Pour en revenir à notre cheminement personnel, il a fallu raffiner et éclaircir davantage nos idées. Pour ce faire, entre 1988 et aujourd'hui, de retour à l'université, nous avons effectué des lectures fondamentales supplémentaires sur le management stratégique, les ONP et le concept de développement vu sous l'angle de la socio-économique. Entre 2000-2001 nous avons également eu l'occasion d'étudier le système Centraide du Grand Montréal. Le résultat de cette dernière étude (qui sera détaillée au chapitre 7) nous servira de deuxième cas empirique pour cette thèse.

Bref, ce survol de notre expérience évoque des *sujets ayant des dimensions multiples*. Avec le temps, nous sommes devenus convaincu qu'un cadre intégrateur comme le *concept de stratégie* (expliqué au chapitre précédent) peut nous aider à "mettre les morceaux à leur place", c'est-à-dire, nous aider à trouver une certaine *cohérence* entre nos actions et réflexions. Par ailleurs, comme nous l'avons dit, tel qu'il va être présenté, ce cadre servira seulement de guide à une recherche essentiellement clinique et axée sur le développement d'une compréhension plus fine du fonctionnement des systèmes organisationnels que nous avons étudiés empiriquement (et qui seront exposés aux chapitres 6 et 7). Mais revenons à l'élaboration de notre cadre conceptuel.

4.2. ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

Dans toute cette section, le **concept de stratégie** nous aidera à (1) **saisir** la multidimensionnalité des phénomènes et (2) **intégrer** les dimensions multiples, relevées dans l'analyse de la littérature sur les ONP, et qu'il sera parfois relié à certaines séquences de notre expérience personnelle. Nous nous servirons particulièrement de deux des écoles de stratégie présentées dans le chapitre précédent : le **positionnement** (Porter, 1980, 1985 ; Porter et Kramer, 1999 ; Hill et Jones, 1999) et les **ressources** (Barney, 1991, 1995 ; Mahoney et Pandian, 1992, Oliver, 2000 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Petraf, 1993 ; Warnerfelt, 1994 ; Nelson et Winter, 1982). Le travail de Hill et Jones (1999), qui présente une *version intégrée de ces deux écoles, sera utilisé davantage*. Le contenu du cadre conceptuel proposé ici comporte cinq éléments (qui prolongent les propositions de la fin du chapitre 2): la **Performance des actions collectives** et les **quatre façons** de l'améliorer. Voyons chacun de ces éléments.

4.2.1. Performance des actions collectives :

Il s'agit de la **dimension à expliquer** (l'équivalent de la variable dépendante dans une terminologie positiviste), qui concerne la première proposition formulée à l'issue de l'analyse de la littérature sur les ONP²¹. Commençons par clarifier ce que nous entendons par la notion de **performance** qui, dans son sens général, est un concept polysémique. Autrement dit, la performance n'a pas la même signification dans les trois contextes (a) marchand, (b) gouvernemental et (c) lutte contre la pauvreté. Mais la "localisation" de la performance est encore plus importante ! Sur la base de notre

²¹ Rappel de cette *Proposition*: Dans un contexte de lutte contre la pauvreté, les résultats finaux des actions (la performance) sont meilleurs lorsque les ONP et les autres stakeholders partenaires de celles-ci parviennent à se mettre d'accord sur la question suivante : «Où faudrait-il chercher la performance ; À l'intérieur de l'organisation ou l'extérieur de celle-ci?»

expérience avec les ONP, une de nos interrogations quasi-permanentes était de savoir s'il fallait la chercher du côté des bailleurs de fonds, des ONP ou des clients/bénéficiaires.

Le recours à la littérature sur les ONP– du moins aux recherches qui se sont intéressées à ce sujet - permet de répondre cette question de la manière suivante: cette performance concerne *«l'aide ou le secours aux clients/bénéficiaires»* ou *«l'action commune en faveur des clients/bénéficiaires»* (Hatten, 1982 ; Drucker, 1990 et 1993 ; Jeavons, 1994 ; Wheelen & Hunger, 1986,...etc.). À ce propos, la définition de *la performance des ONP*, donnée par Wheelen et Hunger (1986), mérite d'être rappelée: *Il s'agit de la maximisation des services aux clients sous contrainte de satisfaction des Sponsors*. Les quelques passages de l'étude de Peter Drucker sur les ONP appuient aussi ce qui précède :

*«...The non-profits are human-change agents. And their results are therefore always a change in **people** - in their behavior, in their circumstances, in their vision, in their health, in their hopes, above all, in their competence and capacity.... The non-profit institution therefore needs to set specific **goals** in terms of its service to **people**» (ibid. : p.112).*

*«...We need to remind ourselves again and again **that the results of a non-profit institution are always outside the organization, not inside**. Results for the Salvation Army are among the alcoholics and the prostitutes and the hungry.... And can good intentions and hopes ever justify non results?...» (ibid. : p. 140).*

Par conséquent, en théorie, dans un contexte de lutte contre la pauvreté, les différents stakeholders interagissent pour aider ceux qui se trouvent dans le besoin, c'est-à-dire **les bénéficiaires/clients**. On pourrait penser que cela était évident, et n'avait pas besoin de tant d'élaborations et d'explications. Mais, comme nous l'avons fait remarquer dans le deuxième chapitre, nous croyons que ce point, extrêmement important, n'est pas suffisamment mis en évidence - du moins pas par beaucoup de recherches.

Maintenant que la question de la «localisation» de la performance est résolue, il reste à repérer et à préciser les facteurs qui l'influencent. Hill et Jones (1999), dans une analyse des «composantes génériques de l'avantage compétitif (*Generic Building Blocks of Competitive Advantage*) démontrent que la performance (dans le contexte d'un marché) est influencée par les effets combinés de quatre facteurs inter-reliés : (1) l'efficience – *Efficiency*, (2) la qualité – *Quality*, (3) l'innovation – *Innovation* et (4) l'«attention aux clients» - *Consumer Responsiveness*. Avant d'examiner l'adaptabilité de ces dimensions au contexte de la lutte contre la pauvreté, voyons un peu plus en détail les définitions de ces dimensions. L'**efficience** est un concept économique et organisationnel, donc un des éléments de base de la compétitivité d'une compagnie. Mais, dans le monde de la production des biens et services, elle est reliée à la quantité d'inputs nécessaires pour produire une unité d'output. Plus précisément, l'efficience concerne le coût de production d'une unité de bien ou service ; plus ce coût est bas, plus l'efficience est élevée. La **qualité**, deuxième composante de la performance, s'intéresse au contenu du bien ou service offert, au degré de satisfaction qu'il procure aux clients par rapport à leurs besoins. Selon la littérature spécialisée dans ce domaine, la qualité est généralement atteinte par l'instauration de la fameuse philosophie «**qualité totale**» - *Total Quality* (Dean et Bowen, 1994 ; Powell, 1995 ; Gabor, 1990; Crosby, 1980 ; Deming, 1981). Elle est donc positivement liée à la performance. L'**innovation** est la troisième composante de la performance. Il s'agit là, avant tout, de l'innovation de biens et services offerts aux clients. Dans ce sens, elle concerne, avant tout, la solution à des problèmes pour lesquels il n'existe pas de réponses standardisées. L'«**attention aux clients**», dernier indicateur de la performance, signifie qu'on s'occupe particulièrement bien des besoins des clients – au-delà de la qualité des biens et services. Un exemple dans ce domaine serait d'imaginer de nouvelles façons de livrer les produits aux clients – au-delà de ce qui est pratiqué habituellement par les autres entreprises.

Pour en revenir à la littérature examinée dans le chapitre deux, il est possible de soutenir que les quatre facteurs mentionnés sont tous manifestes, implicitement ou explicitement, dans les études portant sur les ONP. Soulignons que, selon plusieurs auteurs, la **performance** est généralement liée à l'**avantage comparatif**. A ce propos, en évoquant la concurrence entre les ONG internationales et locales auprès des bailleurs de fonds, des auteurs comme Anhier et Cumminghan (1994), Fisher (1993) et Dichter (1989) conseillent aux ONG du Nord de travailler sur leur **avantage comparatif** en favorisant la R&D, en s'occupant de l'éducation, en contribuant au processus de l'*Institutional Building* et en s'engageant dans la protection de l'environnement. Hatten (1982) souligne que, dans les ONP, l'*excellence* est la valeur organisationnelle la plus importante pour atteindre l'**avantage comparatif** – excellence dans les services, le développement professionnel et dans les relations avec la communauté. Pour Jeavons (1994) c'est plutôt l'*éthique* qui permet aux ONP d'atteindre l'**avantage comparatif**.

De façon plus précise, les quatre composantes de la performance – expliquées auparavant – sont aussi évoquées par la littérature sur les ONP. Au début de cette section, nous avons vu la dimension **attention aux clients** – dont parlent Drucker de même que Wheelen et Hunger. Penchons-nous sur les autres trois dimensions : l'efficacité, la qualité et l'innovation. À ce propos, Weisbrod (1988), dans une perspective plus large, relie l'existence même des ONP (comme catégorie d'organisations) à l'efficacité au niveau d'une société. Il affirme que, lorsque la demande des biens et services est hétérogène, la livraison des services par les ONP est plus **efficace** que par les secteurs public et/ou commercial. Dans la même ligne d'idée, pour Hansman (1987) et Jeavons (1994), les ONP existent comme réponse aux « *Market Failures* » de par l'**efficacité** qu'elles procurent aux parties intéressées en tant qu'*agents* - empêchant ainsi "la tricherie". La même idée est élargie à un niveau international par d'autres auteurs. Pour Anhier et Cumminghan (1994), les meilleures ONG internationales sont convoitées par certaines institutions d'aide

internationale, comme la Banque mondiale ou l'OCDE, pour surmonter l'*inefficience* des gouvernements de certains PVD dans le domaine de la distribution de l'aide internationale, ou pour le succès (*efficacité*) des politiques macro-économiques. De son côté, **Nutt (1984)** se base sur trois caractéristiques qu'il considère indispensables à une bonne planification stratégique dans les ONP. Il s'agit de la «*Qualité*», de l'«*Acceptation*» et de l'«*Innovation*». La «Qualité» implique, par exemple, la précision des étapes de la planification, la précision des groupes cible, un choix judicieux de mesures de performance, l'importance accordée à la participation, etc. L'«Acceptation» concerne le soutien donné par les stakeholders importants à la planification et à son processus. L'«Innovation» indique si l'ouvrage contient des dimensions nouvelles. Sur un autre sujet, en se basant sur la World Bank (1989) et l'OCDE (1988b, 1990), Anhier et Cumminghan (1994) expliquent que les ONG internationales sont convoités dans le domaine de la mise en place des institutions, «*Institutional Building*», de même que par rapport au renforcement des traditions démocratiques dans les PVD. Il n'est pas nécessaire d'insister sur le fait qu'ici la *qualité* et l'*innovation* du travail des ONG en question sont soulignées. Drucker est un autre chercheur qui traite de l'*innovation* des ONP par rapport à leur bonne performance :

« *...An effective [Nonprofit Organization] ...also needs strategies to improve all the time and innovate...* » (Drucker, 1990, p. 99).

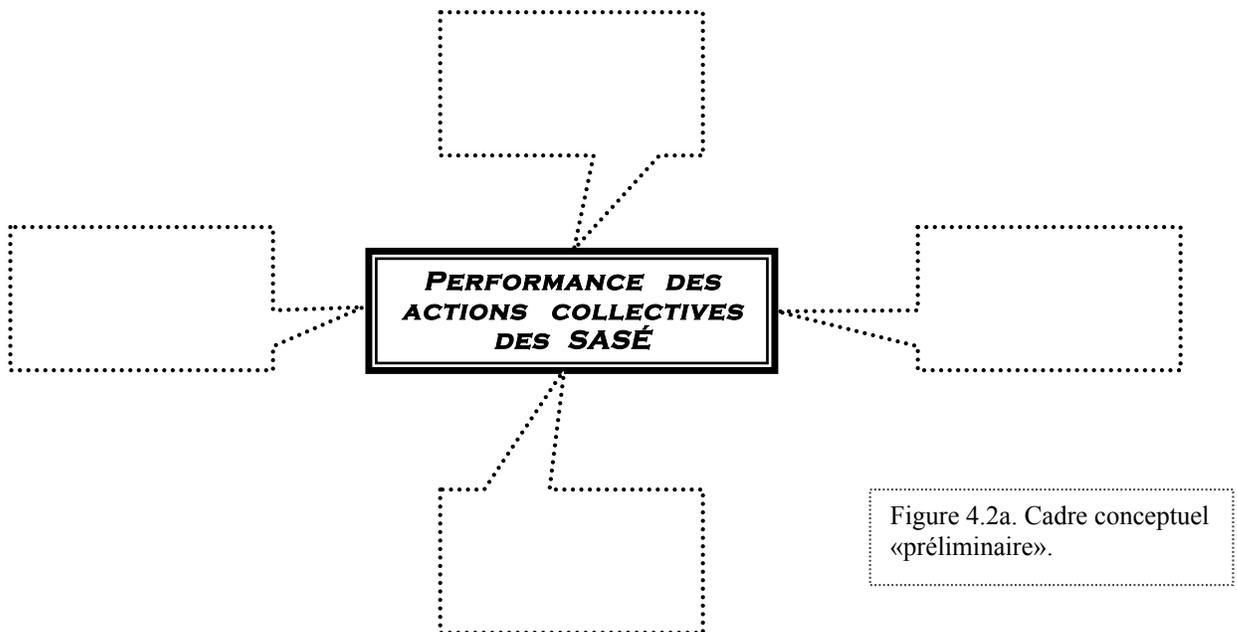
On voit que, dans la littérature sur les ONP, il est facile de trouver les quatre composantes de la performance, même si en général les études n'ont mis l'accent que sur l'une ou l'autre de ces composantes. Mais, de par son approche holiste, cette thèse considère que la performance des SASÉ (systèmes d'actions socio-économiques) est composée de l'ensemble de ces quatre dimensions. Ainsi, l'**efficience** du système concerne les efforts conjoints pour essayer de donner aux clients/bénéficiaires le maximum de l'argent fourni par les bailleurs de fonds. La **qualité**, c'est ce qui rend meilleurs les biens et services que le système offre aux clients/bénéficiaires.

Supposons que les clients/bénéficiaires d'une ONG médicale aient besoin de médicaments analgésiques. Dans ce cas, deux questions, peut-être banales, peuvent aider à saisir la qualité des biens/services (médicaments); (a) «Est-ce que les médicaments offerts sont vraiment des analgésiques ? (Ne sont-ils pas des antibiotiques ?)» et (b) «Est-ce que les médicaments offerts sont toujours bons à consommer ? (la date de leur utilisation n'est pas expirée ?) ». Prenons un autre exemple. Supposons que les clients/bénéficiaires dans un système de lutte contre la pauvreté aient besoin d'éducation ; dans ce cas la qualité des services offerts (l'éducation) peut être saisie par les deux questions suivantes : (a) Est-ce que le système d'aide fournit aux clients de l'éducation ou des activités de loisirs ? (b) Est-ce que l'éducation fournie est adéquate selon les normes acceptées (par exemple, est-ce qu'il ne s'agit pas de prêches idéologiques ou religieux cachés) ?

L'**innovation** concerne les *nouvelles façons* dont les organisations membres d'un SASÉ peuvent opérer ou produire des biens/services destinés aux clients/bénéficiaires. On peut penser ici à l'exemple de l'innovation de «la chaîne de froid» - dans laquelle du matériel léger peut être transporté dans les camions légers ou à dos de mule - que nous avons constatée en Afghanistan. C'est une technologie de réfrigération pour protéger les vaccins et autres médicaments durant le transport dans les terrains très difficiles. Cette innovation dans le domaine de la logistique humanitaire a été utilisée par une petite ONG active en Afghanistan. Plus tard, même l'UNICEF l'a adoptée pour ses campagnes de vaccination dans ce pays. L'**«attention aux clients»**, dernière composante de la performance d'un SASÉ, veut dire qu'on s'occupe particulièrement bien des besoins des clients/bénéficiaires. On peut imaginer comme exemple une nouvelle façon d'évaluer les besoins des clients ou une façon plus efficace de livrer les biens ou services aux clients. La littérature sur les ONP nous apprend que l'attention aux clients nécessite une connaissance suffisante des besoins des clients/bénéficiaires ; dans ce sens, elle constitue l'un des défis majeurs des SASÉ engagés dans la lutte contre la pauvreté.

À la lumière de ces développements, nous adoptons ces quatre facteurs qui jouent aussi un rôle dans la performance des actions collectives dans les SASÉ – comme le montre la figure 4.2a. De plus, nous considérons que la performance dans les SASÉ se trouve du côté des bénéficiaires. La première proposition se précise donc de la façon suivante :

Proposition 1 : Dans un SASÉ, la performance s’apprécie du côté des clients/bénéficiaires ; elle est constituée de quatre caractéristiques des services rendus : leur efficacité, leur qualité, l’innovation dont ils sont l’objet et l’attention aux clients/bénéficiaires.



Pour avancer, il faut analyser maintenant les facteurs qui influencent la performance (les contenus des cases en pointillées dans la figure 4.2a). Autrement dit, il faut s'intéresser aux *dimensions qui contribuent à l'amélioration de la performance* des actions collectives dans les SASÉ. Pour ce faire, nous continuons de nous inspirer du cadre de Hill et Jones (1999) – *Strategic Management : An Integrated Approach*. D'après ces auteurs, la performance est influencée à la fois par des facteurs externes à l'organisation et par des facteurs internes. Au niveau **externe**, elle est généralement affectée par les caractéristiques (a) du « macro-environnement » (environnement général) (pp. 78-97) et (b) de l'industrie (environnement plus immédiat). Au niveau **interne**, elle est affectée, au bout du compte, par les facteurs qui déterminent la « mise en place » des objectifs de l'organisation – dont l'adaptation du design organisationnel pour mieux répondre à ces objectifs (pp. 382-415), la mise en place de systèmes de contrôle adaptés (pp. 419-444) et la gestion des changements que cause l'adoption de nouvelles orientations (pp. 484-510).

En **adaptant** les propositions de Hill et Jones aux SASÉ, nous avançons que leur performance dépend des quatre dimensions suivantes :

- Prise en compte des facteurs «macro-environnementaux» ;
- Considération de «l'environnement-tâche» ;
- Prise en compte d'une «méta-structure» adéquate pour le système (le SASÉ) ;
- Considération des dimensions décisionnelles.

Ce qui suit développe chacune de ces dimensions.

4.2.2. Prise en compte des facteurs «macro-environnementaux» :

La deuxième proposition de la fin du deuxième chapitre soulignait la prise en compte de différentes dimensions de l'environnement externe²². Pour en revenir à la littérature sur les ONP, sur un plan général, un nombre important d'auteurs ont situé les ONP dans leur *environnement social* d'une façon ou d'une autre [Laville et Sainsaulieu (1997); Lévesque (1990); Enjolras (1994); Weibrod (1988)]. Pour Herman et al. (1994) *les ONP émergent de l'interaction de différents contextes des sociétés contemporaines*. Et Anhier et Cunnigh (1994) vont plus loin en affirmant que les ONP ont des racines *historiques*, et émergent *des institutions sociales, des lois et régulations, des forces économiques et politiques et de l'internationalisation du monde*. De son côté, Hatten (1982) soutient que les éléments importants de *l'environnement externe* des ONP sont *les clients, les donateurs, les autres ONP, les gouvernements*, les changements *démographiques* et les changements *technologiques*. D'autres études ont situé les ONP dans une *perspective historique* (Lamoureux et al., 1996 ; Anhier et Cunningham, 1994). Van Til (1994) examine les ONP sous l'angle *institutionnel*. Pour lui, le secteur « Nonprofit » émerge comme « réponse institutionnelle aux besoins de la société ». Hansman (1980) examine les ONP sous un angle économique en soutenant que les ONP existent comme *réponse économique* aux « Market Failures ». Anhier et Cunningham (1994) étudient les ONP sous un angle *religieux*. Pour ces auteurs, les trois religions monothéistes (judaïque, catholique et islamique) représentent en fait les quelques exemples des plus anciennes ONP internationales qui, en même temps, œuvraient dans les *sphères politique, économique et culturelle* ; Et leurs activités, précédant l'émergence de l'État Nation, ont affecté le développement des *relations internationales* de même que le *système économique international moderne*. Et Arnove (1980) nous informe que les

²² Rappel de cette *Proposition*: Lorsque les éléments de l'environnement général des ONP (les différents stakeholders, les faits socio-économiques, les faits démographiques, la disponibilité des ressources bénévoles, l'expertise des bénévoles et la disponibilité des ressources financières) sont pris en compte, la performance est meilleure.

fondations (formes d'ONP) ont œuvré pour étendre les bénéfices des **sciences**, de la **technologie** et de l'**éducation** – mais en même temps les **valeurs** occidentales – aux pays du Sud.

Bref, dans l'ensemble, les études précédentes soulignent les relations des ONP avec ce que l'on peut appeler leur macro-environnement (ou environnement général). Ces relations sont reliées, souvent de façon explicite, aux résultats finaux des ONP (leur performance). Cependant, encore une fois, ces études s'intéressent à l'une ou l'autre des dimensions de cet environnement général (par exemple, dimensions institutionnelle, internationale, religieuse, technologique, économique ou politique/légale). Or, ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives, d'où le besoin de toutes les intégrer. Hill et Jones (1999) soutiennent qu'en analyse stratégique le macro-environnement est constitué des cinq dimensions suivantes: (1) les facteurs institutionnels, (2) les facteurs démographiques, (3) les facteurs politiques et légaux, (4) les facteurs technologiques et les facteurs macro-économiques. Nous allons analyser chacune de ces dimensions dans le cas des SASÉ.

Les facteurs institutionnels : Il s'agit là des facteurs qui sont à l'origine – et émergent - des changements sociaux importants et qui, par conséquent, peuvent influencer la performance des actions collectives des SASÉ. Dans ce qui suit, nous allons discuter plus en détail de l'approche institutionnelle qui a été évoquée lorsque nous parlions du concept de stratégie dans le chapitre précédent. Richard Scott voit les facteurs institutionnels comme des **règles** et des **croyances** (ou rationalité et mythes) affectant les organisations (Scott, 1992, p. 14). Les organisations qui se conforment aux règles institutionnelles augmentent leur **légitimité**, donc leurs perspectives de survie – cela, indépendamment de l'efficacité immédiate des pratiques et des procédures.

Meyer et Rowan (1992) vont dans le même sens²³. Pour eux, *l'institutionnalisation émerge des processus sociaux qui, avec le temps, prennent la forme de règles* (p. 22)²⁴. À partir de la littérature sur les ONP, en se basant sur les recherches qui traitent de l'influence des facteurs institutionnels (Van Til, 1994 ; Herman et al., 1994 ; Anhier et Cunningh, 1994 ; Drucker, 1990, 93 ; Hattan, 1982 ; Laville et Sainsaulieu, 1997, Lévesque, 1990 ; Bobkin Hall, 1994), nous pouvons donc proposer que la prise en considérations de ces facteurs est aussi très importante pour la performance des SASÉ. Ces facteurs favorisent le *succès* au-delà des facteurs administratifs classiques comme le contrôle et la coordination efficiente des activités. Grâce aux facteurs institutionnels, les SASÉ peuvent acquérir la *légitimité* – ce qui favorisera l'obtention des ressources nécessaires à leur fonctionnement.

²³ D'autres précisions sur les environnements institutionnels – à partir de Scott (1987: pp. 497-499) qui retient les cinq points suivants. *Premièrement*, au lieu d'évoquer un seul environnement institutionnel il faudrait plutôt évoquer de multiples environnements institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Scott, 1983), car il existe une multitude de systèmes de croyances dans les sociétés modernes. A ce propos, Meyer et Rowan, dans leur concept «mythes rationalisés», évoquent plusieurs sources comme l'opinion publique, les systèmes d'éducation, les tribunaux, les professions, les idéologies, les structures de régulation, les systèmes d'attribution des récompenses, les organes de certification et d'accréditation et les soutiens gouvernementaux. *Deuxièmement*, l'environnement est re-conceptualisé pour intégrer les influences des éléments culturels (symboles, systèmes cognitifs, croyances normatives). Les environnements institutionnels sont caractérisés par l'élaboration de *règles et exigences* auxquelles les organisations individuelles doivent se conformer si elles veulent recevoir de l'aide et recherchent la *légitimité*. *Troisièmement* les organisations ne se conforment pas aux croyances parce que celles-ci constituent la réalité, mais, souvent, parce qu'elles sont récompensées en échange (par l'intermédiaire de la légitimité). C'est cette idée qui est à la base de la fameuse classification de DiMaggio et Powell (1983) distinguant trois processus qui mènent à la conformité – les processus coercitif, mimétique et normatif. *Quatrièmement*, la prise en compte, plus prononcée, des rôles d'autres types d'acteurs comme l'État, les associations professionnelles, etc. qui façonnent la vie organisationnelle – au-delà du marché, de la localisation des ressources et des compétiteurs. *Cinquièmement*, l'accent sur les aspects symboliques de l'environnement ; d'où un intérêt pour la culture.

²⁴ Ces auteurs avancent que "l'isomorphisme institutionnel engendre le succès et la survie des organisations" (Meyer et Rowan, 1992: p. 30). Plus précisément, les environnements institutionnels (1) incorporent (à l'intérieur de l'organisation) les éléments qui sont légitimés à l'extérieur (au delà de l'efficience immédiate), (2) emploient les critères d'évaluation externes ou «cérémoniels» pour les éléments de la structure et (3) réduisent la turbulence tout en maintenant la stabilité d'une organisation. C'est dans ce sens que, dans le domaine de l'évaluation d'une organisation, Meyer et Rowan défendent l'idée que l'adoption de critères externes (comme des récompenses, un prix Nobel ou l'appui de personnalités importantes) *stabilise* à la fois les relations externes et internes d'une organisation – étant donné que celle-ci obtiendra la légitimité (Meyer et Rowan, 1992: p. 32). Cette stabilisation est atteinte lorsque l'organisation devient partie du «système collectif» (Ibid. p. 33).

Mais cela veut-il dire que la rationalité est complètement disparue? Non ! Si l'on se réfère à ce qu'affirment Meyer et Rowan pour qui toutes les organisations, à des degrés différents, contiennent à la fois des dimensions rationnelles et des dimensions institutionnelles (Meyer et Rowan, 1992, p. 35). Cependant, ajoutent ces auteurs, la survie de certains types d'organisations dépend plus de la gestion interne des relations rationnelles, tandis que celle d'autres types d'organisations dépend primordialement des demandes institutionnelles. Un SASÉ doit donc trouver son propre équilibre par rapport à ces deux dimensions.

Facteurs démographiques : La littérature sur les ONP nous apprend que les facteurs démographiques – liés aux changements de la composition des populations – affectent la performance (Bobkin Hall, 1994 ; Anhier et Cunningh ; Hatten, 1982 ; Drucker, 1990, 1993). Pour faire suite à cette idée, il est possible d'avancer que ces facteurs influencent aussi la performance des SASÉ, engagés dans la lutte contre la pauvreté. Nous pensons notamment aux impacts du nombre de ressources bénévoles disponibles, des employés dans le domaine humanitaire, des couches de population dans le besoin ou de celles disposées à contribuer comme donateurs. Les changements démographiques généraux peuvent affecter n'importe laquelle des catégories précédentes. Comme exemples de changements démographiques, on connaît bien le phénomène du vieillissement de la population dans les pays du Nord et le phénomène de la surpopulation dans un certain nombre de pays du Sud. Un autre exemple est l'entrée massive des femmes sur le marché du travail – entre autres dans les ONP. De plus, un changement démographique général peut directement affecter les populations clientes/bénéficiaires, bénévoles, intervenants sociaux..., ce qui affectera aussi la performance des actions collectives des SASÉ concernés.

Facteurs politiques et légaux : La littérature sur les ONP souligne l'importance de la prise en compte des dimensions politiques sur la performance (Herman et al., 1994 ; Hatten, 1982 ; Anhier et Cumminghan, 1994 ; Fogal, 1994 ; Smucker, 1994 ; Oster,

1994 ; Weisbrod, 1977, 1988). Ici il est question des lois, législations et réglementations adoptées par différents gouvernements, mais aussi par certaines organisations internationales comme les Nations-Unies, l'Union européenne, la Banque Mondiale ou le FMI, et qui affectent la vie des ONP concernées. Bien que, de façon générale, ces instances reconnaissent aujourd'hui la nécessité de collaborer avec les ONP, elles émettent assez régulièrement des lois et des règlements pour cette collaboration – en conformité avec les principes nationaux, régionaux et internationaux. Les exemples sont nombreux. Au Canada et au Québec, on assiste de plus en plus à la collaboration entre les gouvernements fédéral et provincial et le secteur bénévole. Ainsi, en 1996, le sommet sur l'économie sociale a rassemblé autour d'une même table les représentants du gouvernement du Québec, ceux des syndicats, du patronat et du secteur bénévole. À l'issue de ce sommet ont été institutionnalisés des règlements qui toucheront fort probablement les actions des organismes actifs dans la lutte contre la pauvreté. Sur la scène internationale, l'Agence Canadienne de Développement International – l'ACDI - étend de plus en plus sa collaboration et son soutien financier aux ONG canadiennes, mais aussi aux ONG des pays en voie de développement. Finalement, les Nations-Unies ont nommé l'année 2001 l'année du bénévolat. Il est facile d'imaginer que, dans le cadre de ce genre d'initiatives, les gouvernements et les organisations internationales cherchent aussi à penser à de nouvelles politiques, lois et réglementations relatives à leur collaboration avec les ONP. D'où le support de confirmation des impacts des dimensions politiques et législatives sur la performance des actions collectives des SASÉ qui luttent contre la pauvreté.

Facteurs technologiques : Dans la littérature sur les ONP, l'importance des facteurs technologiques n'est soulignée que par Hatten (1982). Mais on peut soutenir que cette influence est implicite dans bon nombre d'études qui parlent de la prise en compte de l'environnement général (Drucker, 1990 ; Hrman, 1994 ; Folter, 1981 ; Wheelen et Hunger, 1986 ; Murray & Tassie (1994). Par ailleurs, notre expérience dans le domaine humanitaire nous a fait constater que le développement de nouvelles

technologies a une importance capitale, directe et indirecte, sur les activités des systèmes d'organisations qui sont engagées dans les activités à caractère socio-économique. À titre d'exemple, il suffit de penser à la façon dont l'apparition des téléphones satellites a facilité le travail des agents humanitaires dans des régions difficiles comme la Bosnie, le Ruanda ou le Burundi. Dans les années 1980, pour venir en aide aux réfugiés afghans, un médecin membre de Médecins Sans Frontières a dû marcher pendant des mois dans les conditions extrêmement pénibles et dangereuses de la guerre. Aujourd'hui, grâce au développement technologique dans le domaine de la logistique humanitaire, c'est chose du passé. Pour transporter des vaccins ou des médicaments, les ONG ont accès aux systèmes de «chaîne de froid», à des hélicoptères ou à des ambulances sophistiquées. Au niveau canadien, en général les OSBL actives dans le domaine philanthropique utilisent exactement comme les autres corporations les technologies modernes de bureau comme le télécopieur, l'ordinateur ou le scanner pour améliorer l'efficacité de leurs activités. Ainsi, on voit très bien que les nouvelles technologies influencent la performance des actions collectives des SASÉ actifs dans la lutte contre la pauvreté.

Facteurs macro-économiques : Nous avons vu, en présentant la littérature sur les ONP, que certains auteurs expliquent l'existence des ONP comme réponses efficaces aux *Market Failures* (Hansmann, 1980 et 1987 ; Jeavons, 1994) ; que d'autres auteurs analysent les ONP selon des notions économiques comme l'avantage comparatif ou l'efficacité qu'elles procurent généralement (Fogal, 1994 ; Anhier et Cumminghan, 1994 ; Fisher, 1993 ; Dichter, 1989 ; Hatten, 1982). D'autres études sur les ONP soulignent la prise en compte de l'environnement macro-économique (ou les facteurs macro-économiques) de façon plus précise (Herman et al., 1994 ; Anhier et Cunnigh, 1994 ; Hatten, 1982). Par facteurs macro-économiques, il faut entendre les facteurs qui affectent l'ensemble du bien-être économique d'une région ou d'une société ou d'un pays. On peut penser par exemple aux taux de croissance, de chômage, d'intérêts, d'inflation ou niveau de la demande. Par ailleurs, certaines

études examinées (Brown et Covey, 1987 ; Bernick, 1984 ; Liebschutz, 1992) illustrent le fait qu'il existe une relation – souvent inverse - entre la situation économique en général et le développement des organisations qui luttent contre la pauvreté. Bref, toutes les études précédentes soulignent l'impact des dimensions macro-économiques sur la performance des systèmes organisationnels comme les SASÉ, actifs dans la lutte contre la pauvreté.

Récapitulons : Dans cette section, nous avons vu que les recherches sur les ONP soulignent l'importance du nombre de dimensions de l'environnement général pour la performance. Mais, pour trouver une cohérence entre tous les éléments de l'environnement général évoqués par la littérature sur les ONP, nous nous sommes servi de l'idée de stratégie. Dans ce sens, la notion de macro-environnement (composé de dimensions institutionnelles, économiques, démographique, politique et légale, technologique et macro-économique) s'est révélée utile. Nous avons également vu que la prise en compte de chacun des éléments du macro-environnement a été considérée comme positive pour la performance des ONP ou des systèmes organisationnels (SASÉ) qui luttent contre la pauvreté. Par conséquent, toutes ces précisions supplémentaires nous aident à re-formuler comme suit notre deuxième proposition (illustrée à la figure 4.2b) :

Proposition 2 : Lorsque les effets des dimensions macro-environmentales sur les activités des SASÉ sont pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie d'action, leur performance est meilleure.

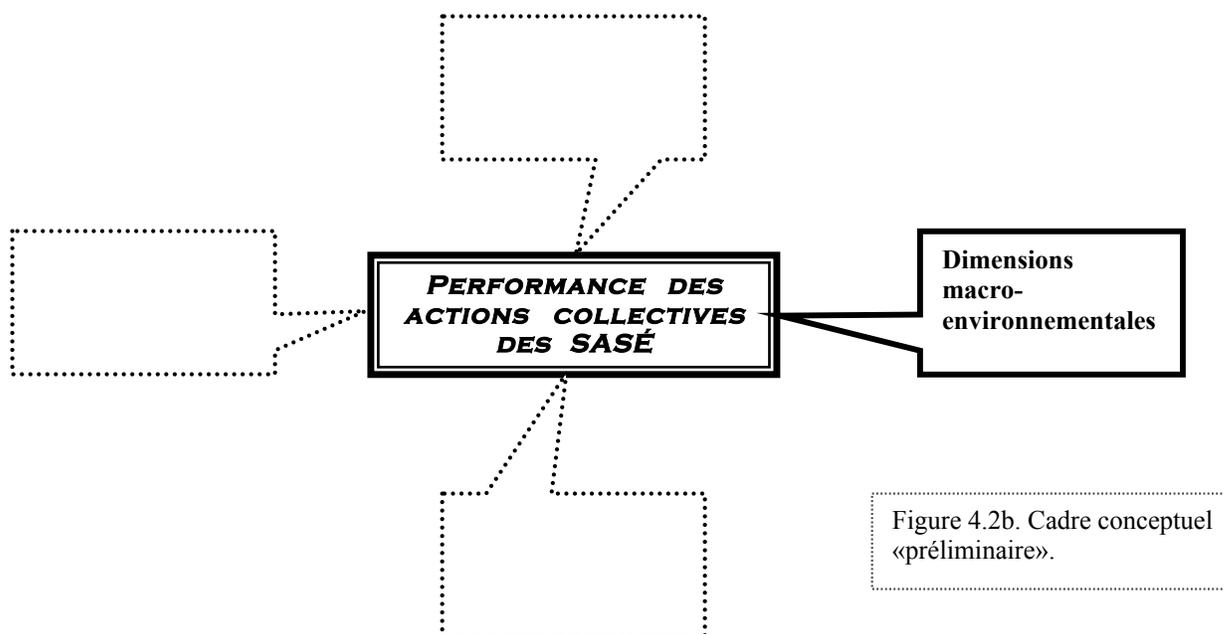


Figure 4.2b. Cadre conceptuel «préliminaire».

4.2.3. Considération de l'environnement-tâche :

Ici, nous poursuivons nos réflexions sur la troisième proposition, faite suite à la présentation de la littérature sur les ONP²⁵. Mais auparavant revoyons ce que la littérature sur les ONP avait à dire sur ce sujet. A ce propos, la notion d'environnement immédiat est suffisamment soulignée. Pour Young (1994) et Anthony (1994), la comptabilité sert aux ONP à envoyer des informations aux éléments de *l'environnement immédiat*. Pour Murray et Tassie (1994), **l'environnement immédiat des ONP** est surtout constitué des *clients* et des *bailleurs de fonds*. Ces deux éléments importants reviennent aussi dans des études comme celles Folter (1981), Wheelen et Hunger (1986), Babkin Hall (1994) ; Drucker (1990, 1993), bien que les *bailleurs de fonds* soient perçus comme plus importants par d'autres auteurs (Newman et Wallender, 1987 ; Bobkin Hall, 1994). N'oublions pas que la présence d'*autres ONP* « concurrentes » est aussi considérée

²⁵ Rappel : Lorsque sur la base des particularités des ONP, l'environnement plus immédiat des ONP [environnement-tâche (Thompson, 1967)] est pris en compte, la performance est meilleure.

comme faisant partie de l'environnement immédiat des ONP par Babkin Hall (1994). De plus, ce dernier auteur, en adoptant une approche historique, constate que les ONP remplissent finalement le rôle central qu'elles veulent jouer depuis toujours, à savoir toucher la vie de la majorité des Américains - comme *donateurs, membres, employés* ou *bénéficiaire*. Hatten (1982) évoque la difficulté que les ONP éprouvent à réconcilier les demandes de tous les stakeholders. Mais *clients* et *bailleurs de fonds* figurent aussi dans la conceptualisation organisationnelle. S'inspirant de la « théorie de l'agence », Hansman (1987) et Jeavons (1994) expliquent que les ONP existent pour jouer le rôle d'*agents* entre les « *bailleurs de fonds* » et les « *bénéficiaires* ». Smith (1994) aborde la gestion des *contrats entre une ONP et les bailleurs de fonds*, dont le gouvernement. De leur côté, Wheelen et Hunger (1986) affirment que la clé pour comprendre la stratégie des ONP est de comprendre qui paie pour les services, autrement dit, comprendre les *bailleurs de fonds*.

Deux idées fondamentales sont à retenir en rapport avec le contenu du paragraphe précédent. Premièrement, une ONP est influencée par les éléments d'un environnement plus proche, les éléments importants de cet environnement étant les clients/bénéficiaires, les bailleurs de fonds et les ONP "concurrentes". Deuxièmement, les dirigeants d'une ONP devraient s'efforcer de bien connaître, d'analyser et de prendre en compte cet environnement. Cela dit, en général, les autres auteurs ne poussent pas dans la réflexion aussi loin que Hatten (1982). Ce dernier soutient que, lorsque la stratégie d'une ONP est définie, le « test de cohérence externe – *External Consistency Test* » se fait grâce à l'analyse du « fit » entre les forces et les faiblesses de l'ONP concernée et les éléments importants de *l'environnement externe*. Comme nous, Hatten se sert de la notion de stratégie pour traiter de la cohérence entre la prise en compte des éléments de l'environnement immédiat et la performance. Nous continuerons donc de faire appel à la notion de stratégie pour approfondir notre analyse des SASÉ.

À ce propos, l'environnement immédiat est appelé – et expliqué – par James Thompson (1967) environnement-tâche. Pour lui, l'environnement-tâche consiste en cette partie de l'environnement général qui est vitale pour la survie de l'organisation. C'est ce même environnement que Porter et les autres économistes industriels nomment «industrie». Porter (1979) déclare que « cinq forces » influencent la performance dans une industrie, à savoir (1) le degré de concurrence dans l'industrie, (2) le pouvoir des clients, (3) le pouvoir des fournisseurs, (4) les barrières à l'entrée (pour les nouveaux arrivants) et (5) la menace des produits substitués. Mais l'analyse de Porter (économie industrielle) est basée essentiellement sur une philosophie de **concurrence**, tandis que, selon la littérature examinée, les organisations auxquelles nous nous intéressons œuvrent essentiellement sur la base d'une philosophie de **collaboration** (Barnard, 1936 ; Simon, 1945 ; Selznick, 1967). Cependant il est possible d'"**adapter**" le modèle de Porter au contexte qui nous intéresse. Tout en négligeant les facteurs non pertinents, on peut avancer que l'environnement-tâche des SASÉ est composé de quatre forces importantes (difficilement quantifiables), chacune pouvant affecter la performance. Par conséquent un **diagnostique** aussi précis que possible de ces forces peut aider les dirigeants à "positionner" leur système (SASÉ), ce qui est bien pour la performance des actions collectives. Lesdites forces sont :

- **Degré de collaboration** des acteurs dans un système de lutte contre la pauvreté;
- Degré d'**influence des clients/bénéficiaires** sur les projets socio-économiques conçus et mis en place par un système de lutte contre la pauvreté ;
- Degré de **collaboration des fournisseurs** des projets socio-économiques conçus et mis en place par un système de lutte contre la pauvreté ;
- **Barrières à l'entrée** de nouveaux acteurs dans un système de lutte contre la pauvreté ;

Par **degré de collaboration des acteurs**, nous entendons le niveau de la collaboration entre différents acteurs ou stakeholders, dans un même système (et/ou entre différents

systèmes), engagés dans des projets socio-économiques en faveur d'une même population de clients/bénéficiaires. Prenons un exemple concret. Dans la région montréalaise, les systèmes les plus importants qui sont actifs auprès des populations démunies sont le gouvernement fédéral avec ses réseaux d'organismes, le gouvernement du Québec avec ses propres réseaux et organismes, le système Centraide du Grand Montréal et d'autres organismes communautaires. Ces systèmes ne sont pas tout à fait indépendants les uns des autres. Il suffit de prendre l'exemple de n'importe quel organisme communautaire montréalais qui, pour financer ses activités, fait appel à la fois aux financements du gouvernement fédéral, du gouvernement du Québec et de Centraide. Dans ce sens, nous croyons que plus ces systèmes collaborent entre eux, plus la performance des actions collectives est grande. Ajoutons que la notion de collaboration est largement traitée dans la littérature sur les ONP. Par exemple, Jeavons (1994) recommande aux dirigeants de collaborer entre eux pour implanter certaines valeurs essentielles, comme la culture organisationnelle. D'autres auteurs évoquent la collaboration entre les bailleurs de fonds et les ONP, au-delà du marché (Hansman, 1980 et 1987 ; Jeavons, 1994) ou, au-delà du gouvernement (Oster, 1994). La littérature évoque aussi la collaboration des ONP avec certaines organisations internationales ou gouvernements (Anhier et Cumminghan, 1994 ; World Bank, 1989 ; OCDE, 1988b et 1990). A l'intérieur des ONP, nous avons vu que la collaboration est aussi largement évoquée dans la gestion de ces organisations (Smith, 1994 ; Hatten, 1982 ; Murray et Tassie ; 1994 ; Wheelen et Hunger, 1986 ; Axelroad, 1994 ; Drucker, 1990 et 1993 ; Herman et Heimovics, 1994). Bref, une synthèse de toutes ces recherches montre que, plus la collaboration est importante – à l'intérieur d'une ONP ou entre celle-ci et les autres stakeholders –, meilleurs sont les résultats finaux des actions en faveur des clients (la performance).

Le degré d'influence des clients/bénéficiaires sur les projets philanthropiques ou socio-économiques constitue un des points les plus importants de cette recherche. On peut soutenir que, dans un certain sens, toute la revue de la littérature fait allusion à

ce facteur, directement ou indirectement. Nous avons déjà mentionné Drucker et d'autres auteurs qui insistent pour cibler toutes activités de lutte contre la pauvreté sur les besoins des clients/bénéficiaires. Prenons d'autres exemples : Hatten (1982) - qui défend l'idée de l'excellence dans les ONP – met aussi l'accent sur l'excellence des relations ONP/clients, qu'un plus haut degré d'influence des clients peut permettre d'atteindre. De son côté, en traitant des dimensions éthiques et morales du comportement des ONP, Jeavons (1994) souligne l'importance de la confiance de la communauté vis-à-vis de ces organisations, ce qui n'est vraiment possible que si les clients ont une meilleure influence sur les ONP. En se penchant sur la question de la gouvernance des ONP, Wheelen et Hunger (1986), Smith (1994), Axelroad (1994), Drucker (1992) et Herman et Heimovics (1990) insistent tous sur la nécessité d'une plus grande influence des clients/bénéficiaires sur les cercles décisionnels des ONP. Par ailleurs, toujours en s'appuyant sur la littérature à propos des ONP, il est possible de soutenir que le système peut accorder de l'influence aux clients/bénéficiaires de différentes façons, par exemple en les écoutant exprimer leurs besoins, en les faisant participer à des projets d'impact, en prenant en compte leurs suggestions pour améliorer les méthodes du système, en les employant éventuellement dans les projets et en leur faisant jouer un rôle dans les orientations stratégiques. Ainsi, il est évident que plus les clients/bénéficiaires ont de l'influence sur un système actif dans la lutte contre la pauvreté (SASÉ), plus la performance des actions collectives de ce système est meilleure.

Le degré de la collaboration des fournisseurs est le même que dans le contexte décrit par M. Porter et les autres économistes industriels. Certes, lorsque Porter évoque le pouvoir de négociation des fournisseurs, les relations fournisseurs/système sont vues sous l'angle de la compétition. Nous estimons toutefois qu'il est aussi permis de voir les relations fournisseurs/système sous l'angle de la collaboration. N'oublions pas que nous parlons ici de lutte contre la pauvreté, dans laquelle, selon la littérature, dominant des valeurs comme la charité, l'éthique, la collaboration,

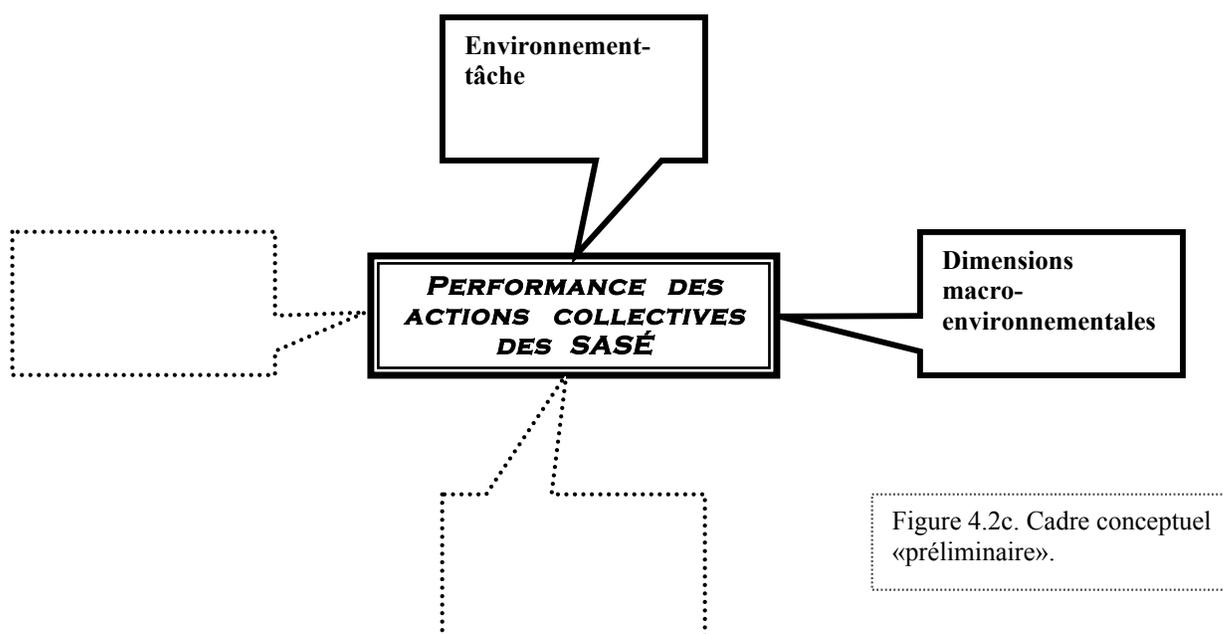
l'entraide (Jeavons, 1992 et 1994 ; Hatten, 1982 ; Hansmann, 1987 ; Duglas, 1987 ; Olander & Schervish, 1990 ; Drucker, 1990 et 1993 ; Brudney, 1994 ; McCureley, 1994 ; Lévesque, 1995 ; Strugeon, 1994). Par conséquent, les fournisseurs peuvent très bien accepter et respecter des valeurs comme l'esprit d'entraide et de collaboration. D'ailleurs, durant notre engagement dans l'aide humanitaire, nous avons eu affaire à des fournisseurs (pour des projets humanitaires) qui, s'ils ne faisaient pas des affaires gratuitement, fournissaient des produits (pour nos projets humanitaires) de qualité à un prix plus bas que celui du marché. Ils avaient tendance à considérer que cette façon de faire leur permettait de contribuer à la lutte contre la pauvreté. En d'autres termes, ces fournisseurs collaboraient aux initiatives humanitaires de notre ONG. Il faut remarquer que, dans le cycle des actions humanitaires, à un certain moment, la collaboration des fournisseurs est cruciale. Par exemple, une ONG internationale peut appliquer un projet de distribution de vêtements chauds dans une zone sinistrée d'un pays en guerre civile. Dans ce cas, une fois que la décision formelle est prise, l'ONG a généralement, et rapidement, besoin d'une quantité importante de couvertures, chaussures, chaussettes, etc., souvent introuvables sur les marchés locaux. C'est ici qu'intervient le bon fournisseur. Plus précisément, la réussite et le bon déroulement de l'ensemble de l'initiative dépendront de l'efficacité et de la fidélité des fournisseurs auxquels l'ONG a fait appel. Au moment critique, si les fournisseurs ne collaborent pas au-delà de leurs intérêts matériels, toute l'initiative peut tomber à l'eau. La collaboration des fournisseurs est plus élevée lorsqu'ils comprennent les spécificités du contexte de la lutte contre la pauvreté, respectent les délais, fournissent à un prix raisonnable des produits de qualité et évitent de se montrer opportunistes aux moments critiques. Ici, on peut aussi penser en termes de fournisseurs d'**idées**, de **temps** et de force de **travail** (bénévolat). Dans tous ces cas, plus le degré de la collaboration des fournisseurs est élevé, plus la performance des actions collectives des SASÉ est meilleure.

Barrières à l'entrée de nouveaux acteurs. Peut-on parler d'une barrière à l'entrée dans un contexte de lutte contre la pauvreté, bien que cette expression puisse sembler étrange à certains ? La réponse est oui. Selon Van Till (1994), le secteur *Nonprofit* émerge «comme une réponse institutionnelle aux besoins de la société». Une institution, poursuit Van Til, «organise les significations et les valeurs appréciées par la société». Pour Jeavons (1994) l'**éthique** et l'**intégrité**, deux valeurs fondamentales, déterminent le comportement des ONP. De plus, d'après Jeavons, l'examen du comportement des ONP selon l'éthique et la morale ne porte pas sur ce qu'elles «font», mais plutôt ce qu'elles «devraient faire». Dans ce sens, on pourrait soutenir que le «pouvoir d'organisation des significations et des valeurs» (Van Till, 1994) ne peut se faire logiquement que lorsque les ONP adoptent dans leur comportement une certaine normativité, lorsque leur comportement repose sur l'éthique (Jeavons, 1994). En fait, c'est, par exemple, ainsi qu'au Québec le «champ communautaire» a pu jouer différents rôles au cours de l'histoire, qu'il s'agisse de «groupes de pression et de lutte d'intérêts», d'agents de «lutte de classe et de changement social structurel», «d'agents de développement socio-économique» (Lamoureux et al, 1996). C'est aussi pour cette raison que les ONG ont joué un rôle important dans les relations internationales, dans l'avancement des droits de l'Homme, dans la démocratie et dans le militantisme en faveur de l'écologie et du développement durable (Anheier et Cunningham, 1994). Tous ces aspects pro-actifs des ONP ne peuvent se faire que lorsque les acteurs des différents systèmes établissent entre eux – souvent tacitement – un certain nombre **de barrières à l'entrée** empêchant autant que possible l'entrée d'acteurs qui ne partagent pas les valeurs dominantes. En soi, la pratique de l'allocation de fonds - de la part des bailleurs de fonds – peut être vue comme une forme de «barrière à l'entrée». Cela veut dire que le système ne laisse les nouvelles ONP franchir les barrières instituées que lorsqu'elles satisfont à un certain nombre de critères précis (avoir un conseil d'administration constitué de bénévoles, servir uniquement les causes que le système juge pertinentes, etc.). Bref, selon leur

cohérence avec les valeurs dominantes, ces barrières peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur la performance des actions collectives d'un SASÉ.

Récapitulons : la littérature sur les ONP suggère que pour bien performer, les ONP doivent tenir compte d'un certain nombre d'éléments qui se trouvent à proximité immédiate. Mais aucune étude individuelle ne donne un portrait général de cette proximité. Là, le concept de stratégie nous aide de nouveau en nous apprenant que la proximité en question est connue sous le nom d'environnement-tâche, qui peut être décomposé en plusieurs forces susceptibles d'influencer la performance. De plus, le concept de stratégie nous apprend à bien connaître ces forces, de les diagnostiquer pour un bon positionnement du système, qui contribuera à l'amélioration de la performance. Avec ces précisions, il est possible de revenir sur la troisième proposition (illustrée aussi à la figure 4.2c):

Proposition 3 : Lorsque les acteurs engagés dans un SASÉ collaborent entre eux, qu'ils favorisent l'influence de leur clients/bénéficiaires, qu'ils s'entourent de fournisseurs coopératifs et qu'ils réussissent à contrôler le système par des barrières à l'entrée appropriées, la performance du SASÉ est meilleure.



4.2.4. Prise en compte d'une «Méta-structure» adéquate pour le système :

Nous prolongeons toujours notre réflexion en fonction des propositions faites à l'issue de l'analyse de la littérature sur les ONP²⁶. Pour cela, un autre retour à la littérature s'impose. En dehors de ce qui a été noté auparavant, deux points supplémentaires, mais importants, nous ont marqué lors de l'analyse de la littérature sur les ONP ; (1) une *insistance particulièrement prononcée* à considérer les «bailleurs de fonds» et les «clients/bénéficiaires» dans quasiment toute la vie des ONP et (2) une recommandation soutenue aux *dirigeants des ONP d'être des bâtisseurs organisationnels* – en dehors des autres qualités de gestionnaire.

En ce qui concerne le premier point, nous avons vu à plusieurs reprises l'importance que Drucker (1990 et 1993) accorde aux *clients/bénéficiaires*. D'autres études attribuent cette importance aux *bailleurs de fonds*, qualifiés des stakeholders les plus importants des ONP (Newman et Wallender, 1987 ; Bobkin Hall, 1994). Pour Murray et Tassie (1994), l'environnement immédiat des ONP est surtout composé des *clients* et des *bailleurs de fonds*. Ces deux éléments importants reviennent aussi dans les études de Folter (1981), Wheelen et Hunger (1986), Babkin Hall (1994) ; Drucker (1990, 1993). Mais les **clients et les bailleurs de fonds figurent aussi dans la conceptualisation organisationnelle**. S'inspirant de la « théorie de l'agence », Hansman (1987) et Jeavons (1994) expliquent que les ONP jouent le rôle d'*agents* entre les « *bailleurs de fonds* » et les « *bénéficiaires* ». Smith (1994) aborde la gestion des *contrats entre une ONP et les bailleurs de fonds*, dont le gouvernement. Basée sur la théorie de dépendance des ressources, Wheelen et Hunger (1986) affirment que, pour comprendre la stratégie des ONP, il est indispensable de

²⁶ Rappel de cette *Proposition*: Lorsque le design du SASÉ est réussi – de la part des décideurs et gestionnaires des ONP, ceux des organisations représentant les bailleurs de fonds – la performance est meilleure.

comprendre qui paie pour les services. On est donc porté à croire que «clients/bénéficiaires» et «bailleurs de fonds» sont *plus que de simples éléments de l'environnement externe*, qu'en quelque sorte ils font partie d'une même entité organisationnelle que les ONP. Cette dernière idée est d'ailleurs évidente dans la conceptualisation organisationnelle de Hansman (1987) et Jeavons (1994) qui - sur la base de la « théorie de l'agence » - lient les clients et les bailleurs de fonds dans un **même système** plus large. Fogal (1994), lui, souligne le fait que les *bailleurs de fonds*, en faisant des donations, démontrent leur *volonté d'appuyer la mission de l'ONP et de respecter son leadership*. Cela veut dire qu'ils deviennent en quelque sorte *partie intégrante de l'organisation*. De son côté, Peter Drucker souligne sans cesse, nous l'avons vu, la nécessité de *lier les ONP, leurs clients et les autres parties* grâce à la stratégie. Dans le même ordre d'idées, Drucker recommande le «développement des fonds», et non la «récolte de fonds» qu'il qualifie de «mendicité». Pour lui, le développement incite les donateurs à se sentir en quelque sorte *partie de l'organisation* (Drucker, 1990. P. 87). Mais Drucker recommande aussi d'*intégration les besoins des clients à l'organisation (ONP)* ; Pour ce faire, il propose le marketing comme fonction intégrative (Drucker, 1990, p. 84).

Évoquons maintenant le second point. Les auteurs s'intéressant à ce sujet ne se contentent pas de rappeler la place privilégiée des «bailleurs de fonds» et des «clients/bénéficiaires» dans la vie des ONP. Ils recommandent aux décideurs de **penser le design** de leur organisation en fonction de cette réalité. D'après Herman et Heimovics (1994), les caractéristiques les plus importantes des dirigeants des ONP sont leur *capacité à concevoir, innover et changer l'organisation*. De son côté, Drucker affirme que le leadership dans les ONP ne signifie pas seulement "penser aux grands principes ou jouer un rôle" mais qu'il s'agit d'agir avant tout. Parmi les actions du leader, Drucker inclut la révision de la mission, la recherche d'une nouvelle direction, la réflexion selon les priorités, *la construction d'une organisation*

et l'abandon des pratiques désuètes. Ici, il est évident que les dirigeants sont perçus comme des bâtisseurs organisationnels.

Leadership is doing. It isn't just think great thoughts; it isn't just charisma; it isn't play-acting. It is doing. The first thing to do is to revise the mission, to refocus it, and to build and organize, and then abandon (Drucker, 1990, p. 45).

Ainsi, les auteurs (1) accordent généralement aux «bailleurs de fonds» et aux «clients/bénéficiaires» une place particulièrement privilégiée et, (2) ils invitent les dirigeants à penser le design organisationnel en fonction de cela. En même temps, ces deux idées sont liées aux spécificités des ONP (DiMaggio & Anhier, 1990; Duglas, 1987; Ostrander & Schervish, 1990; Hansman, 1987; Jeavons, 1992a et 1994; Lévesque, 1995; Hall, 1994; Lamoureux et al., 1996; Anhier et Cunningham, 1994; Wheelen et Hunger, 1986; Drucker, 1990 et 1992; Smith, 1994; Axelroad, 1994; Herman et Heimovics, 1994 ; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994)]. Pour faire le lien entre ces deux idées et pour poursuivre plus avant cette réflexion, nous allons encore faire appel à la notion de stratégie. A ce propos, rappelons que, dans le domaine du management stratégique, l'adaptation de l'organisation aux nouvelles orientations stratégiques (une forme de design organisationnel) est l'étape nécessaire après la formulation de la stratégie (Hill et Jones, 1990). Quant au design, nous proposons de l'appeler «méta-structure». Étant donné que la notion de «structure» est utilisée pour les ONP, la notion de «méta-structure» sera utilisée pour un groupement d'ONP et des organisations qui collaborent avec elles. Ce faisant, nous arrivons enfin à l'explication plus détaillée de ce que nous avons appelé «système organisationnel» ou «système d'actions socio-économiques – SASÉ ». En effet, la «méta-structure» abordée ici concerne la structure organisationnelle du SASÉ. Dans ce qui suit, en prenant en compte les élaborations précédentes, nous avançons que le SASÉ est composé de trois éléments : (1) les bailleurs de fonds, (2) les organisations intermédiaires et (3) les groupes de clients/bénéficiaires.

La figure 4.3. donne une représentation simplifiée de cette «méta-structure». Pour bâtir ce concept, nous nous sommes inspirés également du concept de «**secteur**» développé par les chercheurs du courant institutionnaliste auquel nous avons fait allusion dans le chapitre précédent. Parmi ces auteurs, Scott et Meyer estiment que, dans ce qu'ils appellent un «secteur social», la structure et le comportement des organisations peuvent dépendre des caractéristiques de ce secteur. La *définition* qu'ils donnent d'un «secteur» fait référence à la similarité des produits/services ou à la similarité des fonctions; Dans ce sens, les frontières d'un secteur social sont délimitées par les fonctions:

*«A **sector** refers to a domain identified by similarity of service, product or function.... Sectors are comprised of units that are functionally interrelated even though they may be geographically remote. In its intended usage the concept of sector incorporates and builds on the economists' concept of «industry»...However, the notion of sector is broader than that of industry...»* (Scott & Meyer, 1992a: p. 137).

Mais un secteur social n'est pas tout à fait l'équivalent d'une industrie, ou même d'un groupe d'industries, car il inclut aussi les «**organisations focales**», celles qui contribuent à la coordination des activités des autres organisations:

«...The concept of societal sector is broader than that of industry or industry group, for we wish to include also organizations comprising the set of the focal industry group – namely those organizations that contribute to or regulate their activities» (Scott & Meyer, 1992a: pp. 138-139).

D'autre part, pour Scott et Meyer, un secteur peut-être plutôt *institutionnel* ou plutôt *technique*. Les secteurs institutionnels sont caractérisés par l'élaboration de règles et la nécessité pour les organisations membres de s'y conformer, si elles veulent la légitimité et l'appui de l'environnement. Les secteurs techniques sont ceux à l'intérieur desquels un produit ou service est échangé dans un marché, c'est-à-dire, un intermédiaire qui récompense les organisations en contrepartie d'un contrôle efficace

et efficient du processus du travail (Meyer and Rowan, 1977; Meyer, Scott and Deal, 1981).

En fonction de ce qui vient d'être noté, le SASÉ est très proche du «secteur», à part une différence majeure. Alors que, pour les auteurs institutionnalistes, le secteur ne se limite pas à une localisation géographique, pour nous, au contraire, le SASÉ est exclusivement géographique. À titre d'exemple, le système de Centraide est un SASÉ qui a un emplacement géographique précis, la région du Grand Montréal. Nous préférons utiliser le terme SASÉ – plutôt que «secteur» - pour une raison supplémentaire. Il nous semble que la notion de « secteur » est devenue quasiment l'équivalente de celle d'industrie. Il n'est pas rare de lire ou d'entendre, dans des travaux universitaires, documents officiels ou reportages des médias, des expressions telles que «secteur alimentaire», «secteur pharmaceutique», «secteur gouvernemental», etc. Or notre recherche porte sur les ONP et les organisations qui sont en partenariat avec elles. Ce sont toutes des organisations qui œuvrent dans le domaine socio-économique pour lutter contre la pauvreté, d'où la proximité avec l'expression SASÉ : « systèmes d'actions socio-économiques ».

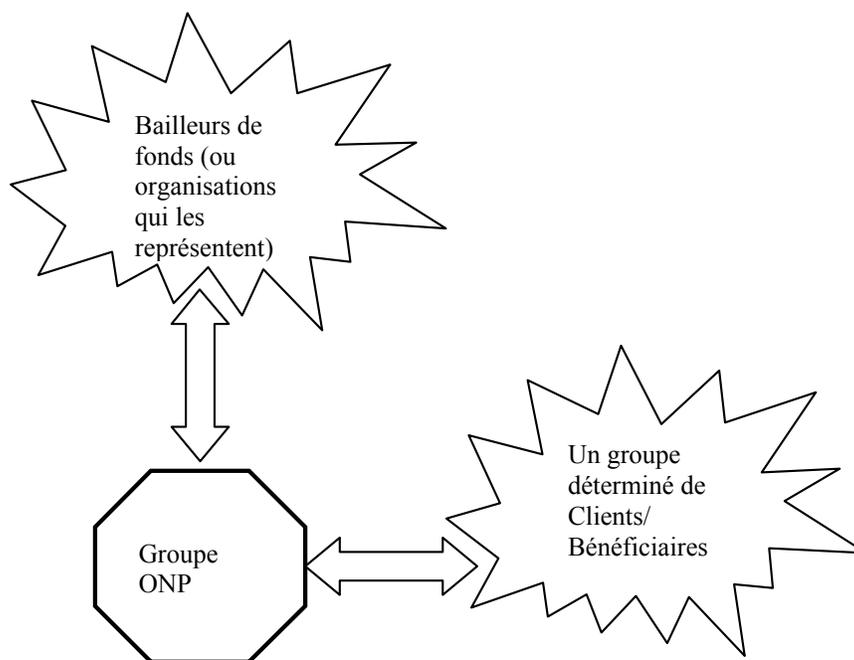


Figure 4.3. : Systèmes d'action socio-économiques SASÉ.

D'autre part, comme toute autre structure organisationnelle, le SASÉ permet la coordination des actions des organisations qui en font partie, à savoir, les ONP, les organisations qui représentent les bailleurs de fonds et certains groupes de bénéficiaires. Cela parce que, ne l'oublions pas, le SASÉ reste «un système de coopération» qui aide à atteindre l'objectif (aider les clients/bénéficiaires), à savoir qu'il aide à rendre les actions conjointes des membres «efficaces» et «efficientes» (Barnard, 1938). Par exemple, un SASÉ peut être utilisé par les bailleurs de fonds comme outil pour rendre efficace (1) l'allocation des ressources, (2) l'évaluation des besoins des clients et (3) le système de communication. De leur côté, les ONP qui s'y conforment obtiendront au bout du compte la légitimité. Mais il va de soi que l'implantation d'une méta-structure comme le SASÉ implique certains coûts, si l'on

veut qu'elle soit fonctionnelle. Et plus un système est complexe, plus les coûts relatifs - «coûts bureaucratiques» - sont élevés. En même temps, sans ces coûts, il est difficile, voire impossible, d'imaginer qu'un système organisationnel pourra atteindre ses objectifs de façon satisfaisante, et donc améliorer la performance finale.

Néanmoins on peut penser que la définition (ou l'adaptation) d'une méta-structure comme le SASÉ instaure une certaine cohérence dans les activités de ses différentes composantes (particulièrement les ONP et les organisations qui représentent les bailleurs de fonds), ce qui peut être positif pour la performance générale. La figure 4.2d. illustre cela. Nous pouvons donc dire:

Proposition 4 : Lorsque les dirigeants des ONP – servant les mêmes clients/bénéficiaires - conçoivent leurs organisations comme faisant partie d'un système plus large dans lequel interviennent de manière opérationnelle les clients/bénéficiaires et les bailleurs de fonds, la performance du système résultant (le SASÉ) est meilleure.

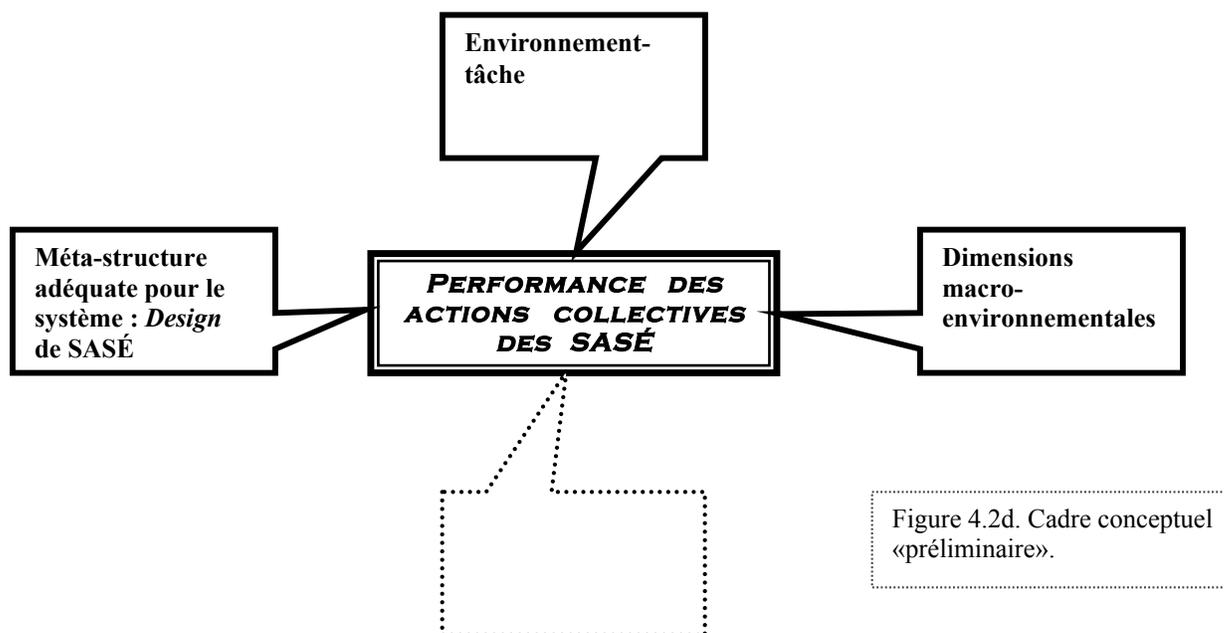


Figure 4.2d. Cadre conceptuel «préliminaire».

4.2.5. Considération des facteurs décisionnels :

Ici nous revenons à la dernière proposition faite à l'issue de l'analyse de la littérature sur les ONP²⁷. N'oublions pas que, dès le premier chapitre, nous avons choisi d'examiner la problématique de la lutte contre la pauvreté sous l'angle décisionnel. «La considération de facteurs décisionnels» devient donc prépondérante. Dans un certain sens, la notion de stratégie indique que toutes les autres étapes du présent cadre conceptuel ne sont que des étapes qui conditionnent la qualité des décisions relatives aux actions menées dans un système de lutte contre la pauvreté. A ce propos, Herbert Simon (1945), précurseur de l'école de la prise de décision, affirme que les processus administratifs sont des processus décisionnels qui procèdent d'une «spécialisation verticale», et non de la «spécialisation horizontale» traditionnelle (Simon, 1945 : p. 9). Pour lui, l'action est en définitive une série de décisions (ou de choix).

Pour en revenir à la littérature sur les ONP, la prise en compte des décisions adaptées au contexte des ONP est abondamment soulignée. Pour Hatten (1982), de façon générale, le management stratégique fournit aux dirigeants des ONP un cadre (outil) pour la *prise de décisions* dans le contexte complexe où elles œuvrent. Jeavons (1994) soutient que cinq valeurs essentielles devraient *guider les décisions des dirigeants* des ONP, à savoir l'intégrité, l'ouverture, la responsabilité, le service et la charité. Smith (1994) aborde les *décisions appropriées* dans la gestion des contrats entre une ONP et les donateurs, dont le gouvernement. Fogal (1994) prescrit les *décisions adéquates aux ONP en relation avec la récolte des fonds*, et Wheelen et

²⁷ Rappel de cette *Proposition*: Lorsque les dirigeants et les gestionnaires intermédiaires réussissent à gérer efficacement la complexité des SASÉ [c'est-à-dire, lorsqu'ils se dotent des moyens efficaces pour identifier de vrais besoins des clients/bénéficiaires, surveiller les changements de ces besoins dans le temps afin d'adapter le SASÉ, réconcilier les intérêts des différents stakeholders en fonction des besoins des clients/bénéficiaires, gérer les ressources humaines bénévoles et fournir des feed-back efficaces à toutes les parties concernées], la performance est meilleure.

Hunger (1986) prescrivent aux ONP les *décisions appropriées pour éviter de tomber dans une dépendance totale vis-à-vis des « sponsors »*. À part les façons de prendre des décisions, le *rôle des décideurs* eux-mêmes est abondamment souligné dans la littérature (Axelroad, 1994 ; Drucker, 1990 et 1993 ; Herman et Heimovics, 1994 ; Smucker, 1994 ; Jeavons, 1994 ; Thomas, 1994 ; Murray et Tassie, 1994). Comme le dit si bien Peter Drucker, aujourd'hui le management est devenu important pour les ONP si elles veulent dépasser les simples discours :

«For years, most nonprofits felt that good intentions were by themselves enough. But today, we know that because we don't have a bottom line, we have to manage better than for-profit business. We have to have discipline rooted in our mission. We have to manage our limited resources of people and money for maximum effectiveness. And we have to think through very clearly what results are for our organization...» (Drucker, 1993, p. 1).

Par ailleurs, sur deux points importants et inter-reliés, on remarque une certaine distance entre la littérature théorique et empirique sur les ONP (chapitre 2). Premièrement, la littérature théorique souligne *la nécessité de prendre en compte la complexité du contexte des ONP*, particulièrement la conséquence qu'elle a sur la prise de décision. À ce propos, Hatten (1982) évoque la difficulté des ONP à réconcilier les demandes des différents stakeholders, y compris les bénéficiaires. Il recommande donc aux dirigeants d'utiliser la stratégie comme «outil» afin de préciser leurs missions et objectifs et de mieux les communiquer aux stakeholders importants. De leur côté, des auteurs comme Wheelen & Hunger (1986) et Fogal (1994) s'intéressent aux décisions adéquates en matière de récolte des fonds – les dirigeants doivent résoudre le dilemme que posent de nouvelles levées de fonds sans compromettre la mission de l'organisation. Deuxièmement, en rapport avec ce qui précède, certains auteurs ont insisté, directement ou indirectement, sur la *prise en compte des spécificités des ONP* à chacune des étapes de la prise de décision. Ces spécificités sont vues ou bien par rapport aux valeurs dominantes dans le contexte philanthropique (DiMaggio & Anhier, 1990; Duglas, 1987; Ostrander & Schervish,

1990; Hansman, 1987; Jeavons, 1992a et 1994; Lévesque, 1995), ou bien par rapport au rôle historique que les ONP ont joué dans les domaines économique, éthique, social, politique et des relations internationales (Hall, 1994; Lamoureux et al., 1996; Anhier et Cunningham, 1994; Lévesque, 1995), ou bien par rapport à la particularité de gouvernance de ces organisations (Wheelen et Hunger, 1986; Drucker, 1990 et 1992; Smith, 1994; Axelroad, 1994; Herman et Heimovics, 1994) ou bien par rapport à l'engagement des bénévoles dans ces organisations (Drucker, 1990 et 1993; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Lévesque, 1995). Bref, les décisions dont il s'agit ici concernent des situations complexes dans le contexte de la lutte contre la pauvreté.

Mais, dans la littérature empirique, les deux dimensions mentionnées – à savoir la prise en compte de la complexité du contexte des ONP et des spécificités des ONP – ne semblent pas clairement manifestes. Il n'est pas nécessaire d'insister davantage sur l'importance de la prise en compte de ces dimensions si l'on veut que la performance des actions collectives soit améliorée. D'ailleurs, ce n'est probablement pas parce qu'il existe un problème éthique dans le comportement des ONP ou de leurs dirigeants que les études empiriques ont noté tant de difficultés dans la gestion stratégique des ONP. Cela vient probablement du fait que les dimensions précédentes ne sont pas suffisamment prises en compte dans l'évaluation de la performance des actions des ONP.

Ce dernier point nous amène directement à la question «Que faire?» dans le contexte qui nous intéresse. Nous venons de voir que la littérature théorique sur les ONP apporte suffisamment d'éléments de réponse. On peut aussi ajouter les réponses suivantes. Pour Wheelen et Hunger (1986), comparées aux autres formes organisationnelles, les ONP, de par leurs spécificités en termes de revenus et de relations avec les clients, ont besoin d'un *leadership* plus puissant (en terme de connaissances en management et de prise de décision stratégique). Herman et

Heimovics (1994) affirment qu'un CEO efficace utilise une *approche politique et multidisciplinaire*. Pour ces auteurs les *leaders sont des agents d'intégration* : de la mission, de l'acquisition des ressources et des faits sociaux. Pour bénéficier des opportunités de l'environnement, le CEO devrait travailler (avec les membres du CA) à positionner l'organisation dans son environnement. Pour relever ces défis, ajoutent les auteurs, les CEO efficaces utilisent un *cadre politique qui admet l'existence de conflits et de différences*. Ils devraient essayer de *comprendre les groupes d'intérêt et les coalitions* et se servir de la négociation comme base de l'allocation des ressources et de résolution des conflits entre les différents stakeholders. De leur côté, Herman et Heimovics affirment que les *CEO efficaces, pour mieux comprendre la complexité, intègrent et emploient des approches multiples et ne se limitent pas à l'utilisation d'une seule perspective*. À l'extérieur de l'organisation, Smucker (1994) invite les dirigeants des ONP à comprendre comment les décisions complexes sont prises aux niveaux des gouvernements et des autres instances sociales afin de pouvoir pratiquer un *lobbying* efficace en faveur de l'organisation. Pour Drucker (1990), l'efficacité du CA des ONP est plus complexe à atteindre que dans les autres formes organisationnelles²⁸. Il trouve normal que les questions importantes soient controversées ; la seule chose à laquelle il faudrait faire attention, c'est d'éviter que les débats deviennent interminables. Pour cela, l'auteur suggère aux dirigeants d'éviter de chercher à tout prix «la» bonne réponse, et de chercher à comprendre quelles questions les uns et les autres sont en train de discuter (p. 127). Ainsi, poursuit Drucker, le leadership des ONP devrait se servir de la «dissidence» et des «mésententes» pour *résoudre les conflits*.

Tout cela revient aussi à dire que les *dirigeants sont invités à gérer la complexité des SASÉ*. Cependant, il manque, semble-t-il, une intégration générale de tout ce que les auteurs cités proposent "morceau par morceau". Ici, encore une fois nous nous

²⁸ « *In all but very biggest businesses, the key relationships are few : employees, customers and owners. Every Nonprofit institution has a multitude of constituencies and has to work out the relationship with each of them....* » (Drucker, 1990, p. 158).

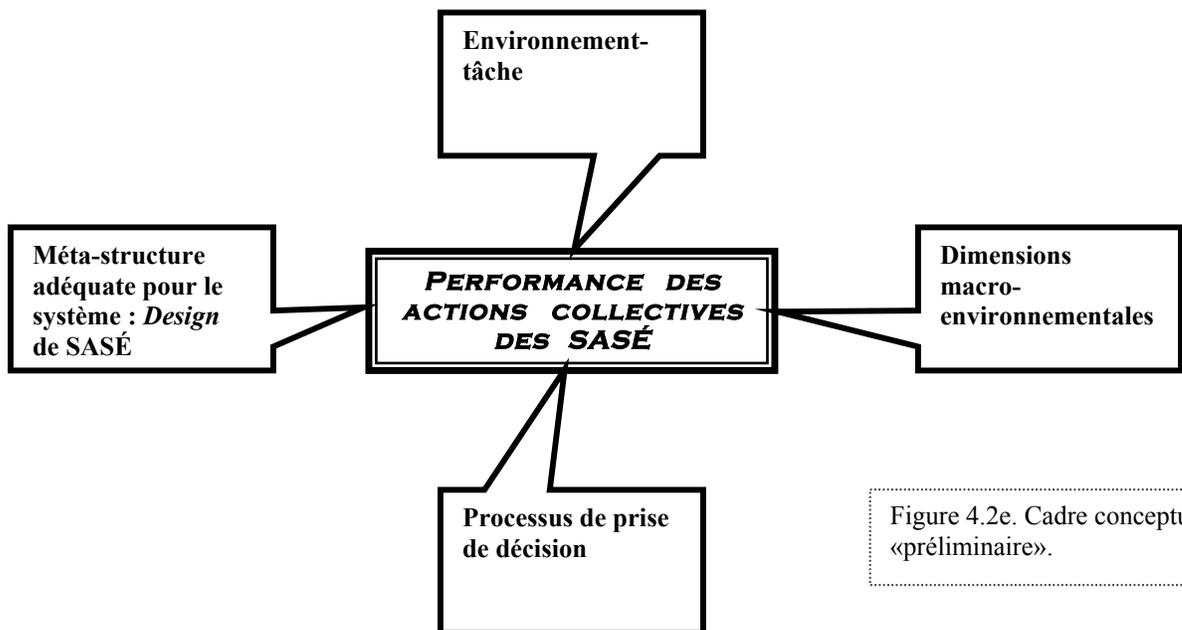
tournons vers le concept de stratégie discuté dans le chapitre précédent. Plus précisément, le concept de stratégie indique qu'il est possible d'intégrer toutes les recommandations des auteurs précédents au *processus de prise de décision* dans les systèmes actifs dans la lutte contre la pauvreté. En effet, cette intégration est possible si l'on prend en compte une division verticale de la tâche de prise de décision [au sens de Allison (1971) et Bower (1972)], les désirs des *stakeholders* importants et de leurs coalitions [au sens de Cyert et March (1963)] et l'allocation de ressources dans le système [au sens de Barnard (1938) et Bower, 1972]²⁹.

Récapitulons ! En matière de la prise de décision, en s'inspirant de la littérature sur les ONP, on peut avancer que les dirigeants des SASÉ sont invités à (1) prendre en

²⁹ Selon une perspective institutionnaliste, la **prise de décisions au sein d'un secteur**, Scott & Meyer font deux distinctions; (a) les types de décisions et (b) la distribution du pouvoir décisionnel dans les unités qui composent le secteur. Ensuite, ils distinguent trois types de décisions : **Décisions pragmatiques, instrumentales et de financement ("Funding")** (Scott & Meyer, 1992a: p. 143). Les décisions pragmatiques renvoient à la détermination des objectifs du secteur, à la direction vers laquelle les activités du secteur sont guidées. Les décisions instrumentales se réfèrent à la détermination des moyens (ou méthodes) à employer pour atteindre les objectifs du système. Et les décisions de financement concernent les pouvoirs de détermination au niveau de la demande et de l'allocation des fonds à l'intérieur d'un secteur. Pour Scott et Meyer, la **pratique** de la prise de décision dans un secteur donné comporte trois dimensions: (1) '*Centralization-decentralization*', (2) '*Fragmentation-unification*' et (3) '*Federalization-concentration*'. La **centralisation (décentralisation)** concerne une situation où les décisions sont prises par les niveaux hiérarchiques supérieurs (inférieurs) du secteur (Aldreich, 1978). Les auteurs constatent au passage qu'en général aux États-Unis il y a eu une concentration soutenue des décisions durant le vingtième siècle; et ce, dans tous les secteurs (Scott & Meyer, 1992a: p. 143). L'**unification (fragmentation)** concerne le niveau d'intégration ou de coordination des décisions aux différents niveaux d'un secteur. Plus précisément, alors que la 'centralisation' est liée à 'l'intégration verticale', 'l'unification' est liée à 'l'intégration horizontale – ou latérale'. La fragmentation se manifeste ou par l'existence d'un grand nombre d'instances de prise de décision à un niveau donné ou par un grand nombre de *channels* utilisés pour transmettre les décisions d'un niveau du secteur à un autre (Scott & Meyer, 1992a: p. 146). Finalement, la **fédéralisation (concentration)** de la prise de décision réfère au degré selon lequel les décisions sont prises **indépendamment** aux différents niveaux d'un secteur. Dans son essence, le fédéralisme à l'intérieur d'un secteur concerne une situation où différents niveaux de gouvernance peuvent exercer des juridictions indépendantes sur certains types d'activités. (Scott & Meyer, 1992a: p. 146). Par ailleurs, d'après Scott et Meyer, des programmes unifiés et centralisés permettent aux décideurs de mettre en place un système organisationnel «rationnel», c'est-à-dire, ordonné et logique. De cette façon, il est possible de structurer au sein d'un secteur donné une 'division du travail' qui ait du sens : «*Unified and centralized programmatic authority permits decision makers to design and create a system of organization governed by "rational" – that is, orderly and systematic – criteria. A division of labor that "makes sense" can be chartered*» (Scott & Meyer, 1992a: p. 148).

compte les spécificités des ONP (ou du contexte de la lutte contre la pauvreté), (2) se doter de méthodes et outils adéquats pour mieux déterminer les besoins des clients/bénéficiaires et surveiller les dynamiques de ces demandes dans le temps sans oublier de (3) veiller à réconcilier les demandes de différents stakeholders et (4) de communiquer. Tout cela nous amène à avancer la dernière proposition du cadre conceptuel (qui est aussi illustrée à la figure 4.2e) :

Proposition 5 : Lorsque les dirigeants concernés, dans leurs décisions stratégiques, se comportent comme des méta-managers du SASÉ – préoccupés par la réconciliation des perspectives des clients/bénéficiaires, des ONP et des bailleurs de fonds – la performance est meilleure.



4.3. CONCLUSION

Ce chapitre décrivait un « **cadre conceptuel exploratoire** » qui puisse servir de guide pour les cas empiriques qui seront exposés plus tard. S'inspirant de la gestion stratégique (pour intégrer les dimensions multiples) et de ce que différents auteurs ont proposé par rapport aux ONP, ce cadre précise la façon dont la performance des actions collectives dans un contexte de lutte contre la pauvreté peut être abordée et améliorée **de façon systématique**. Pour ce cadre, le phénomène des ONP est un cas particulier du phénomène socio-économique dans lequel l'**action** occupe la place centrale. Pour aborder ce contexte, le cadre propose qu'il est plus «sensé» de se concentrer avant tout sur l'aide, le secours, etc. en faveur des **clients/bénéficiaires**. Ce chapitre a également montré qu'en théorie la performance considérée peut être **améliorée** grâce à l'effet conjoint des quatre dimensions représentées dans la figure 4.2e.

Maintenant que le cadre conceptuel a pris forme, et que ses propositions sont mieux formulées, il reste à préciser comment celles-ci vont être vérifiées. En d'autres termes, il reste à préciser la **méthodologie** de cette thèse. C'est l'objet du prochain chapitre.

Troisième Partie

Les faits empiriques

Après les considérations théoriques sur les propositions émises pour **améliorer la performance des actions collectives**, la troisième partie de cette thèse porte sur des **cas empiriques**. Cette partie contient trois chapitres. Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de la recherche de cette thèse (chapitre 5). Ensuite, les deux cas seront présentés : l'un consacré au système UNOCHA (*United Nations Coordination of Humanitarian Aid for Afghanistan*) (chapitre 6) et l'autre consacré au système CGM (Centraide du Grand Montréal) (chapitre 7).

Chapitre 5 METHODOLOGIE

Le présent chapitre est consacré à la méthodologie utilisée dans cette thèse, en rapport avec notre problématique et les propositions du cadre conceptuel. Il défendra principalement l'idée que, devant la complexité du phénomène étudié, il est plus approprié d'utiliser une *approche multi-méthode* (Brower et Hunter, 1989) dans le sens où les données seront collectées de «différentes façons», pour essayer de mieux *comprendre* le phénomène considéré avant de pouvoir le *décrire* adéquatement (Weber, 1947)³⁰. Dans le même ordre d'idées, Martinet écrit que, dans le domaine de la stratégie, il faudrait plutôt admettre le pluralisme méthodologique car, a priori, aucune méthode n'a le monopole de la rigueur et de la raison. Cependant, Martinet avertit que le pluralisme ne devrait pas confondre le processus de la découverte (Martinet, 1990a).

Dans une étude récente, Bowring (2000) discute la "Dé-construction - *Deconstruction*" de la théorie institutionnelle pour mettre en lumière l'évolution d'un paradigme interprétatif vers un paradigme positiviste et fonctionnaliste. En particulier il rappelle les méthodologies «nomotique» et «idéographique». La première, ajoute l'auteur, met l'accent sur des tests d'hypothèses rigoureux, basés sur des techniques qui s'inspirent du positivisme (surtout dans son effort pour formuler des lois universelles). La deuxième méthode propose l'utilisation des cas (que Bowring

³⁰ Cette approche méthodologique est appelée «*The Strategy of Multimethod*» par Brower et Hunter (1989). Ces auteurs qualifient la recherche multiméthode « synthèse des styles». De plus, ils affirment que le trait caractéristique de ces recherches est qu'elles permettent de collecter des données grâce à différents types de méthodes, mais en rapport avec le même sujet de recherche. Cela offre toute une gamme d'opportunités pour la découverte. Mais, hormis ses avantages, la recherche multiméthode présente un inconvénient non négligeable : son coût élevé – en termes de temps, d'argent et d'efforts (Brower et Hunter, 1989).

appelle "récits") écrits par le chercheur, comprenant donc nécessairement un certain degré de subjectivité. Le chercheur décrit donc les régularités du phénomène qu'il étudie. Ce faisant, il s'efforce de comprendre la nature et le caractère d'un phénomène qu'il a décelé au cours de son investigation. C'est cette dernière position méthodologique que nous adoptons dans cette thèse qui, rappelons-le, est un *travail exploratoire*.

Pour comprendre et investiguer les systèmes organisationnels, Roetlisberger (1977) invite tout chercheur à se doter d'un schéma conceptuel - une sorte de référence pour l'action. Prenant l'exemple du design organisationnel, il distingue deux sortes de relations, les relations sociales et les relations techniques. Il affirme qu'une organisation peut être conceptualisée selon la logique de l'une ou l'autre de ces relations. Une organisation conceptualisée selon une logique technique «*Technical Organization*» consiste en systèmes horizontaux et latéraux. Elle implique des systèmes de coordination des activités en termes de division du travail et de spécialisation des tâches. La division du travail implique des systèmes horizontaux (ou latéraux) qui concernent la façon dont les activités sont reliées les unes aux autres. La spécialisation des tâches (ou des fonctions) implique des systèmes verticaux qui concernent la façon dont les activités sont organisées en termes de relations superviseur-supervisé. D'un autre côté, une organisation conceptualisée selon la logique sociale prend en compte les liens entre les «fins» et les «moyens» en fonction des *interactions* humaines; autrement dit, elle prend en compte *la complexité*. Si l'organisation est conceptualisée comme un système social, l'efficacité ne peut pas être négligée et sera même considérée comme un élément important de l'organisation. Mais elle sera un élément à côté des autres - pour former un équilibre. Conforme à ce que recommande Roetlisberger, nous nous sommes dotés d'un schéma conceptuel qui a été longuement décrit au chapitre précédent.

Avec ces considérations, voilà comment ce chapitre s'articule. Dans un premier temps, l'attention sera portée sur les sources des données empiriques et sur la pertinence de ces données (section 1). Ensuite, nous répondrons à la question «Quelles sont les techniques de récolte des données ?» (section 2). Finalement, nous répondrons à la question «Comment les données récoltées sont-elles analysées ?» (section 3).

5.1. SOURCES ET PERTINENCE DES DONNEES

Deux importantes sources de données seront considérées pour examiner les propositions de cette thèse – chacune d'elles ayant à son tour des sources secondaires. Il s'agit de (1) *Système de Centraide du Grand Montréal* (CGM) et (2) de *Système de United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan* (UNOCHA). Rappelons que, par système, nous entendons le SASÉ (système d'action socio-économique), composé d'un ensemble d'organisations ou d'un regroupement d'organisations. Précisons aussi que l'une des spécificités importantes des systèmes est qu'ils sont composés de **différentes catégories d'organisations** qui œuvrent en faveur d'un seul groupe de clients/bénéficiaires. Présentons maintenant chacun de ces deux systèmes.

L'**UNOCHA**, organisation affiliée aux Nations-Unies, a été créée en 1988. Son rôle essentiel est de coordonner l'aide humanitaire internationale pour la reconstruction de l'Afghanistan, pays ravagé par plus de 20 années de guerre. L'UNOCHA représente donc les bailleurs de fonds (pour la plupart des pays industrialisés) qui contribuent à la reconstruction de l'Afghanistan. Cette aide est fournie en majorité par les ONG internationales et locales aux bénéficiaires afghans. Ainsi, pour nous, le système UNOCHA englobe (1) l'UNOCHA comme organisation – mais représentant aussi les bailleurs de fonds en quelque sorte -, (2) les ONG partenaires de l'UNOCHA et (3)

les bénéficiaires afghans (le chapitre six sera entièrement consacré au cas d'UNOCHA).

Le système de **CGM** est composé des trois éléments fondamentaux suivants : (1) l'organisation de Centraide elle-même – représentant en même temps les donateurs -, (2) les quelques 250 organismes montréalais qui sont financés par Centraide et (3) les bénéficiaires montréalais qui sont touchés par l'action de ces organismes. **Centraide du Grand Montréal** est né en 1975, parce que les personnes qui donnaient de l'aide à la charité souhaitaient qu'elle soit mieux coordonnée. Aujourd'hui, bien que Centraide participe à l'implantation directe de certains projets philanthropiques, sa principale fonction est d'être un «bailleur de fonds» pour les organismes communautaires – les ONP - (environ 250) dans la grande région montréalaise (le chapitre sept sera entièrement consacré au cas de CGM).

Pour chacun de ces cas, les données sont obtenues à partir de trois sources complémentaires, de la façon suivante. Pour le **système de CGM**, ces sources concernent (1) l'organisation de Centraide elle-même – mais particulièrement le «Comité de l'Allocation des Ressources pour les Organismes – le CARO» et les différents comités sectoriels qui soutiennent le CARO, (2) un échantillon de 5 organismes – ONP – représentant ceux qui sont financés par Centraide et (3) un groupe de «bénéficiaires/clients» que ces organismes servent. Pour le système de l'UNOCHA, ces sources concernent (1) la direction de l'UNOCHA et le département qui se charge de la stratégie, (2) une ONG française représentant les organismes partenaires du système UNOCHA et (3) différents groupes de bénéficiaires afghans servis par le système de l'UNOCHA.

Pourquoi ces données sont-elles importantes ? Réponse : elles sont nécessaires – comme faits empiriques - pour l'entité organisationnelle que nous appelons «système d'action socio-économique – SASÉ». En effet, que l'on pense au système de

Centraide ou au système d'UNOCHA, dans chacun de ces cas, le recours aux trois sources nous permet d'avoir des données sur (1) les «bailleurs de fonds», (2) les organisations intermédiaires, que nous avons appelées «Organisations-Non-productrices-de-Profit», et (3) les «Clients/bénéficiaires». Rappelons que ces trois catégories composent essentiellement un SASÉ – un des éléments centraux de notre cadre conceptuel. À présent, voyons ces sources de données plus en détail.

Commençons par le **système de Centraide**. La première source de données, et aussi la plus importante, sera l'organisation de Centraide elle-même. Cette organisation sera étudiée en tant que principal bailleur de fonds des organismes de la région montréalaise en général, et des cinq organismes dont il sera question au paragraphe suivant en particulier. À Centraide, à côté du CARO, il existe un département important qui s'appelle «la Campagne», et qui est chargé de lever des fonds, sur une base annuelle. Nous cherchons aussi à comprendre son rôle. Que les choses soient claires! Toutes les données récoltées dans ce système ne nous intéresseront que dans la mesure où elles influent directement ou indirectement sur la performance des actions collectives telle qu'elle a été définie. Dans ce sens, les données que nous cherchons à récolter chez Centraide sont liées à la culture de cette institution, à son histoire, à son rôle socio-économique dans la région montréalaise, à ses façons de travailler avec les autres acteurs et à sa manière d'envisager l'amélioration de sa performance. Mais une attention particulière est portée à la nouvelle planification stratégique de Centraide présentée dans Strategos (1998). Précisons aussi qu'une bonne partie de toutes ces informations se trouvent déjà dans ce document. Nous les utilisons donc.

Cela dit, nous ne nous limitons pas exclusivement à cette source ; nous utilisons aussi les données obtenues au cours de visites et d'entrevues *supplémentaires* à Centraide, notamment³¹ :

- Le 5 janvier 1999 (après midi) : premier entretien avec la direction (directrice et son adjoint) du service d'allocation et d'analyse sociale - SAAS ;
- Le 6 janvier 1999 (matin) : rencontre avec tous les conseillers (14 personnes, chacun responsable d'un comité sectoriel) du SAAS ;
- Le 11 janvier 1999 (matin) : rencontre avec la directrice du SAAS et son adjoint à propos du processus d'allocation aux organismes ;
- Le 20 janvier 1999 (matin) : participation à la séance de travail du comité du logement portant sur l'évaluation des organismes dans ce secteur et l'allocation de fonds à ces organismes ;
- Le 20 janvier 1999 (soirée) : participation à la séance de travail du CARO ;
- Le 26 janvier 1999 (après-midi) : participation à la séance de travail du comité d'immigration portant sur l'évaluation et l'allocation de fonds aux organismes, dans ce secteur ;
- Le 27 janvier (matin) : entretien avec la directrice du SAAS ;
- Le 27 janvier (soirée) : participation à la séance de travail du comité Centre d'action bénévole - sur l'évaluation des organismes dans ce secteur et l'allocation de fonds à ces organismes ;
- Le 11 février 1999 (matin) : entretien avec la direction du SAAS pour préparer les rencontres avec un échantillon d'organismes ;
- Le 16 juin 1999 (après-midi) : entretien avec la directrice du SAAS et son adjoint à propos de nos observations sur les organismes.

La majeure partie des données provenant des sources précédentes nous ont servi de données empiriques sur les bailleurs de fonds (ou les organisations qui les représentent), l'un des trois groupes organisationnels qui composent un système d'action socio-économique (SASÉ). Mais le SASÉ a deux autres composants, les ONP et les bénéficiaires. Dans le système de Centraide, les données pour ces composants ont été récoltées auprès d'un échantillon d'organismes subventionnés par Centraide et des bénéficiaires de ces organismes. Nous tenons à faire la précision

³¹ Beaucoup de rencontres préparatoires et de rencontres officieuses – qui se sont déroulées de février à avril 1999 – ne sont pas rapportées ici pour ne pas alourdir le texte.

suivante sur les bénéficiaires. Il ne nous a pas été systématiquement possible d'entrer en contact avec les bénéficiaires directs de chacun des organismes que nous avons visités. L'un d'entre eux a avancé le respect de la confidentialité que sa charte garantissait aux bénéficiaires (drogués ou joueurs compulsifs). Un autre a avancé la difficulté d'organiser des rencontres avec les bénéficiaires directs. Cela dit, nous avons tout de même réussi à rencontrer les bénéficiaires directs de trois organismes (sur un total de cinq).

L'échantillon d'organismes partiellement financés par Centraide comprend donc : (1) Organisation d'éducation et d'information logement des Côtes-des-Neiges (OEIL), (2) Scouts Canada, (3) Centre Social d'aide aux immigrants (CSAI), (4) Centre de Référence de Montréal (CRM) et (5) Centre de formation populaire (CFP). Comme pour Centraide, auprès de chacun de ces organismes nous avons récolté des données qui permettent de comprendre la gestion stratégique, notamment des données sur la culture d'entraide et la solidarité à Montréal, l'historique de chacun de ces organismes, la façon dont leurs membres perçoivent leur rôle socio-économique dans la région montréalaise, leurs façons de travailler avec les autres acteurs et la manière dont ils conçoivent l'amélioration de la performance des actions collectives contre la pauvreté à Montréal. Parmi les permanents dans ces organismes, les personnes visées étaient surtout les directeurs (ou coordinateurs) et, dans certains cas, leurs collaborateurs. Selon leur disponibilité, les membres (majoritairement bénévoles) du conseil d'administration de ces organismes ont également été entendus. Finalement, dans la mesure du possible, différents groupes de clients (deux à trois) ont été pressentis, ce qui nous a permis de récolter des données sur la quantité et la qualité des services que les organismes leur fournissaient. Nous cherchions en particulier à connaître les attentes de ces bénéficiaires, leurs besoins et demandes effectifs, leurs opinions et leurs suggestions sur la façon d'améliorer les résultats de leurs actions communes dans la lutte contre la pauvreté. Le tableau suivant présente les autres détails de nos visites à ces organismes.

Tableau V.1**Visites des organismes subventionnés par Centraide**

Organisme	Détails des rencontres	Personnes rencontrées
OEIL	<ul style="list-style-type: none"> • 18/05/1999 (matin) ; • 27/05/1999 (matin) ; • 30/05/1999 (après-midi) ; • 11/06/1999 (après-midi) ; • 15/06/1999 (soirée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur & Directeur-adjoint ; • Directeur & Directeur-adjoint ; • Bénéficiaire directe ; • Famille, bénéficiaire directe ; • Réunion du CA
Scout Canada	<ul style="list-style-type: none"> • 25/05/1999 (matin) ; • 27/05/1999 (soirée) ; • 09/06/1999 (après-midi) ; • 11/06/1999 (matin) ; • 16/06/1999 (après-midi) ; • 23/06/1999 (après-midi) ; • 10/07/1999 (matin) ; • 17/08/1999 (matin) ; • 27/09/1999 (matin & après-midi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable régional ; • Direction & membres du CA ; • Responsable régionale ; • Membre du CA ; • Responsable régional ; • Directeur ; • Bénéficiaire ; • Membre du CA ; • Responsables nationales.
CSAI	<ul style="list-style-type: none"> • 07/06/1999 (matin) ; • 28/06/1999 (matin) ; • 12/07/1999 (matin) ; • 18/08/1999 (matin & après-midi) ; • 20/08/1999 (après-midi) ; • 20/09/1999 (matin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directrice ; • Conseillère ; • Directrice ; • Intervenantes sociales ; • Intervenante sociale ; • Directrice-adjointe
CRM	<ul style="list-style-type: none"> • 17/05/1999 (matin) ; • 20/05/1999 (matin) ; • 08/06/1999 (matin) ; • 14/06/1999 (matin) ; • 17/06/1999 (matin) ; • 26/08/1999 (matin) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directrice ; • Directrice & bénévoles ; • Coordinatrices de Progs. ; • Directrice ; • Assemblée générale ; • Bénéficiaires ;
CFP	<ul style="list-style-type: none"> • 18/05/1999 (après-midi); • 19/05/1999 (matin) ; • 02/06/1999 (matin) ; • 10/06/1999 (après-midi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur ; • Agent de recherche ; • Coordinateur ; • Assemblée générale

Venons-en maintenant au **Systeme d'UNOCHA**. Dans la première section du chapitre précédent, nous avons donné certains détails importants à propos de notre engagement avec le système d'aide internationale en Afghanistan. Nous avons

également annoncé que les sources des données pour ce système étaient (1) le bureau de la coordination de l'UNOCHA (sa direction), représentant les donateurs, (2) une ONG française (Solidarités) partenaire de l'UNOCHA qui fournit de l'aide humanitaire aux Afghans depuis 1981 et (3) différents groupes représentatifs de bénéficiaires afghans. Pour la même raison que dans le système Centraide, ces trois sources permettent d'obtenir des données empiriques pour l'entité organisationnelle appelée «système d'actions socio-économiques» - SASÉ.

À l'UNOCHA (comme organisation), les données récoltées sont liées à la philosophie de cette organisation et à sa raison d'être, sans oublier son historique «tumultueux» à cause de la complexité du problème afghan. Les données relatives à la coordination de l'aide internationale en Afghanistan sont aussi incluses. Précisons que, comme Centraide, l'UNOCHA se livre à une activité de collecte de fonds «*Fund Raising*» sur une base annuelle, depuis 1997. Nous nous sommes aussi intéressés à cette activité. Les personnes visées à l'UNOCHA étaient le coordinateur de cette institution et le personnel du département chargé de la stratégie (trois membres permanents et quatre membres affiliés aux autres organisations onusiennes). Précisons aussi que l'UNOCHA (1998) - document qui présente la stratégie des Nations-Unies - appelée «*Strategic Framework*» pour l'Afghanistan – a été utilisé comme source privilégiée d'information.

Le système d'UNOCHA comporte une autre source importante de données : Solidarités, une ONG française avec laquelle nous avons travaillé pendant deux années consécutives (1996-1998), mais que nous connaissons depuis 1981 – comme il a été expliqué au début du chapitre 4. De la même façon que pour les autres organisations, chez Solidarités nous nous intéressons aux données relatives à la culture et à l'historique de cette organisation, à sa philosophie d'aide humanitaire, à ses façons de travailler avec les autres partenaires et à la manière dont ses dirigeants perçoivent la performance des actions collectives et son amélioration. En outre, nous

avons demandé à quasiment tous les responsables de cette ONG de fournir des informations complémentaires. Pendant deux ans (juillet 1996 - septembre 1998), nous les avons même côtoyés de très près, en France, au Pakistan et en Afghanistan. En France, ces responsables sont: les membres du «Bureau Directeur» (quatre personnes, une salariée et trois bénévoles) et les membres du conseil d'administration (une dizaine de personnes, trois salariées et des bénévoles). Au Pakistan les responsables sont le chef de mission de l'ONG à Peshawar. Et en Afghanistan, les responsables de l'ONG concernée sont les trois coordinateurs des bases dans différentes régions, Kaboul, Maidan et Bamyan. Ces coordinateurs sont mi-bénévoles, mi-salariés.

Revenons maintenant à la troisième source de données dans le système d'UNOCHA, les différents groupes de bénéficiaires afghans. Notre souci était de chercher chez ces bénéficiaires – autant que possible - les informations relatives à (1) leurs besoins, (2) leurs perceptions de la qualité et de la quantité de l'aide reçue et (3) leurs suggestions quant à l'amélioration des actions collectives du système d'UNOCHA. Ici nous tenons à faire deux précisions sur les bénéficiaires afghans. Premièrement, contrairement au cas de Centraide, dans le cas de l'UNOCHA nous étions beaucoup plus en contact avec les bénéficiaires ; dans un certain sens, il serait juste de dire que les deux années que nous avons passées avec Solidarités (1996-98) ont été deux années d'interactions directes avec les bénéficiaires afghans. Cependant, deuxièmement, comme le lecteur le remarquera dans la partie consacrée à l'UNOCHA (chapitre 6), à cause des 24 années de chaos en Afghanistan, il est difficile de faire une distinction claire entre les «Afghans-bénéficiaires» et les autres.

Par ailleurs, au début de cette section, les systèmes de Centraide et d'UNOCHA ont été présentés comme deux «cas». Nous jugeons donc important de discuter maintenant de la méthode de cas sur un plan théorique. En cette matière, nous suivrons particulièrement les suggestions de Whyte (1955) et d'Eisenhart (1989).

William Foote Whyte, est considéré comme l'un des pionniers de l'observation participante. Pour comprendre les dynamiques d'un petit groupe, il a choisi d'étudier une «gang» de rue, qu'il a décrite dans un livre intitulé «*Street Corner Society*». Pour ce faire, il n'a pas hésité à devenir membre de ce gang et à apprendre sa langue, l'italien. Whyte (1955) présente une description méthodologique intéressante à propos de l'étude qualitative. Nous nous en sommes inspirés à l'étape de la rédaction des cas. Eisenhardt (1989), quant à lui, décrit les traits caractéristiques de la recherche basée sur l'étude des cas. Pour lui, cette sorte de recherche se concentre essentiellement sur la compréhension des dynamiques dans un contexte déterminé. Les exemples connus de ce genre de recherche, ajoute Eisenhardt, sont la description du TVA par Selznick (1949), celle de la crise des missiles de Cuba par Allison (1971) ou celle de la prise de décision dans l'industrie de détail par Pettigrew (1988). Ainsi, les études de cas ont été utilisées pour *décrire* (Allison, 1971 ; Kidder, 1982) ou pour *générer une théorie* (Homans, 1950 ; Chandler, 1962 ; Crozier, 1964). Certains auteurs (Pinfield, 1986 ; Harris et Sutton, 1986) les ont même utilisées pour *tester une théorie*, en se basant sur un ou plusieurs cas, mais à différents niveaux d'analyse.

En ce qui concerne le nombre de cas, Eisenhardt (1989) estime que le chercheur doit arrêter d'ajouter des cas lorsqu'il sent qu'un niveau de «saturation théorique» est atteint; Pour ce faire, quatre à dix cas sont généralement suffisants. Cependant la recherche de Mintzberg et McHugh (1985) sur l'Office National du Film du Canada, porte sur un seul cas, avec plusieurs «cas secondaires». Pour notre part, nous l'avons dit, nous utiliserons deux cas principaux (UNOCHA et Centraide - comme organisations représentant les bailleurs de fonds) et plusieurs cas secondaires pour chacun d'entre eux (Solidarités collaboratrices de l'UNOCHA et les cinq organismes membres de la famille Centraide). Dans l'ensemble, nous sommes partis de l'hypothèse – et nous avons tenté de la démontrer – que, malgré les apparences, les deux cas – systèmes de Centraide et UNOCHA - ont beaucoup en commun en

matière d'organisation et de coordination des actions collectives. Mais nous avons surtout voulu mettre en lumière ce que font les acteurs principaux pour améliorer les résultats finaux (performance) de ces actions collectives. Autrement dit, l'accent a été mis sur la façon dont chacun de ces systèmes se livre à des exercices de réflexion stratégique, et à des actions managériales, pour améliorer la *performance des actions collectives*. Encore une fois, les documents relatifs aux stratégies de ces deux systèmes constitueront des outils de travail importants.

Pour résumer, cette section a présenté deux sources majeures de données, les systèmes de Centraide et d'UNOCHA. S'impose maintenant la description des techniques de collecte de données. C'est l'objet de la prochaine section.

5.2. QUELLES SONT LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES ?

Pour vérifier les hypothèses faites au chapitre quatre, les données ont été récoltées selon trois techniques complémentaires : (1) l'étude documentaire (des archives des organisations), (2) l'observation au sein des organisations, en tant que (2a) «observateur participant» et (2b) «observateur non-participant» et (3) les entrevues semi-structurées. Les informations sur les dates de collecte de données, les rencontres des personnes/groupes et le nombre d'entrevues sont présentées au début de ce chapitre. Il serait donc redondant d'y revenir, d'autant plus que, lorsque nous exposerons ces cas (chapitres 6 & 7), nous fournirons de plus amples détails. Par conséquent, dans la suite de cette section, nous décrirons les autres détails sur chacune de ces techniques de collecte de données.

Étude documentaire des archives : Qu'il s'agisse du système de CGM ou du système d'UNOCHA, nous avons accordé une importance non négligeable aux

archives des organisations engagées dans la lutte contre la pauvreté. Cela comprend tous les documents publics, comme les rapports annuels, les descriptions des chartes et des missions, les documents sur la planification stratégique ou sur les processus de gestion quotidienne, etc. Cette technique complète les autres et permet d'obtenir des données importantes. Nous pensons que l'étude documentaire est irremplaçable pour bien comprendre la mission, la vision, l'évolution historique et les différents processus (gestion quotidienne et gestion stratégique) de chacune des organisations qui font partie de l'un ou l'autre des deux systèmes qui nous intéressent. Nous avons systématiquement commencé les premiers contacts en récoltant le maximum de documents de ce genre, à Centraide comme à l'UNOCHA. Cette technique qui permet de connaître la «mémoire collective» d'une organisation procure des données essentielles que complètent et approfondissent deux autres techniques de collecte de données, décrites dans les paragraphes suivants.

L'observation au sein des organisations : Sur un plan théorique, d'après Usunier et al. (1993), l'observation participante trouve ses origines dans les recherches ethnographiques où les chercheurs vivent au sein de cultures d'une société ou d'une organisation, pour essayer de comprendre «de l'intérieur» les mœurs, coutumes, pratiques sociales et symboliques. Dans la littérature, à titre d'exemple, en dehors de William Foote Whyte, évoqué auparavant, Hirshman (1986) explique comment, pour étudier le comportement de consommation des Anglo-saxons de la côte Est des États-Unis, elle s'est intégrée à la communauté en vivant dans des familles de cette région. Donald Roy (1952) a eu aussi recours à cette méthode en travaillant comme simple employé dans un atelier d'une grande entreprise industrielle. Il fut ainsi capable de décrire les «dérapages du système de rémunération», et de comprendre les motivations des ouvriers. Girin (1987) explique la vie professionnelle, la communication et les relations dans une «tour de bureaux», grâce à l'observation participante au siège d'une très grande entreprise. Par ailleurs, Usunier et al. (1993) proposent de classer l'observation participante en quatre catégories. Premièrement, le

chercheur-employé, situation où le chercheur travaille avec les autres employés et fait comme eux. Deuxièmement, le *chercheur avec un rôle explicite*, situation où le chercheur assume franchement son rôle et montre clairement que son intérêt principal est la recherche ; Il se déplace à divers endroits, observe, interviewe les gens ou participe à certains travaux dans l'organisation, si nécessaire. Dans l'*implication discontinuë*, la troisième catégorie, le chercheur se présente occasionnellement sur le site de la recherche. Finalement, dans le *journal de bord*, le chercheur note systématiquement ses observations quotidiennes. Nous nous sommes servis de toutes ces techniques d'observation pour effectuer des observations dans les deux systèmes de CGM et d'UNOCHA.

Plus précisément dans le cas de l'UNOCHA, nous avons utilisé conjointement les quatre méthodes d'observation. En effet, comme il a été précisé au début du chapitre précédent, nous avons été «chercheur-employé» avec Solidarités sur une période de deux ans (septembre 1996-août 1998). Cela nous a donné l'occasion de représenter la communauté des ONG au sein de l'UNOCHA à l'occasion de l'élaboration de sa stratégie auprès des représentants des gouvernements qui constituent l'ASG (*Afghan Support Group*). Nous y reviendrons plus en détail, lorsque nous présenterons le cas de l'UNOCHA. Durant cet exercice de réflexion de groupe (janvier à mai 1998) nous étions «*chercheur avec un rôle explicite*», selon l'expression d'Usunier et al. (1993). Nos deux rôles précédents nous amenaient toutefois forcément à avoir des «*implications discontinuës*», toujours selon la terminologie de ces auteurs, puisque nous participions à des colloques, conférences ou rencontres pour récolter des données ou pour exposer les résultats de nos réflexions. À Centraide, nous n'avons pas assumé le rôle de «*chercheur-employé*», mais nous avons effectivement joué les deux autres: (1) «*chercheur avec un rôle explicite*» et chercheur ayant des «*implications discontinuës*»³².

³² Pour nos séjours à Centraide, notre groupe, constitué de trois étudiants, a pu bénéficier d'un budget de 10 000 \$ par l'intermédiaire de HEC-Montréal. Indépendamment de nos intérêts de recherches

Dans l'ensemble, malgré ses avantages pour la saisie de données riches et de première main, l'observation participante soulève inévitablement des questions éthiques, surtout lorsqu'elle est faite de façon tacite. De plus, selon la littérature, il s'agit d'une méthode coûteuse et éprouvante pour le chercheur, en raison de la quantité de travail qu'il doit fournir et de sa position inconfortable vis-à-vis de certaines personnes qui ne souhaitent pas sa présence (Walker, 1985 ; Angers, 1992). Nous étions conscients de ces avantages et inconvénients, mais nous croyons fermement que, pour bien comprendre la complexité des contextes que nous étudions, il était nécessaire de payer le prix, en termes de temps et d'efforts.

L'entrevue semi-structurée constitue pour nous la troisième technique de collecte de données. Sur un plan théorique, d'après Burgess (1982 : p. 45), la principale raison pour conduire des entrevues est de comprendre *«comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations...à partir...de croyances et de valeurs qu'ils ont acquises au cours de leur vie pour expliquer et prévoir les événements qui se produisent dans leur monde»*. C'est pour cela que nous trouvons important de compléter les deux techniques précédentes de récolte de données par des entrevues semi-structurées, qui permettent de récolter davantage de données. Pour ce faire, Burgess suggère que, lors des entrevues, les chercheurs essaient (a) de saisir ce qui se passe réellement, (b) d'écouter afin de comprendre ce que l'on veut dire et ce que l'on ne veut pas dire, (c) de s'abstenir de projeter leurs opinions et sentiments sur les répondants et (d) de prendre en compte les éléments non verbaux.

Dans l'ensemble, dans chacun des systèmes (UNOCHA et CGM), notre intérêt a porté, d'une part sur l'entrevue des décideurs (salariés et/ou bénévoles auprès des organismes et auprès des bailleurs de fonds), d'autre part sur l'entrevue des groupes

universitaires, nous avons le mandat de soumettre à la direction du CARO un rapport sur le processus d'allocation des ressources.

de bénéficiaires. D'autres détails sur les personnes visées et les organisations sont fournis dans la section précédente, consacrée aux sources des données. Par conséquent, nous n'y revenons. Par ailleurs, le canevas pour les différentes entrevues est présenté à l'annexe 1.

La réflexion de groupe forme également une part importante de nos recherches empiriques. Nous jugeons donc utile de signaler certaines études sur ce sujet – connu sous le nom d'«entrevue de groupe» (De-Almedia, 1980 ; Hedge, 1985 ; Walker, 1985 ; Usunier et al., 1993). D'après ces auteurs, cette méthode sert d'outil de réflexion de groupe, et nécessite un modérateur (*Facilitateur*) qui a, entre autres, l'importante tâche de faire intervenir tous les participants et de gérer certaines de leurs réactions psychologiques. Selon Walker (1985 : p. 5) *«la tâche du...modérateur...n'est pas de mener une série d'entrevues individuelles simultanément, mais de faciliter de larges échanges de points de vue au cours desquels tous les participants peuvent parler librement et réagir aux idées des autres»*. Une étude de Lowe et Nilson (1989) considère que le modérateur doit avoir deux types de talents ; (a) un talent d'initiateur de la discussion et (b) un talent de gestionnaire du groupe. Finalement, Lowe et Nilson (1989) soulignent l'importance des préparatifs pour le travail de groupe. D'après ces auteurs, pour chaque entrevue de groupe d'une demi-heure, il faut compter presque trois à quatre heures de discussions préalables pour établir un climat favorable. D'autre part, le tableau 5.1 présente les détails des entrevues de groupes dans le système Centraide. Quant au système de l'UNOCHA, nous n'avons pas effectué comme tel des entrevues de groupes officielles. Comme le montrera le chapitre 6, en tant que participant au processus de formulation de la stratégie de l'UNOCHA nous n'avons pas besoin de réaliser des entrevues de groupes supplémentaires. Cela dit, les autres détails sur le système d'UNOCHA sont présentés au tableau 5.2. Le point supplémentaire à souligner à propos d'UNOCHA est que, durant toute la période de 1996 à 1998, nous avons régulièrement des réunions hebdomadaires avec les responsables de

Solidarités et des Nations-Unies, au Pakistan et en Afghanistan, et des réunions “intensives” de plusieurs jours avec les membres de bureau directeur et du CA de Solidarités, en France. Lors de toutes ces rencontres, nous avons souvent assumé le rôle de *Facilitateur*, directement ou indirectement.

Tableau V.2
Visites dans le système UNOCHA (1)

Organisations	Détails des rencontres	Personnes rencontrées
UNOCHA	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres, contacts et séjours occasionnels entre juin 1996 et janvier 1998 ; - Rencontres plus régulières et séjours entre janvier et mai 1998 ; - Rencontres et séjours plus réguliers entre mai 1998 et septembre 1998 ; - Contacts à distance entre septembre 1998 et janvier 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur (CEO) ; - <i>Senior Adviser</i> en matières stratégiques ; - Directeur de l'UNHCR (Pakistan & Afghanistan); - Directeur de l'UNDP (Pakistan & Afghanistan) ; - Représentant de UN Department of Political Affairs (New York) ; - Différents consultants ; - Cinq coordinateurs régionaux de l'UNOCHA en Afghanistan ; - Différents responsables de projets, employés, etc.
Organismes : Solidarités (France) ; Solidarités (Pakistan) ; Solidarités (Afghanistan).	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts, rencontres et séjours entre 1980 et juin 1996 ; - Rencontres directes et séjours permanents entre juin 1996 et septembre 1998 ; - Contacts réguliers, à distance, entre septembre 1998 et janvier 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur (France) ; - Membres du CA (8 personnes) - Staff du bureau (France, Pakistan et Afghanistan) ; - Chef de mission (Pakistan) - Responsables régionaux (Kabul, Bamyan, Maidan) - Différents responsables de projets, employés etc.
Bénéficiaires/Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres et contacts directs et permanents, entre juin 1996 et septembre 1998 ; - Contacts réguliers, à distance, entre septembre 1998 et janvier 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les populations directement touchées par les entreprises de Solidarités ; - Les Afghans membres de forums de discussions politiques sur l'Internet.
Les autres organismes : Danish Committee For Aid To Afghan Refugees (DACCAR), Swedish Committee For Afghanistan (SCA), Médecins Sans Frontières (MSF), German Agro Action (GAA), Norwegian Afghanistan Committee (NAC), Norwegian Church Aid/Norwegian Refugee Concil (NCA), International Rescue Committee (IRC) (2).	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts et rencontres occasionnels entre 1980 et juin 1996 ; - Rencontres directes entre mi-juin 1997 à mi-octobre 1997. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur (France) ; - Personnel du bureau (Pakistan et Afghanistan) ; - Différents responsables de projets, employés, etc.

(1) S'inspirant aussi des études que nous avons effectuées pour Solidarités: (Youssofzai, 1998a,b,c,d et 1997a,b et 1996)

(2) Sans les avoir rencontrés directement, nous nous sommes aussi servi des données provenant des ONG internationales suivantes

International Islamic Relief Organization (IIRO), Deminig Agency For Afghanistan (DAFA), International Federation Of The Red Cross & Red Crescent Societies (IFRC), Save The Children/USA (SC/USA), MADERA, Saudi Red Crescent Society (SRCS), Afghanaid (A-Aid), Health International (HN), Lajnat Al-Dawa Al-Islamia (LDI), Islamic Relief Agency (ISRA), Norwegian Project Office (NPO/RRAA), Halo Trust (HT), International Assistance Mission (IAM), Medical Emergency Relief International (MERLIN), Help-Germany (HG), Sandy Gall Afghanistan Appeal (SGAA), Medecins du Monde (MDM), NSP/GTZ, Pharmaciens Sans Frontieres (PSF), Aide Médicale Internationale (AMI), Serving Emergency

Relief & Vocational Enterprises (SERVE), Handicap International (HI), Mercy Corps International (MCI), Lajnat Al-Birr Al-Islamia (LBI), Action Contre la Faim (ACF), Radda Barnen (Swedish Save The Children), OXFAM, Basic Education For Afghan Refugees (BEFAre), Afghanistan Vaccination & Immunization Centre (AVICEN), Japan Afghan Medical Services (JAMS), Emergency Relief Unit (ERU), Help The Afghan Foundation (HAF), Kuwait Red Crescent Society (KRCS), Shelter Now International (SNI), Medical Refresher for Afghans (MRCA), Orphan Refugees & Aid International (ORA-Intrl.), Reconstruction & Development Association (RDA), Terre des Hommes (TDH), Amitié Franco Afghane (AFRANE).

Bref, cette section montre que, pour vérifier les propositions du cadre conceptuel présenté au chapitre 4 il faut obtenir des informations grâce à trois techniques : (1) l'étude documentaire, (b) l'observation et (3) l'entrevue semi-structurée. Les techniques de récolte de données étant précisées, il est temps de s'intéresser aux méthodes d'analyse des données.

5.3. QUELLES SONT LES METHODES D'ANALYSE DES DONNEES ?

Dans l'ensemble, les données nécessaires pour vérifier les hypothèses du cadre théorique du chapitre précédent sont de nature **processuelle**, selon la terminologie de Langley (1997 et 1999)³³. Cette section est donc consacrée à la description de la façon dont nous avons traité ces données. Deux études seront utilisées comme guides : Langley (1997 et 1999). En effet, ces deux études proposent différentes "stratégies" pour «donner un sens aux données processuelles», c'est-à-dire pour les analyser. Elles décrivent et comparent sept approches alternatives (appelées «*stratégies génériques*»). Nous en avons utilisé plusieurs pour traiter les données récoltées auprès d'UNOCHA et de Centraide. Mais, avant de préciser lesquelles, nous

³³ Dans le domaine de la compréhension des phénomènes organisationnels, Mohr (1988) établit une distinction entre «*Variance Theory*» et «*Process Theory*». La première explique les phénomènes en termes de relations entre des *variables* dépendantes (Y_i) et indépendantes (X_i). La deuxième explique les phénomènes en termes de séquences d'*événements* qui aboutissent à un résultat (exemple, faire A, ensuite B, pour arriver à C). Pour la dernière théorie, l'ordre temporel, l'interaction probabiliste entre les entités et la compréhension des patterns des événements sont importants. Mais Langley (1997 et 1999) démontre que cette séparation est loin d'être évidente.

décrivons brièvement lesdites stratégies pour «donner un sens aux données processuelles»³⁴. Ces approches méthodologiques sont synthétisées au tableau 5.3.

Voici donc le résumé des sept approches (stratégies) de Langley pour traiter les données «processuelles».

1. La «stratégie narrative- *Narrative Strategy*» implique la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements à partir des données brutes. Cette méthode est proche de l'étude de cas, discutée auparavant. Quoiqu'elle soit utile pour transmettre aux lecteurs la richesse du contexte étudié, le risque de cette méthode est de se retrouver avec une longue histoire et peu de contributions conceptuelles. D'où l'importance de compléter cette approche avec d'autres.

³⁴ En se basant sur Weick (1979) et Thorngate (1976), Langley examine chacune de ces approches en termes de (a) «*Accuracy*» (*i.e.* : *closed data-fitting*), (b) «*Simplicity*» ou parcimonie (*i.e.* : *the number of elements and/or relationships in the theory*), et (c) «*Generality*» (*i.e.* : *high range of situations to which the theory may be applicable*).

Tableau V.3.

Les sept approches (stratégies) pour «donner sens» aux données processuelles (source : Langley, 1999)

Strategy	Key anchor point(s)	Exemplars	Fit with process data complexity	Specific data needs	“Good theory” dimensions (Weick)	Form of sensemaking
Narrative strategy	Time	Chandler (1964), Pettigrew (1985), Bartunek (1984)	Fits with ambiguous boundaries, variable temporal embeddedness and eclecticism	One or few rich cases ; Can be helped by comparison	High on accuracy ; Lower on simplicity and generality	Stories, meanings, mechanism
Quantification strategy	Events, outcomes	Garud & Van de Ven (1992), Van de Ven & Polley (1992)	Focuses on “events” and their characteristics ; Eschews ambiguity	Needs many similar events for statistical analysis : one for few dense cases is best	High simplicity, potentially high generality, modest accuracy (abstraction from original data)	Patterns, mechanism
Alternate templates strategy	Theories	Alisson (1971), Markus (1983), Pinfield (1986), Collis (1991)	Adaptable to various kinds of complexity, different templates capture different elements	One case is enough, Degrees of freedom come from multiple templates	Each theory can be simple and general; Together they offer accuracy, but simplicity and generality disappear with theory integration	Mechanism
Grounded theory strategy	Incidents (units of text), categories	Sutton (1987), Isabella (1990) Gioia et al. (1994)	Adapts well to eclectic data and ambiguity; May miss broad high-level patterns	Needs detail on many similar incidences, Could be different processes or individual level analysis of one case	High on accuracy, moderate simplicity; May be difficult to go from substantive theory to more general level	Meanings, Patterns
Visual mapping strategy	Events, Orderings	Meyer (1984 ; 1991), Nutt (1984, 1993), Langley & Truax (1994)	Deals well with time, relationships, etc. Less good for emotions, interpretations	Needs several cases in moderate level of detail to begin generating patterns (5-10 or more)	Moderate levels of accuracy, simplicity and generality ; Not necessarily good detecting mechanisms	Patterns
Temporal bracketing strategy	Phases	Bareley (1986), Doz (1996), Denis et al. (1996)	Can deal with eclectic data, but needs clear temporal breakpoints to define phases	One or two detailed cases is sufficient if processes have several phases used for replication	Accuracy depends on adequacy of temporal decomposition ; Moderate simplicity and generality	Mechanism
Synthetic strategy	Processes (e.g. ; decisions, change efforts, new products)	Eisenhardt (1989a), Meyer & goes (1988)	Needs clear process boundaries to create measures ; Compresses events into typical sequences	Needs enough cases (5+) to generate convincing relationships ; Moderate level of detail needed for internal validity	Modest accuracy (but much better than questionnaire researches) ; Can produce simple and moderately general theories	Prediction

2. La «stratégie de quantification – *Quantification Strategy*», opposée à l'approche narrative, a été promue le plus efficacement (dans le champ de la stratégie) par l'équipe d'Andrew Van de Ven et ses collègues (Van de Ven et Poole, 1990 et 1995). Il s'agit de codifier systématiquement les événements qualitatifs dans une matrice de données binaires («0» ou «1») pour les traiter ensuite avec des méthodes statistiques. Un des avantages de cette approche est que, contrairement à l'approche narrative, elle aboutit plus facilement à une conceptualisation théorique et limpide. Mais, pour y arriver, elle simplifie énormément les données originales en écartant certaines de leurs riches dimensions. Nous n'utiliserons pas cette stratégie.
3. La «stratégie des lectures théoriques alternatives – *Alternate template strategy*», où l'analyste propose plusieurs interprétations alternatives aux mêmes événements à partir de différentes théories a priori, pour raffiner l'explication qu'il propose. Cette approche a été largement utilisée dans les études sur le processus de décision. Comme elle se base sur des théories externes (par rapport aux données actuelles), elle est plutôt déductive (Langley, 1997 et 1999). Par contre, elle permet de «*combiner richesse et parcimonie théorique en décomposant le problème : les nuances qualitatives restent présentes à travers des explications alternatives, et la clarté théorique reste entière, car on ne tente pas habituellement d'intégrer explicitement les théories différentes a priori*» (Langley, 1997 : p. 42). Cependant, «*cette approche peut laisser le lecteur perplexe sur la façon dont il faudrait combiner les perspectives théoriques. On constate que chaque explication prise seule est pertinente, mais insuffisante*» (ibid. : p. 42).
4. La «stratégie de la théorie enracinée – *Grounded theory strategy*» est une des méthodes les plus utilisées dans la recherche qualitative. Tandis que

l'approche précédente reste déductive et descendante (*top-down*), la *grounded theory* est inductive et ascendante (*bottom-up*), puisqu'elle commence par les détails empiriques (notés dans les transcriptions d'entrevues), et tente de construire une structure théorique à partir de cette base. Les catégories peuvent avoir des «sous-catégories», des «dimensions» associées et des «propriétés» qui sont graduellement élaborées et raffinées lorsque des événements spécifiques sont examinés, systématiquement codés et comparés. À mesure que les catégories sont développées, l'analyste cherche délibérément des données pour vérifier les propriétés qui émergent. Ce faisant, il aboutit à un nombre limité de catégories centrales (*Core Categories*) qui constituent le cœur de sa théorie. Cette stratégie reste très proche des données originales. Par contre, le degré d'enracinement profond dans les données brutes fait qu'il est parfois difficile de passer à une théorisation formelle plus générale.

5. La «stratégie synthétique ou comparative - *Synthetic strategy*» considère le processus dans son ensemble (comme unité d'analyse principale), et tente de construire des mesures globales à partir des événements, afin d'expliquer cette unité principale. On utilise ensuite ces mesures pour faire ressortir les régularités qui forment la base d'une théorie. L'approche synthétique peut donner lieu à des idées intéressantes et à des conclusions importantes. Néanmoins, souvent, elle ne décrit que superficiellement les routines et les mécanismes d'action et d'interaction. En même temps, puisque le nombre de cas n'est généralement pas élevé dans cette approche, la généralisation des régularités observées reste souvent peu convaincante si elle n'est pas étayée par d'autres arguments.

6. La «stratégie graphique – *Visual mapping*» : L'analyse de données qualitatives peut s'appuyer principalement sur des mots (stratégie narrative ou

Grounded Theory), sur des chiffres (stratégie de quantification) ou sur des formes matricielles ou graphiques (Miles et Huberman, 1994). C'est la dernière approche qui est appelée ici stratégie graphique. Ses avantages sont qu'elle permet de présenter beaucoup d'informations dans un espace restreint, et qu'elle est un outil puissant pour le développement et la vérification de conceptualisations théoriques parcimonieuses. Néanmoins, la forme graphique peut être biaisée dans ce sens qu'elle privilégie certains types d'information au détriment d'autres. En effet, les relations de présence temporelle, d'autorité, et d'influence entre objets ou individus distincts s'expriment assez facilement sur les graphiques. Mais les sentiments, les émotions et les cognitions s'expriment peut-être moins bien.

7. La «stratégie de la décomposition temporelle – *Temporal bracketing*». Elle concerne la périodisation des processus afin de structurer la description des événements. À l'intérieur de chaque période, il y a une certaine continuité des activités ; à ses frontières, il y a des discontinuités relatives. Outre son utilité descriptive, ce genre de périodisation offre des occasions intéressantes pour structurer l'analyse, notamment si on désire incorporer des mécanismes de rétroaction et des causalités multi-directionnelles. Par contre cette approche crée certaines distorsions et approximations, par exemple sur les frontières entre les périodes d'analyse.

Pour en revenir à notre recherche, il découle des paragraphes précédents qu'elle utilise toutes les approches méthodologiques discutées, sauf les approches de quantification et graphique. En effet, comme il a été souligné à plusieurs occasions, nous nous servons de l'approche «narrative» (ou étude de cas) pour décrire les deux cas principaux des systèmes de CGM et d'UNOCHA, de même que les «cas secondaires» des organismes qui appartiennent à ces systèmes. L'approche narrative a aussi été utilisée au début du chapitre précédent, lorsque nous avons retracé notre

expérience personnelle par rapport à la lutte contre la pauvreté (chapitre 4 : pp. 115-122). Notre thèse se sert aussi de l'approche «décomposition temporelle» : Pour étudier l'historique de chacune des organisations comme Centraide ou l'UNOCHA et pour une meilleure compréhension des vies riches de ces organisations, leurs faits historiques sont exposés à travers différentes périodes. De plus, lors de l'exposition de notre expérience, nous avons « périodisé » l'époque 1980-2000 en étapes de « réflexions » et d'« actions ». L'approche «synthétique» est aussi utilisée dans cette thèse pour comparer Centraide et UNOCHA en ce qui a trait à la performance des actions collectives dans un contexte de lutte contre la pauvreté. Au début de ce chapitre nous avons affirmé que les deux cas empiriques consacrés à Centraide et l'UNOCHA sont, en fait, une sorte de synthèse des vies riches de ces systèmes organisationnels. Nous avons aussi eu recours à la synthèse dès le début de cette thèse : synthèse de la littérature sur les ONP, utilisation du concept de stratégie comme cadre intégrateur, donc aussi "synthétiseur", présentation d'une synthèse de notre expérience, etc. Mais, en plus des méthodes précédentes, nous nous servons de l'approche «*Grounded Theory*» car, dans l'ensemble, le cadre conceptuel déjà proposé, et surtout le cadre définitif sont notre propre «*Grounded Theory*». C'est ainsi parce qu'essentiellement cette thèse se construit sur une philosophie « *Bottom up* » : Cette thèse, souvenons-nous, a commencé à partir de textes reflétant directement les données du terrain ; Ensuite dans la revue de la littérature, elle a entamé l'analyse avec les résultats des recherches empiriques et elle exposera les données du terrain (nos deux cas empiriques) avant la conceptualisation finale du cadre conceptuel définitif. Finalement, l'approche «des lectures théoriques alternatives» est utilisée ici pour préciser comment un «système d'actions socio-économiques» (SASÉ) peut être géré stratégiquement pour que sa performance soit améliorée. Plus précisément, par exemple, dans le chapitre précédent, nous avons proposé d'aborder la performance sous des angles alternatifs et complémentaires : macro-environnement, environnement-tâche, méta-structure, et facteurs décisionnels.

Avant de terminer ce chapitre, évoquons rapidement la **validité** et la **fidélité** de notre cadre conceptuel basé sur les deux cas de Centraide et UNOCHA. Il a déjà été précisé que ces deux cas vont permettre d'avoir accès à des données venant de deux environnements quasiment opposés, l'environnement plutôt stable du système Centraide du grand Montréal et l'environnement troublé du système d'UNOCHA. D'après Brower et Hunter (1989), *la validité* et *la fidélité* d'un cadre conceptuel qui émerge d'une comparaison de situations opposées sont beaucoup plus élevées que celles des cadres qui émergent de situations qui se ressemblent. Pettigrew (1988) abonde dans le même sens. Selon lui, il est sensé de choisir des cas qui concernent des situations extrêmes, des cas de «types polaires». Il ajoute que les études qui se sont servies de ce genre de cas sont nombreuses. Ainsi, Harris et Sutton (1986), qui s'intéressent aux «*Dying Organizations*» utilisent quatre cas représentant des catégories opposées d'une population de «*Dying Organizations*» : (a) «*Private dependant*», (b) «*Private independant*», (c) «*Public dependant*» et (d) «*Public independant*». De son côté, Pettigrew (1988), dans son étude sur le changement stratégique, utilise aussi des cas opposés, un cas de firme performante et un cas de firme non performante. Finalement, Eisenhardt et Bourgeois (1988), qui s'intéressent à la prise de décision stratégique, construisent une théorie qui lie la concentration du pouvoir à l'utilisation de politiques de la part d'un groupe de hauts dirigeants ; Ensuite, ils étendent cette théorie à deux cas opposés, l'un où les hauts dirigeants changent fréquemment et l'autre où les hauts dirigeants ne changent pas fréquemment.

Pour notre thèse, encore une fois, les « situations opposées » évoquées par Brower et Hunter (1989) - ou les cas de « types polaires » évoqués par Pettigrew (1988) – c'est la différence radicale entre le contexte canadien de Centraide et le contexte afghan d'UNOCHA. Notre proposition centrale est que, malgré cette différence radicale, les pratiques organisationnelles et managériales pour améliorer la performance tendent se ressembler dans ces cas. En d'autres termes, comme le montre la figure 5.1., dans

notre thèse, les contextes de nos cas (Canada et Afghanistan) sont radicalement différents. Mais nous montrerons que, en dépit de cette différence, dans les deux systèmes, les principaux stakeholders cherchent à améliorer la performance de façon quasi-semblable.

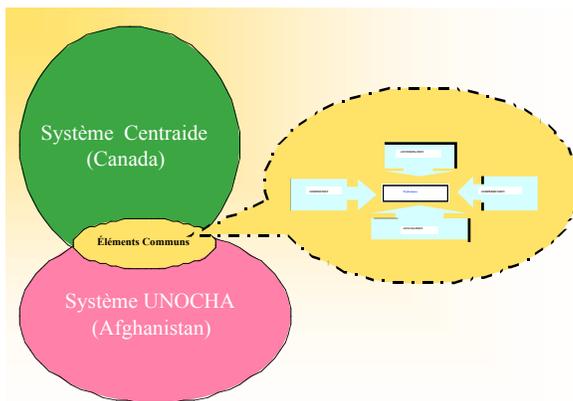


Figure 5.1 : Cadre conceptuel émergent d'actions managériales semblables malgré les contextes radicalement opposés

Par conséquent, dans l'ensemble, nous nous attendons à ce que la juxtaposition de nos deux cas permette de mieux cerner les similarités des pratiques utilisées pour améliorer la performance des actions collectives dans les deux systèmes de Centraide et d'UNOCHA. Cette façon de faire est du reste conseillée par Eisenhardt (1988). D'après lui, elle permet d'arriver à des résultats plus «subtils», de dépasser des cadres simplistes et de saisir plus finement le phénomène étudié. Pour Eisenhardt, ce genre de comparaison peut facilement mener à la découverte de nouvelles catégories et concepts. Cameron et Quinn (1988) reconnaissent eux aussi que les propositions (*insights*) créatives émergent souvent de la juxtaposition de situations

« contradictoires » ou paradoxales. D'après Bartunek (1988), le processus de réconciliation de forces contradictoires peut mener à la perception de nouvelles «gestzlat».

Cependant, ce genre de comparaison comporte aussi des risques, dont deux importants (Eisenhardt, 1988). Premièrement, vu l'abondance et la richesse des données, le chercheur peut être tenté de construire une théorie trop générale. Deuxièmement, à l'inverse, il est possible qu'il aboutisse à une théorie trop étroite et idiosyncrasique. Quant à nous, nous avons déployé de grands efforts pour éviter ces deux risques, et nous avons suivi le conseil de Pfeffer (1982) : faire en sorte que le travail final soit (a) parcimonieux, (b) vérifiable et (c) logiquement cohérent. Par parcimonie, nous entendons décrire deux situations extrêmement riches dans le cadre de deux cas – chacun ne dépassant pas une quarantaine de pages. Rappelons qu'à bien des égards ces cas sont aussi des synthèses de plusieurs autres cas. Par vérifiabilité, nous entendons que toutes les données utilisées dans cette thèse et leurs sources sont disponibles pour vérification. Par logiquement cohérent, nous entendons l'organisation des données en fonction de l'objet de cette recherche qui, espérons-nous, est cohérente avec ce qui a été développé jusqu'ici et, de ce qui va l'être ensuite.

5.4. CONCLUSION

Ce chapitre présentait la méthodologie de notre recherche afin de préciser la façon de vérifier les propositions avancées au chapitre quatre, en matière d'amélioration de la performance des actions collectives dans un contexte de lutte contre la pauvreté. Plus précisément, cette méthodologie a été élaborée à travers trois questions essentielles dont les réponses ont constitué les contenus des trois sections de ce chapitre. Ces questions étaient: (1) «Quelles étaient les sources des données ?», (2) «Quelles étaient les techniques de récolte de données ?» et (3) «Quelles étaient les façons d'analyser les données ?». Tout cela est résumé au tableau 5.4.

Les deux chapitres suivants présenteront les deux cas – celui du système d'UNOCHA et celui du système de CGM.

Tableau V.4.
Synthèse de la méthodologie pour notre recherche

<i>Sources des données</i>		<i>Techniques de récolte des données</i>	<i>Méthodes de Traitement des données</i>
SYSTEME DE CENTRAIDE	CARO (Comité d'allocation des ressources aux organismes).	<ul style="list-style-type: none"> - Observation ; - Étude des archives ; - Entrevues en profondeur (avec la directrice du CARO et les six responsables sectoriels du CARO) ; - Données secondaires. 	Narrative Strategy, Alternate Template Strategy, Visual Mapping Strategy, Temporal Bracketing Strategy, Synthetic Strategy (Langley, 1999)
	Organismes : <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'éducation et d'information logement des Côtes-des-Neiges (OEIL) ; - Scouts Canada ; - Centre Social d'aide aux immigrants (CSAI) ; - Centre de référence de Montréal (CFM) ; - Centre de formation populaire (CFP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues en profondeur (avec les directeurs) ; - Étude des archives ; - Observation non participante ; - Données secondaires. 	
	Bénéficiaires/Clients	Entrevues semi-structurées avec les groupes de bénéficiaires ; appartenant à chacun des 5 organismes.	
SYSTEME D'UNOCHA	Direction de l'UNOCHA	<ul style="list-style-type: none"> - Observation participante ; - Étude des archives ; - Entrevues (téléphoniques et/ou par le courrier électronique à Washington, Islamabad, Peshawar et Kaboul). 	Narrative Strategy, Alternate Template Strategy, Visual Mapping Strategy, Temporal Bracketing Strategy, Synthetic Strategy (Langley, 1999)
	Organismes : <ul style="list-style-type: none"> - Solidarités (France) ; - Solidarités (Pakistan) ; - Solidarités (Afghanistan). 	<ul style="list-style-type: none"> - Observation participante ; - Étude des archives ; - Entrevues (téléphoniques et/ou par le courrier électronique à Paris, Peshawar, et Kaboul). 	
	Bénéficiaires/Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevues semi-structurées avec les bénéficiaires afghans de Solidarités ; - Observation participante ; - Forum afghan de discussions politiques sur l'Internet. 	

Chapitre 6

ÉTUDE DES EFFORTS D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DANS LE CAS DE L'UNOCHA

Le présent chapitre est consacré à l'un des deux cas empiriques de cette thèse – celui de l'UNOCHA (*United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan*). Il rapporte les efforts entrepris par les acteurs concernés pour améliorer la performance de leurs actions collectives. Comme il a été noté au début de cette partie, les faits sont racontés selon la logique du cadre conceptuel présenté au chapitre 4. À ce propos, le cadre conceptuel en question peut être synthétisé en deux blocs : (1) un bloc relatif à la **formulation des objectifs** et programmes par les stakeholders (prenant en compte les éléments du macro-environnement et de l'environnement-tâche) et (2) un bloc relatif aux **actions managériales** (prenant en compte la méta-structure et les processus décisionnels). C'est sur cette base de réflexions/actions que les faits sont exposés dans ce chapitre.

Après l'introduction générale de l'UNOCHA (section 1) la section 2 portera sur les moyens utilisés par l'UNOCHA et les organisations associées pour formuler des objectifs visant à améliorer la performance du système d'aide. Les **actions managériales** résultant de ces réflexions sont discutées ensuite à la section 3. La section 4 décrit la réaction des stakeholders importants

6.1. MISE EN PERSPECTIVE

Avant d'entamer les formulations et actions destinées à améliorer la performance dans le système d'UNOCHA, il est important de présenter cette organisation. Cette section exposera donc rapidement la raison d'être de l'UNOCHA, avant de décrire cette organisation.

6.1.1. La raison d'être de l'UNOCHA : Aide humanitaire en Afghanistan

L'Afghanistan, un pays jadis relativement stable et prospère, l'un des membres fondateurs du mouvement des pays «non-alignés», est entré soudainement dans une crise profonde à la suite d'un sanglant coup d'état communiste, en avril 1978. À bien des égards, les décennies douloureuses et tragiques pour les Afghans débutent à cette date. Dès le lendemain de leur coup d'état, les communistes afghans entreprirent de changer la société traditionnelle en une société communiste ne ménageant aucune brutalité, arrestation et exécution massive et sommaire. Hafizollah Amin, l'un des meneurs du coup d'état déclarait en 1979 que, "dans le processus de transformation de la société afghane vers le communisme, même s'il ne restait qu'un million d'Afghans³⁵, cela serait suffisant".

Face aux atrocités du nouveau régime communiste, d'une part des centaines de milliers de familles se retrouvent sur le chemin de l'exil pour demander l'asile au Pakistan et à l'Iran, d'autre part différents groupes armés de résistance populaire se forment dans le pays. Avec le temps, frustré par le manque de soutien populaire, le régime communiste accentue la répression contre les villageois. Cela gonfle les rangs des résistants et des réfugiés jusqu'à ce que le régime communiste affaibli semble sur

³⁵ Sur une population totale d'environ 18 millions à l'époque.

le point d'être renversé par ses opposants. Pour éviter cela, le 27 décembre 1979, l'ex Union soviétique décide d'envahir le pays, militairement, politiquement et économiquement.

Désormais, c'est au tour de l'armée rouge de continuer la répression et la lutte armée contre les « rebelles » afghans. Pour ce faire, elle entreprend une guerre totale contre les villages afghans : bombardements massifs, destruction de villages entiers, des canaux d'irrigation, des moissons, du bétail, etc. Dans les centres urbains, la police secrète (le Khaad) arrête les intellectuels, qui sont presque tous massacrés sommairement. Durant les deux premières années du régime communiste, le nombre d'exécutions dépasse 60 000. Ces atrocités multiplient encore le nombre des réfugiés dans les deux pays voisins. Dès 1981, l'UNHCR avançait le chiffre de 4 millions de réfugiés afghans en Iran et au Pakistan ; En 1986, le chiffre dépassait 6 millions, c'est-à-dire le tiers de la population totale. Alors que ces réfugiés étaient entassés dans des camps de fortune dans des conditions de vie abominables, l'aide internationale commença à arriver timidement. La catastrophe humanitaire afghane a commencé durant les années de l'invasion soviétique en Afghanistan (1980-88), et dure encore à cause de la guerre civile qui s'en est suivi.

Durant cette longue période de turbulence, plusieurs catégories d'acteurs étaient actives dans le pays : les militaires, les politiciens, les commerçants et les « humanitaires ». C'est à travers l'action de ces derniers que nous choisissons de regarder le contexte afghan. À ce propos, les ONG internationales sont considérées comme des acteurs majeurs qui, par des actions spontanées et disjointes, ont laissé leur trace dans l'histoire contemporaine des deux dernières décennies en Afghanistan :

« Dès le début de l'année 1980, Médecins Sans Frontières, Médecins du Monde, la Guilde Européenne du Raid, l'amitié Franco-Afghane et l'Action

Internationale Contre la Faim s'organisaient pour pénétrer en territoire afghan...» (Rousselle, 1997, p. 8).

Cela dit, au début des années 1980, la rareté des ressources, le danger physique dû à la guerre et les menaces ou intimidations des Soviétiques faisaient qu'il y avait très peu d'acteurs humanitaires en Afghanistan. Mais la signature des accords de Genève en 1988³⁶ – qui portait sur le retrait soviétique d'Afghanistan – a amené une nouvelle dynamique, notamment pour les ONG:

«La signature des accords de paix à Genève provoque un transfert des ONG présentes dans les camps de réfugiés vers l'intérieur. Attirées par l'ampleur des moyens en jeux, d'autres ONG internationales arrivent. Il va y avoir une relative bousculade aux guichets des donateurs. Les projets se multiplient conduisant à des doublons sur une même zone au bénéfice des commandants locaux. A compter de 1990, les Nations Unies favorisent l'émergence d'une société civile afghane en soutenant la création d'ONG afghanes. En moins d'un an, plus de 200 associations se créent à Peshawar. Cette profusion rend le paysage humanitaire afghan extrêmement confus...» (Rousselle, 1997, page 22).

Rousselle poursuit : sur le plan du financement, pendant longtemps, ces ONG actives en Afghanistan recevaient des «dons» privés. Elles organisaient des réunions dans les écoles, les clubs, les municipalités, etc. À la fin de ces rencontres d'information sur la situation humanitaire en Afghanistan, les personnes présentes étaient invitées à faire un don. Mais à partir de 1986, la situation changea. Car l'USAID, avec un budget annuel de plusieurs millions de dollars consacré à l'Afghanistan, devint le principal bailleur de fonds des ONG qui travaillaient dans ce pays. D'autres fonds gouvernementaux n'ont pas tardé à suivre. Ainsi les gouvernements français, norvégien, britannique, etc. ont aussi soutenu les multiples micro-projets des ONG en Afghanistan. À ces sources de fonds pour les ONG, se sont ajoutés les fonds déployés par les Nations Unies :

³⁶ Sous l'égide de l'ONU, accord signé par les Soviétiques et Américains d'une part, les Pakistanais et gouvernement de Kabul d'autre part.

«Ces projets vont connaître une croissance exponentielle à compter de 1988 avec l'arrivée des Nations Unies qui vont déverser des centaines de millions de dollars en Afghanistan» (Rousselle, 1997, p. 24).

Très vite après se posera un problème concret : **la coordination de l'Aide internationale pour l'Afghanistan**. Les Nations Unies ont créé l'UNOCHA pour cette tâche.

6.1.2. L'UNOCHA comme organisation

Fondée le 14 juin 1988, l'UNOCHA - *United Nations Co-ordination of Humanitarian Aid for Afghanistan* - est une agence onusienne destinée à coordonner les activités des autres organisations des Nations Unies et des ONG en Afghanistan. En d'autres termes, dans le cadre des Nations Unies, cette organisation a pour objectif de répondre aux besoins humanitaires et économiques urgents du peuple afghan. Elle est chargée de combiner les ressources et efforts de plusieurs partenaires dans un programme d'assistance majeure et de réhabilitation afin de secourir tous les gens dans le besoin en Afghanistan, d'assister les réfugiés à retourner chez eux, d'aider les gens à reconstruire leur vie, de revitaliser l'économie du pays et d'assurer la confiance en son avenir. Officiellement, l'approche adoptée par l'UNOCHA est principalement une approche «par la base - *Grass-roots*» qui décourage la dépendance et qui promeut la confiance en soi - «*Self-reliance*» (Union of International Associations, 2000-2001).

D'autre part, l'UNOCHA, de par l'importance de sa mission, est présente dans plusieurs régions géographiques. Le tableau 6.1. mentionne ses principales représentations. À côté de la coordination des activités poursuivies par les autres agences onusiennes, comme WFP (*World Food Program*), UNHCR (*United Nations High Commissioner for Refugees*), UNICEF (*United Nations Children Fund*), UNDP (*United Nations Development Programme*), FAO (*Food and Agriculture*), WHO

(*World Health Organization*), et par les ONG, l'UNOCHA coordonne et supervise le programme de nettoyage des mines en Afghanistan, et fournit des vols aériens réguliers aux acteurs humanitaires – un service très recherché vu la géographie montagneuse du pays et la destruction quasi-totale de l'infrastructure routière à cause de la guerre³⁷.

Tableau VI.1.
Les principales représentations de l'UNOCHA

<i>Pays</i>	<i>Représentations</i>
<i>Suisse</i>	UNOCHA/Genève
<i>Afghanistan</i>	UNOCHA/Kaboul ; UNOCHA/Herat ; UNOCHA/Jalalabad ; UNOCHA/Kandahar ; UNOCHA/Mazar ; UNOCHA/Faizabad.
<i>Pakistan</i>	UNOCHA/Peshawar ; UNOCHA/Islamabad
<i>Iran</i>	UNOCHA/Teheran
<i>Ouzbékistan</i>	UNOCHA/Termez

Sur le plan des activités, l'UNOCHA divise la tâche de la coordination de l'assistance en plusieurs catégories thématiques, que présente le tableau 6.2.

La langue officielle de l'UNOCHA est l'anglais, et elle emploie 120 employés salariés et permanents. Pour financer ses activités, l'UNOCHA prépare annuellement

³⁷ Rappelons que les autres organisations onusiennes partenaires importantes de l'UNOCHA sont : ILO (International Labor Organization), IFAD (International Fund for Agricultural Development, IOM (International Organization for Migration), ITU (International Telecommunication Union), UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), UNCHS-Habitat (United Nations Center for Human Settlements), UNIFEM (United Nations Development Fund for Women), UNDCP (United Nations International Drug Control Programme), UNFPA (United Nations Population Fund), UNV (United Nations Volunteers). Chacune de ces institutions onusiennes a une mission différente, et fonctionne dans le cadre d'une culture différente.

une campagne de récolte de fonds qu'elle nomme *Appeal*. Il est intéressant de préciser que l'idée de combiner toute demande d'aide pour les projets en Afghanistan est née chez les bailleurs de fonds et les ONG dès le début du conflit afghan. Mais elle s'est concrétisée à l'occasion du «Forum d'Ashgabad» en 1997. Nous reviendrons sur la description de ce forum dans la prochaine section.

Tableau VI.2.
Les activités de l'UNOCHA classées par thèmes

<i>Activité</i>	<i>Description</i>
Food and Agriculture	Agriculture et aide alimentaire
Physical Infrastructure	Nettoyage des mines, réparation des routes et de l'habitat
Health, water and sanitation	Santé, fourniture de l'eau et de la sanitation
Human Resources Development	Éducation, formation, et programmes d'employabilité
Population Movements	Rapatriement volontaire et déplacés internes
Logistics and communications	Logistiques et communications
Autres programmes sectoriels	Personnes handicapées, contrôle de la drogue, femmes en développement, environnement, volontaires des Nations unies, collecte de données et planification, industrie

L'UNOCHA a donc d'abord été une organisation ad-hoc et temporaire, créée pour coordonner l'aide internationale en Afghanistan, à la suite du retrait soviétique. Même maintenant, l'UNOCHA dit avoir son bureau le plus important à Islamabad, de façon «temporaire», en attendant que les conditions de son installation à Kaboul soient réunies. Mais, comme le conflit afghan s'est prolongé d'une manière inattendue, l'UNOCHA a perduré avec la continuation du désastre humanitaire en Afghanistan. Cette situation crée aussi un certain «malaise» par rapport au mandat des autres institutions onusiennes en Afghanistan, particulièrement l'UNDP. La lourdeur bureaucratique du fonctionnement onusien n'a pas empêché l'UNOCHA de se doter d'une culture qui a continuellement favorisé les réflexions sur son engagement; Cela est peut-être dû aux changements constants de la situation en Afghanistan. Ces réflexions (visant l'amélioration des résultats) s'inspiraient

généralement d'autres initiatives locales et régionales, et d'initiatives enclenchées au siège central des Nations Unies à New York. Ce sont des sujets que nous allons traiter dans la prochaine section.

6.2. CONCEPTION D'UNE STRATEGIE D'ACTION : LES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX INFLUANT SUR LA PERFORMANCE

Dans un certain sens, le processus de réflexion de l'UNOCHA et la formulation d'une stratégie pour améliorer la performance de ses actions commence dès le jour de sa naissance. Mais il rejoint aussi les initiatives des autres acteurs de la communauté d'aide à l'Afghanistan, sur les plans régional et international. Au niveau régional, parmi les initiatives importantes, on peut certainement mentionner celle de «PEACE» et le «Forum d'Ashgabad». Au niveau international, on peut penser au «*Strategic Framework*», consistant en une stratégie d'intervention humanitaire et politique engendrée par le bureau du secrétariat général des Nations Unies à New York. C'est principalement par la conjugaison de ces trois initiatives que les recommandations de l'UNOCHA ont été formulées dans un document appelé *Common Programming* – sujet qui sera discuté dans la prochaine section.

Chacune des trois initiatives prémonitoires du *Common Programming* – (1) l'initiative de «PEACE», (2) le «Forum d'Ashgabad» et (3) le «*Strategic Framework*» - a nourri les réflexions sur le macro-environnement de l'UNOCHA et sur son environnement-tâche. Voyons ces initiatives plus en détail.

6.2.1. L'initiative de «PEACE³⁸» par l'UNDP/Afghanistan :

L'un des intrants les plus importants de la stratégie de coordination de l'UNOCHA a été les réflexions déjà entreprises par le bureau du PNUD/Afghanistan depuis 1996 (UNDP/Afghanistan, 1997). Celles-ci étaient basées sur une profonde analyse de la situation de l'Afghanistan – couvrant sa décomposition socio-économique, démographique, politique, militaire et humanitaire. Le rapport de l'UNDP/PNUD met en évidence le fait qu'à cause de deux décennies de guerre l'Afghanistan se trouve dans une position de crise profonde, avec son infrastructure et son capital social grandement détruits, ses systèmes de gouvernance rompus, son économie nationale paralysée et son système d'éducation substantiellement réduit.

Selon ce rapport, au moins trois quarts de la population afghane vivent dans les régions rurales, et environ 85 % de tous les Afghans dépendent de l'agriculture pour leur survie. Ceux qui vivent des revenus de leurs fermes sont particulièrement affectés par les années de conflit. Dans tout le pays, un nombre important de fermiers ont perdu leurs terres à cause de la dislocation, de l'érosion, des mines, et de la destruction des structures des canaux d'irrigation. Le rapport ajoute que, comme les régions rurales, les régions urbaines ont connu des destructions massives de leurs infrastructures physiques, économiques et sociales. Cela a sévèrement endommagé les services pour les résidents urbains, condamnés à survivre dans des conditions de guerre. Cela a eu aussi un effet dévastateur sur l'Administration Municipale, car les régions urbaines sont devenues la destination finale de beaucoup de déplacés internes et de réfugiés qui retournent au pays – en provenance d'Iran et du Pakistan. D'un autre côté, avec une croissance relativement importante de la population en Afghanistan, les terres agricoles déjà limitées sont devenues de plus en plus rares. Ajouté à un chômage massif dans les régions rurales, cela a contribué à accroître la

³⁸ *Poverty Eradication And Community Empowerment.*

migration rurale vers les villes, et à augmenter la pression sur les infrastructures et services déjà limités des régions urbaines (UNDP, 1997: p. 5).

C'est à cause de ce diagnostic sur l'environnement que l'initiative de PEACE a été pensée (UNDP, 1997 : p. 10.) - son objectif général étant de restaurer ***la paix en Afghanistan par l'éradication de la pauvreté, la bonne «gouvernance» et le soutien aux communautés – rurales et urbaines :***

«The overall development objective of the PEACE Initiative is to contribute to the restoration of peace in Afghanistan through poverty alleviation, good governance building and community empowerment in both rural and urban areas» (UNDP, 1997, p.5).

Mais ses objectifs plus spécifiques étaient :

- *To create a visible and measurable impact on human welfare, in particular for women, the poor, the disabled and disadvantaged;*
- *To strengthen local self-help capacity for income generation and food security; and,*
- *To improve local governance, by strengthening community, NGO and private sector capacities required to sustain community-focused development (UNDP, 1997, p. 7).*

PEACE, une stratégie à long terme, était essentiellement basé sur la ferme conviction qu'il ne peut y avoir de paix sans l'éradication de la pauvreté et le développement communautaire (*Community Empowerment*):

«...There is growing realization that crises, such as in Afghanistan, are not an aberration in linear process of development, but have deep roots in – or are amplified by – the ways in which societies are structured, and their people affected by poverty and disparity...» (UNDP, 1997, p. 1).

Pour ce programme la paix n'est pas seulement l'absence de guerre, mais la constitution d'une sécurité effective dans la vie quotidienne des Afghans. Par

conséquent PEACE recommandait que les acteurs cherchent à connaître les vraies racines de la guerre en Afghanistan :

«Afghanistan can only be at peace if all Afghans have security in their daily lives. Peace is, therefore, not only something that is negotiated. It is more than the absence of war. Peace must be built. The root causes of the conflict need to be addressed. There can never be a lasting peace without a parallel effort to rebuild basic social and productive infrastructure and good governance» (UNDP, 1997, p. 1).

Ce programme de développement de l'UNDP était basé sur ses expériences antérieures avec les autres organisations partenaires onusiennes et les ONG pour contribuer à créer un milieu favorable à l'instauration de la paix en Afghanistan :

«...UNDP's program of the last years, implemented with FAO, WHO, UNCHS, ILO, UNESCO, UNOPS³⁹ and in consultation with many other UN Agencies and Non-Governmental Organizations, has demonstrated that sustainable grass-roots rehabilitation programs can make a substantial contribution to creating, at the local community level, an environment of – and for – peace...» (UNDP, 1997, p. 1).

Un des principaux arguments de PEACE était que, pour atteindre une meilleure performance (c'est-à-dire, pour amener les belligérants à renoncer à la guerre), il faudrait faire participer directement les gens aux projets destinés à instaurer la paix – en proposant des incitations concrètes pour renoncer au conflit, en construisant un contexte favorable pour discuter les points communs plutôt que les points qui divisent et en prenant en compte les intérêts mutuels de toutes les parties:

«...It is therefore important to continue to focus on interventions that restore and rebuild people's participation in rehabilitation and development and which provides an incentive to disengage from conflict; which help to build

³⁹ FAO (Food and Agriculture Organization), WHO (World Health Organization), UNCHS-Habitat (United Nations Center for Human Settlements), ILO (International Labor Organization), UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), UNOPS (United Nations Office for Project Services).

mechanisms for people to meet peacefully and discuss points of common interest rather than issues that divides; and ensure that the concerns of the most disadvantaged are adequately taken care of...» (UNDP, 1997, p. 1).

La volatilité de l'environnement afghan n'a pas échappé aux auteurs de PEACE, dans la mesure où cette stratégie analysait essentiellement une situation complexe de «mi-guerre et mi-paix». Étant donné cette situation, on reconnaît que tout ne peut être couvert par une stratégie, qu'il faut rester réaliste :

«...It is fully realized that this Initiative addresses only some of the many development and governance issues facing Afghanistan today. The «half war, half peace» situation necessitates a high degree of realism in setting targets. But this proposed grass-roots program can make a contribution to peace-building, by restoring a sense of security; by rebuilding indigenous capacities and commitment for recovery; by strengthening social integration, focusing on the needs of disadvantaged and marginalized groups; ...and by building democratic institutions from the bottom up...» (UNDP, 1997, p. 1).

Par l'ambitieuse initiative de PEACE, l'UNDP voulait se donner simultanément les rôles de catalyseur, coordinateur, planificateur et réalisateur des grands projets liés à la reconstruction de l'Afghanistan (voir la figure 6.1.):

«...It is critical that, in the absence of a fully functioning government, the aid community plays a catalytic role in the design and planning of integrated reconstruction and development programs for Afghanistan. UNDP will play a leadership role in facilitating the coordinated planning and implementation of high-impact interventions. Furthermore, it will establish a regionally based mechanism to support aid coordination. The lessons learned from downstream activities will be useful in guiding the formulation of future policies and plans, as well as in preparing the ground for a replicable model of participatory, decentralized, and integrated development...» (UNDP, 1997, p. 12).

En résumé, l'initiative de PEACE a demandé relativement beaucoup de temps, d'énergie et de ressources, mais elle n'a pas pu être réalisée parce que la paix tardait à venir en Afghanistan et parce que l'initiative elle-même était trop ambitieuse. Mais

cette initiative a laissé en héritage une riche analyse sur le macro-environnement complexe des organisations qui étaient engagées dans l'aide humanitaire en Afghanistan. De plus, comme le montre la figure 6.1., grâce à cette initiative, l'UNDP-Afghanistan s'est positionné dans son environnement-tâche – constitué de la communauté des ONG, la communauté des donateurs, les autres agences des Nations Unies et les différents échelons du "terrain". Enfin, toutes les initiatives subséquentes pour améliorer la performance des actions humanitaires en Afghanistan ont utilisé ce travail – en l'actualisant évidemment. Le «Forum d'Ashgabad», présenté dans les paragraphes suivants, compte parmi ces initiatives.

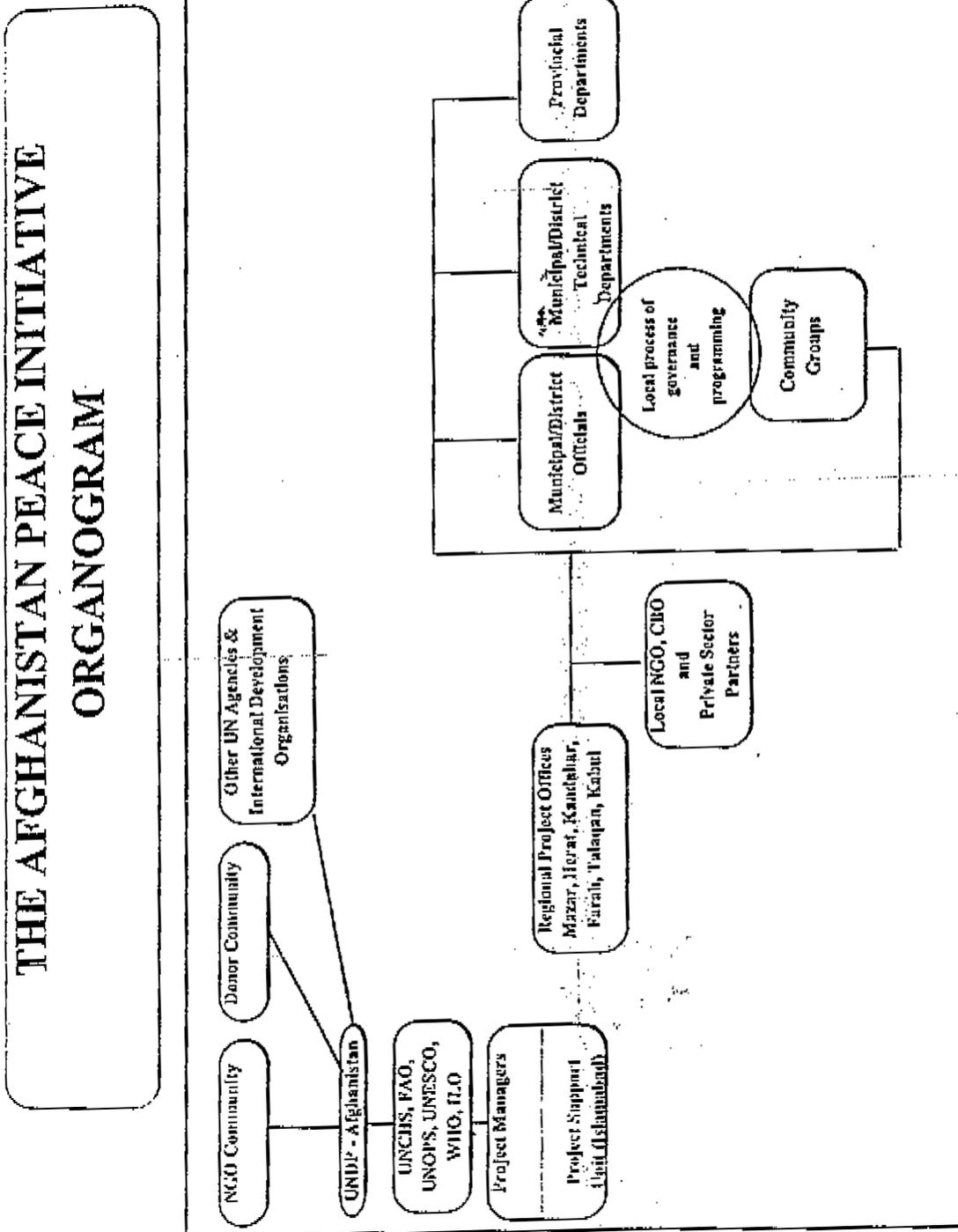


Figure 6.1. *Afghanistan PEACE*, Initiative, p. 14.

6.2.2. *Le «Forum d'Ashgabad»:*

Au fil des ans, la paix en Afghanistan ne se réalise toujours pas. À l'occasion d'une autre initiative, tous les principaux acteurs de l'aide humanitaire en Afghanistan se donnent rendez-vous à Ashgabad (capitale de la république du Turkménistan), les 21 et 22 janvier 1977, pour réfléchir ensemble dans le cadre d'un forum international appelé «*International Forum on Assistance to Afghanistan*». Les défis restaient toujours grands⁴⁰! Mais, grâce à cette initiative, les stakeholders importants se sont livrés à de nouvelles études et réflexions sur l'environnement humanitaire en Afghanistan, en vue d'améliorer la performance des actions collectives.

Plus précisément, ces travaux visaient à étudier un environnement qui facilite la réconciliation nationale en Afghanistan – tout en cherchant des façons d'encourager et de stimuler le refus du conflit et le renforcement de la paix. Dans ce sens, le forum s'était donné comme objectif principal de rechercher le consensus des principaux acteurs de l'aide internationale en Afghanistan. Et on voulait discuter - et prendre des décisions - à propos (1) d'une stratégie d'aide, (2) de son implantation dans les mois suivants, (3) des principes à respecter, (4) de la coordination des efforts internationaux et (5) des étapes à parcourir pour que l'aide humanitaire contribue à la reconstruction (développement) du pays (UN, Ashgabad, 1997, p. 2). Assistaient au forum d'Ashgabad les représentants des gouvernements de certains pays de l'Asie centrale et de l'Asie du sud, les représentants de la majorité des pays donateurs, les représentants des institutions *Bretton Woods*, ceux des institutions onusiennes, des ONG internationales et locales, du CICR et du Croissant Rouge.

Au cours de ce forum, les participants ont analysé l'environnement général et l'environnement-tâche du “secteur” humanitaire en Afghanistan pour, bien sûr,

⁴⁰ «The most widely problems currently facing Afghanistan, ..., are» (UNDP, 1997: p. 8): local governance, poverty, food security, migration and urban growth, lack of basic urban/rural social and economic infrastructures, and environmental devastation.

formuler des recommandations. Ce faisant, les participants travaillèrent à une stratégie d'ensemble qui puisse contribuer à une paix durable en Afghanistan. Autrement dit, on voulait que les actions des acteurs humanitaires favorisent le retour de la paix en Afghanistan. L'encadré suivant présente l'agenda des réflexions durant le Forum d'Ashgabad. Rappelons que l'analyse plus détaillée de ces questions, de même que les réponses proposées, se trouvent dans le document UNOCHA/UNDP (1997) – diffusé à l'occasion du forum en question.

Forum d'Ashgabad, agenda de la discussion

The elements of a strategy:

- *Goal : what is the international community trying to achieve in three to four years ?*
- *Principles : What will inform and guide the international community in its efforts to achieve this goal ?*
- *Prioritized activities : What does the international community need to reach this goal and fulfill the mission ?*

For the strategy to be successful, it must include :

- *A well coordinated mechanism for ensuring, once it is agreed by the international community, that the strategy is adhered to.*
- *Clearly defined roles and responsibilities for all the players, including Afghan beneficiaries, NGOs, UN agencies and donors for which each is accountable.*
- *Yardsticks against which the success of the strategy will be measured, including the degree to which specific players – programme designers and managers, implementing agencies, monitors and evaluators, and funders – are able to fulfil well-defined responsibilities.*
- *Monitoring and evaluation of the strategy and a means of using the results to modify the strategy.*

Key Questions :

- *What is the role of aid in conflict-resolution and peace-building ?*
- *How can the international community and the UN build upon its successes and learn from previous setbacks in planning future assistance activities ?*
- *How can Afghans most effectively participate in and influence the planning and implementation of an assistance programme ?*
- *Are donors willing and able to keep on funding humanitarian programmes in Afghanistan ? If so, on what basis ?*
- *What is the impact of humanitarian assistance in a country seen as being in a state of perpetual conflict ?*
- *How can the negative consequences of aid – for example, «dependency syndrome» - be managed and reduced ?*
- *What should the relationship be between assistance programmes and international political efforts ?*
- *Should assistance programmes be subject to human rights conditionality ? If so, on what basis ?*
- *What is the capacity of the UN system in Afghanistan, its complementarity with other players, and what should its role be ?*
- *How should the possibility of peace and the return of millions of people to a socially and economically degraded country be anticipated by the aid community ?*
- *If the international community is able to define a common approach, does it have the wherewithal to respect and implement it ?*
- *Are the donors willing to support a forward-looking strategy ? If so, are they willing to support and fund medium-term projects with longer-term potential ?*

Qu'est-ce qu'on a réalisé à l'issue du Forum d'Ashgabad ? (a) **La création de l'ASG «Afghan Support Group»** (b) **la recommandation d'une structure de coordination générale qui puisse chapeauter les activités humanitaires des acteurs en Afghanistan.** Nous reviendrons plus en détail sur l'ASG à la section prochaine, mais dans l'immédiat précisons qu'il regroupe une vingtaine de pays donateurs de fonds - les plus importants - pour l'Afghanistan. Parmi eux on peut nommer l'Allemagne, l'Australie, le Canada, le Danemark, les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Japon, la Norvège, la Suède et la Suisse. Quant à la coordination, voici ce qu'on peut lire à son propos au rapport du Forum :

«...An assistance strategy for Afghanistan needs to be coordinated and led, and must also be accountable. In the absence of strong accountable leadership, programming decisions will continue to be made partly on the basis of individual agencies' success in lobbying donors, on the professionalism with which project proposals are made, and on other ad hoc considerations....

Coordination, leadership, and accountability are required among each of the major aid constituencies in Afghanistan – that is among donors ; among NGOs ; and among UN organizations. These three also need coordination and leadership...» (UN, Ashgabad, 1997, p. 11)

Les autres recommandations importantes du Forum d'Ashgabad sont rappelées dans l'encadré suivant.

Les principales recommandations du forum d'Ashgabad

1. *The international community should commit itself to the development and implementation of an assistance strategy for Afghanistan. Such a strategy would logically have a two or three-year time frame, reviewed annually and underpinned by the preparation of annual Consolidated Appeals and other fundraising documents, donor consultation meetings and the publication of monitoring and evaluation reports.*
2. *UN, NGO and donor coordination needs to be strengthened. A single UN coordinator of humanitarian, social and economic assistance should be appointed.*
3. *An effective coordination mechanism should also be established for enhancing cooperation UN and NGO aid practitioners, donors, the Red Cross/Red Crescent and relevant institutions.*
4. *The relationship and level of interaction between the UN Coordinator and Head of the UN Special Mission for Afghanistan needs to be strengthened with a view to a more coordinated approach to securing sustainable peace in Afghanistan. Lessons need to be drawn from other war-torn societies as to what is likely to be the most productive relationship between ongoing assistance and UN-led political initiatives.*
5. *A systematic and structured process for incorporating the views of all players, most importantly of Afghan communities and political leaders needs to be initiated and to remain an ongoing feature of the development and implementation of the assistance strategy. This should involve systematic and ongoing consultations with communities throughout the country and, simultaneously, a UN-led all party meeting with Afghan political leaders.*
6. *A programme Workshop should be convened and organized by the UN Coordinator to review programme priorities in the light of the objectives and principles of the assistance strategy and to consider specific, sequential steps for rehabilitation and reconstruction.*
7. *A workshop of Experts on Afghanistan – including anthropologists, sociologists, economists, and experts from civil society – should be convened by the UN Coordinator to pool current intelligence about the socio-economic situation within the country with a view to guiding the international community and to making specific recommendations regarding the implementation of programmes.*
8. *The above recommendations should be set in motion with a view to formulating the assistance strategy by July 1997 and to its immediate subsequent implementation.*

Source : UNOCHA, Ashgabad, 1997, pp. 3-4.

À l'occasion du forum d'Ashgabad, la communauté d'aide internationale a voulu continuer à **réfléchir sur les environnements général et immédiat du système d'aide humanitaire en Afghanistan** pour prendre en compte les nouvelles réalités du terrain et du monde extérieur. De plus, les acteurs humanitaires voulurent projeter une image «proactive» et dépasser la logique du court terme (UN, Ashgabad, 1997, p.7). Mais, à vrai dire, le forum d'Ashgabad s'inspirait profondément de la nouvelle vision des Nations Unies, annoncée dans ce qui a été appelé le «Cadre Stratégique» ou «*Strategic Framework*» (UN, 1997).

6.2.3. Le «*Cadre Stratégique*»⁴¹ :

Parallèlement aux efforts de PEACE et du Forum d'Ashgabad - entrepris par les acteurs locaux engagés dans l'aide humanitaire en Afghanistan – un autre exercice de réflexion important était entrepris par le «*Comité Administratif pour la Coordination - CAC*» au siège central des Nations Unies à New York. Le CAC est l'organe de coordination le plus élevé de l'ONU, présidé par le secrétaire général, et comprenant les hauts dirigeants des institutions onusiennes, le FMI et la Banque Mondiale. L'objectif de l'initiative en question, qui a vu le jour en 1996, est de revoir l'engagement des Nations Unies dans les pays en crise. Dans ce cadre, l'Afghanistan a été l'un des deux pays sélectionnés pour que la communauté internationale mette à l'essai une nouvelle manière d'aborder des situations d'urgence complexes⁴². Par cette décision, les Nations Unies voulaient essentiellement se doter d'un cadre avec une vision d'ensemble, un cadre stratégique (*Strategic Framework*).

Entre septembre et octobre 1997, une mission internationale de haut niveau s'est donc rendue de New York au Pakistan et en Afghanistan pour étudier les réalités du terrain. La mission a, entre autres, participé à un atelier avec les autorités locales, la communauté d'aide internationale et différentes communautés de bénéficiaires. Sur cette base, elle a préparé un document provisoire du «cadre stratégique». Dans ce document, le bilan de l'assistance en Afghanistan est dressé et le mode d'action de la communauté internationale réexaminé. D'après les auteurs du rapport, l'assistance internationale a certes sauvé de nombreuses vies en Afghanistan, mais elle a manqué de vision unificatrice d'ensemble. Parmi les problèmes sérieux, le rapport soulignait le fait que les projets dépendaient particulièrement de l'offre et de la disponibilité des fonds et qu'ils étaient généralement incohérents. Le rapport soulignait aussi le

⁴¹ *Strategic Framework*.

⁴² Le deuxième pays était le Mozambique – mais ce cas dépasse le cadre de la présente étude.

manque de données fiables et l'absence d'un système d'évaluation adéquat pour se faire une idée de l'impact de ces programmes d'assistance.

Par conséquent, la délégation a proposé un nouveau mode d'action - un mode d'action à la fois "radical et plein de bon sens". Il est proposé d'entreprendre des démarches immédiates pour atteindre un consensus entre les acteurs sur la nature des problèmes politique, économique, social et humanitaire. Il est recommandé que des principes clairs guident tous les efforts déployés en matière d'assistance et de rapports de la communauté internationale avec les Afghans, que des moyens efficaces soient trouvés pour planifier des projets cohérents et coordonnés en matière d'assistance, dans lesquels les compétences de chaque partie concernée – les pays de la région, les donateurs, les institutions onusiennes, les ONG, les autorités et communautés afghanes – seraient reconnues et leurs responsabilités clairement énoncées. L'encadré suivant présente les principes de base du *Strategic Framework*.

Les principes de l'assistance humanitaire selon le «Strategic Framework»

1. *Life-sustaining humanitarian assistance shall be provided in accordance with the principles of humanity, universality, impartiality, and neutrality.*
2. *Assistance shall be provided as part of an overall effort to achieve peace.*
3. *International assistance will be provided on the basis of need ; it cannot be subjected to any form of discrimination, including of gender.*
4. *Rehabilitation and development assistance shall be provided only where it can be reasonably determined that no direct political or military advantage will accrue to the warring parties in Afghanistan.*
5. *Institution and capacity-building activities must advance human rights and will not seek to provide support to any presumptive state authority which does not fully subscribe to the principles contained in the founding instruments of the United Nations, the Universal Declaration of Human Rights, the Convention on the Rights of the Child, the Convention on the Elimination of Discrimination against Women and International Humanitarian Law.*
6. *Assistance activities must be designed to ensure increasing indigenous ownership at the village, community and national levels and to build the country as a whole.*
7. *Assistance activities must attain high standards of transparency and accountability, and must be appraised, monitored, measured and evaluated against clear policy and programmatic objectives.*

Source, UNOCHA, Islamabad, Appeal 2001.

Le document du *Strategic Framework* a été réexaminé au début de novembre 1997 par un groupe composé de représentants de l'ONU et des ONG, et on a ensuite recommandé qu'il serve de base à une «stratégie d'assistance pour l'Afghanistan». L'UNOCHA a été chargée par les donateurs de rendre opérationnelles les recommandations du *Strategic Framework* en Afghanistan. Et le forum d'Ashgabad, discuté auparavant, a vu le jour ainsi.

De cette façon, les trois initiatives vues dans cette section (PEACE, Forum d'Ashgabad et *Strategic Framework*) ont servi à l'UNOCHA de bases d'inspiration et de réflexion sur l'environnement général et l'environnement-tâche, par rapport aux efforts d'amélioration de la performance des actions humanitaires en Afghanistan. La figure 6.2. illustre cela. Avec les recommandations de ces trois initiatives, l'UNOCHA devait proposer une structure de coordination (visant concrètement à améliorer les **actions**) de l'aide internationale en Afghanistan. Cela s'est fait dans le cadre d'une autre initiative appelée *Common Programming*. Nous la voyons maintenant.

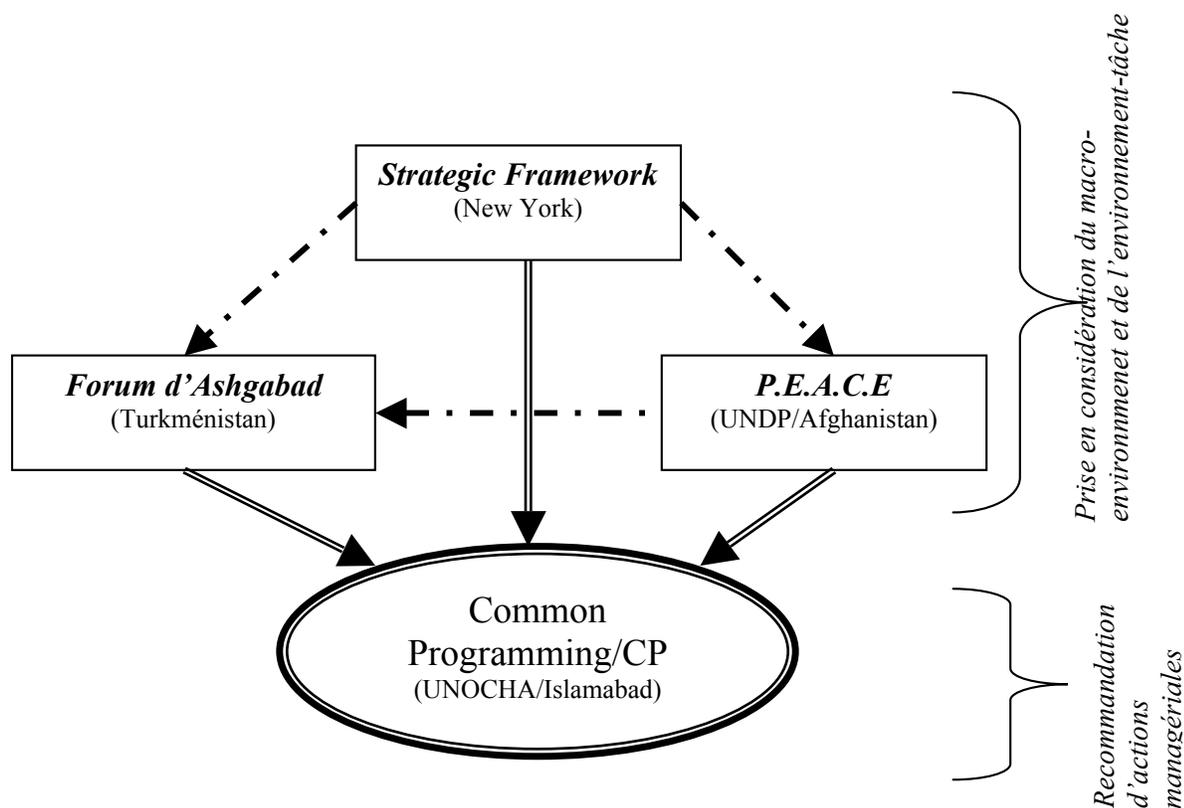


Figure 6.2. Les ingrédients du *Common Programming*.

6.3. ACTIONS MANAGERIALES POUR AMELIORER LA PERFORMANCE

La figure 6.2. situe le *Common Programming*, sujet de la présente section, par rapport aux trois initiatives importantes entreprises pour améliorer la performance des actions collectives humanitaires en Afghanistan. Plus précisément, ces trois initiatives (PEACE, Forum d'Ashgabad et *Strategic Framework*) sont vues essentiellement comme des sources de réflexions sur le macro-environnement, l'environnement-tâche

du «secteur» humanitaire en Afghanistan. Le *Common Programming* était plutôt une initiative de formulation d'actions managériales pour améliorer la performance mentionnée. Ce n'était rien d'autre que la définition d'une structure de coordination générale, avec toutes ses conséquences. Cette section commencera par décrire le «processus» du travail des partenaires de l'aide internationale en Afghanistan. Ensuite, nous présenterons une synthèse des points importants du *Common Programming*.

6.3.1. Processus de définition du « Common Programming » de l'UNOCHA:

Le 11 mars 1998, alors que l'auteur travaillait comme «chargé de mission» auprès de Solidarités – une ONG française d'aide d'urgence et d'aide à la réhabilitation –, active en Afghanistan depuis 1981, le «*Senior Advisor*» du bureau des Nations Unies à Islamabad lui a téléphoné pour l'inviter à participer aux travaux du «*Common Programming*» (le CP5⁴³). Ces travaux concernaient l'effort des parties intéressées par l'aide internationale en Afghanistan pour définir une stratégie de coordination, sous le leadership de l'UNOCHA⁴⁴.

Le groupe de travail du CP était présidé par le coordinateur des Nations Unies pour l'Afghanistan, Alfredo Witshi-Cestari⁴⁵, un personnage "chaleureux, curieux et

⁴³ Le CP5 signifie «Common Programming». Le chiffre «5» montre le nombre de participants (en terme d'institutions comme la Banque Mondiale, l'UNHCR/Islamabad, etc.). Dans le jargon onusien d'Islamabad il y a aussi un CP25 et un CP50, etc.

⁴⁴ Mr. Keating cherchait des Afghans qui puissent contribuer aux travaux dont il était responsable. Il avait entendu parler de notre présence au Pakistan/ en Afghanistan pour récolter des données sur l'activité des ONG en Afghanistan pour les recherches empiriques de cette thèse. Mais le moment était mal tombé : Pour notre travail, nous devions absolument quitter le Pakistan pour aller en Afghanistan. Mais, une fois à Kaboul, nous avons été rappelés par la direction de Solidarités pour rejoindre le Pakistan afin de participer aux travaux de CP. Durant notre absence, l'UNDP/UNOCHA avait demandé officiellement à la direction de Solidarités que nous participions à ces travaux.

⁴⁵ Liste des autres participants : Jacques Mouchet (UNHCR/Islamabad), Zarin Naqvi (World Bank/Islamabad), John Renninger (UN Department of Political Affairs/New York), Paula Newberg (UNOCHA consultant), Michael Keating (UNOCHA/UNDP/Islamabad), Thomas Thomsen (DACCAR/Copenhague), Umer Daudzai (UNDP/Islamabad), Fahim Youssofzai (Solidarités/Paris).

compétent" selon ce qui se disait à son propos dans les milieux diplomatiques et humanitaires de Pakistan et d'Afghanistan. Ce groupe de travail était logé dans une «*Guest House*» située dans la banlieue chic d'Islamabad, où on s'était efforcé d'organiser toutes les bonnes conditions de travail (tranquillité, confort, équipement informatique et logistique). Le travail a duré trois semaines: Deux semaines de travail en équipe et une semaine de travail individuel (ce qui a aussi permis d'obtenir le feedback des autres acteurs).

Pendant les deux semaines de travail d'équipe, l'ouvrage était intense: L'équipe avait pour tâche de se concentrer exclusivement sur le «*Common programming*», c'est-à-dire sur la proposition d'un **mécanisme de coordination** de l'aide humanitaire internationale en Afghanistan. Mais le travail a commencé lentement (30 et 31 mars 1998). Malgré tous les efforts déployés par les organisateurs, il y a eu un certain nombre de problèmes logistiques. Par exemple, certains des membres n'avaient pas encore reçu les documents, d'autres n'avaient pas reçu à temps la télécopie qui annonçait le programme du travail d'équipe, d'autres encore étaient en retard, etc. Un certain nombre de participants ne restaient que quelques minutes à la réunion de travail, ils s'absentaient ensuite avant de revenir demander des explications sur ce qui était dit durant leur absence. D'autre part, l'équipe de travail CP avait bien un «facilitateur», mais il n'y avait pas de méthodologie de travail prédéfinie – cette méthodologie a dû être précisée lorsque les membres ont réalisé que beaucoup de temps se perdait dans des «discussions circulaires» ou sur des détails.

Outre la méthodologie, l'équipe a dû préciser davantage l'objet de sa rencontre. Certes, les membres du CP étaient là pour proposer une stratégie de coordination des actions des Nations Unies à l'égard de l'Afghanistan, mais cela était trop vaste : il fallait décider si cette coordination, en plus de l'action humanitaire, englobait aussi l'action politique et diplomatique. À ce propos, tous les membres du CP n'avaient pas les mêmes informations sur la situation en Afghanistan (passée et présente), les

efforts locaux de coordination et les nouvelles orientations des Nations Unies à New York. Or, un travail de qualité nécessitait l'intégration et la prise en compte de toutes ces informations. Des discussions passionnées se prolongeaient même durant les soirées dans les villas des employés des Nations Unies ou des diplomates des pays occidentaux, dans les banlieues d'Islamabad.

Mais un certain progrès a été réalisé lorsque Alfredo W-C. a statué que l'équipe de CP devait consacrer ses réflexions uniquement à un aspect des actions des Nations Unies en Afghanistan, à savoir l'action humanitaire (et non les actions politiques et diplomatiques). L'insistance d'Alfredo W-C. pour se concentrer sur «quelque chose de réaliste, réalisable et concret» a amené davantage d'ordre dans le déroulement du travail de l'équipe.

Cela n'empêchait cependant pas qu'au sein de l'équipe de CP différentes personnes défendaient avec insistance des thèmes ou points particuliers. Par exemple, la représentante de la Banque Mondiale insistait sur la gestion de l'économie et la prise en compte des questions touchant aux données socio-économiques. Une consultante en politique insistait davantage sur des thèmes comme la gouvernance et le développement du secteur social. Le directeur de l'UNHCR insistait sur les priorités par rapport à la problématique des réfugiés, etc.⁴⁶.

⁴⁶ Nous nous sommes retrouvés dans ce processus avec deux handicaps. Premièrement, contrairement à nous, cela faisait 18 mois que les autres collègues réfléchissaient à propos de la stratégie des Nations. En effet, quasiment tous les autres membres du CP5 avaient participé au forum d'Ashgabad (expliqué plus tard) et étaient membres actifs du groupe de réflexion pour l'élaboration de la «*Strategic Framework*». Deuxièmement, nous restions en quelque sorte un «outsider» dans le sens où nous n'appartenions pas à cette grosse famille qui regroupe les décideurs des Nations Unies, de la Banque Mondiale et des diplomates des pays «bailleurs de fonds». Cependant, nos atouts nous semblaient évidents : notre origine afghane, et notre engagement actif dans le domaine humanitaire, sur le «terrain» depuis 1980. C'est pourquoi, pour nous, l'accent devait être mis sur les trois points suivants. Premièrement, une analyse approfondie du contexte afghan avant tout effort de planification stratégique. Deuxièmement, une défense de l'idée que des Afghans et les membres des ONG puissent davantage être intégrés aux instances décisionnelles et opérationnelles. Finalement, une prise en compte du respect de la souveraineté de l'Afghanistan et de son équilibre ethnique dans tout effort stratégique ou opérationnel.

Malgré tout, la première session de travail en équipe, du 30 mars au 4 avril 1998, donna lieu à une première version du «*Common Programming*». Cette version a été distribuée à un nombre restreint d'acteurs qui **fournissaient** et **répartissaient** l'aide internationale en Afghanistan – un certain nombre de hauts dirigeants de la communauté onusienne (ceux de l'intérieur de l'Afghanistan, du Pakistan et de New York), quatre membres de la communauté des ONG, et les responsables de la Banque Mondiale pour l'Afghanistan. Durant la semaine suivante, les destinataires pouvaient envoyer leurs appréciations et feedbacks. Ensuite, muni de ces commentaires, le CP s'est retrouvé à Islamabad pour une autre semaine de travail en équipe, du 13 au 18 avril 1998.

Le 13 avril 1998, l'équipe de CP rencontrait le personnel des Nations Unies – les RCO «*Regional Coordination Officers*». Cette rencontre, arrangée par le siège de l'UNDP/UNOCHA à Islamabad et présidée par le directeur général de l'UNOCHA, avait pour objectif d'entendre les réactions des RCOs au *Common Programming*. Cette réunion a été fort animée et intéressante. Un certain nombre d'employés de l'ONU avaient préparé – à l'issue des réunions préliminaires de 24-25 février – leur conception de la stratégie de coordination de l'UNOCHA. Les RCOs se sont donc mis à débattre des différentes parties du document du groupe de CP quasiment point par point. Ils ont émis un certain nombre de commentaires destinés à améliorer la première version du CP. Parmi les critiques importantes, il a été souligné que la situation sur le terrain était beaucoup plus complexe que ce que laissait entendre la première version du CP. Différentes philosophies de coordination (pour amener un contrôle plus sévère, pour rationaliser ou, la coordination par des voies plus démocratiques) ont aussi été proposées. A ce propos, l'un des RCO disait :

«One of the problems is the lack of good data [in Afghanistan]. You can't get the information. There is a real problem with the information...It is a priority.... Another information needed is about sustainability. But it is impossible to find out what factors make sustainable...[There is a] need for continuous assessment, treatment of information....».

Un autre participant a évoqué le caractère vague des mandats des institutions et des ONG qui oeuvraient en Afghanistan. Il prétendait que, si l'on demandait aux «*Country Directors*» des agences des Nations Unies quel était leur mandat en Afghanistan, ils seraient incapables de répondre clairement. D'un autre côté, « les ONG disent que leur mandat est de travailler avec la communauté – ajoutait le participant en question – mais, dans les faits, leur personnel passe généralement la journée dans les bureaux de différents ministères pour faire de nouvelles connaissances ».

Par ailleurs, certains participants ont décrit leurs propres méthodes de coordination qui, d'après eux, marchaient très bien. Les coûts de la coordination et des recommandations du *Common programming* (CP) ont aussi été évoqués ; certains se demandaient avec quel budget on pourrait implanter la coordination recommandée par le CP, et comment faire pour former leur personnel sur le terrain, en fonction des orientations proposées. Une critique supplémentaire était que les recommandations du CP étaient quelque peu «vague» - ou plutôt que la version suivante du document devait être plus «simple» afin qu'elle ait du sens pour les différents participants. À l'issue de la rencontre avec les RCOs, ces derniers ont accepté les principes fondamentaux du document, mais ils ont donné à l'équipe du CP un cahier de charges précis pour «continuer le travail» afin que la version finale du document soit meilleure.

Les avis des professionnels de l'appel pour les demandes de fonds (*Appeal*) ont été écoutés par le CP durant sa séance de travail du premier avril 1998. Essentiellement, l'équipe de travail voulait bien comprendre l'utilité de cette pratique, son efficacité pour récolter des fonds et son coût. À ce propos, deux responsables d'*Appeal* (un employé de l'UNOCHA et un consultant pour l'UNOCHA) ont présenté leurs exposés sur les aspects techniques de ce mécanisme de collecte de fonds, et ont

répondu aux questions des membres du CP. Ces derniers ont reconnu par la suite qu'au bout du compte, malgré son coût, ce mécanisme de collecte de fonds était fort utile pour les projets d'aide humanitaire en Afghanistan.

La séance de travail de la journée du 15 avril 1998 a été consacrée à l'étude des priorités des donateurs (les bailleurs de fonds). Dès l'ouverture de la séance, une proposition a été faite pour qu'en plus des membres actuels les représentants d'autres bailleurs de fonds - particulièrement l'Union européenne – soient invités à se joindre à l'équipe du CP. Mais, après des débats et la présentation de différents points de vue, cette proposition a été rejetée parce que l'intégration de nouveaux membres compliquerait le déroulement du processus enclenché. Par ailleurs, le même jour, le CP avait invité le représentant de l'ambassade d'Allemagne à Islamabad – l'Allemagne étant un important pays donateur d'aide et membre de l'ASG (*Afghan Support Group*). On voulait que celui-ci, au nom des autres pays donateurs de fonds, constate le déroulement du travail du CP, et réponde aux questions des membres. Le point essentiel à retenir du passage du représentant de l'ambassade d'Allemagne était que «les pays donateurs sont réservés sur toute idée de la coordination – surtout quand elle est faite par les Nations Unies ou par les ONG» ! Il a aussi précisé que, si les donateurs voulaient que l'aide soit coordonnée, ils essaieraient toutefois de préserver leur liberté d'accorder des fonds à n'importe quelle ONG, et n'importe quelle région de l'Afghanistan. Les membres du CP ont entendu là des propos qui contredisaient certains discours officiels dominants. Les journées passaient ainsi, et l'échéance de la remise du document final approchait.

Sur un autre plan, même si l'équipe de travail du CP était isolée, loin des affaires quotidiennes, des événements graves ont perturbé le déroulement de son travail. En premier lieu, il y a eu bien sûr la continuation des hostilités entre les belligérants afghans, ce qui a eu son lot de conséquences sur les activités quotidiennes de chacun des membres du CP. Mais une querelle Nations Unies/Talibans a eu davantage de

conséquences directes sur le déroulement des travaux. En effet, lors des travaux du CP à Islamabad, on a appris que le *Regional Officer* des Nations Unies à Kandahar (capital politique des Talibans en Afghanistan) avait été violenté, puis expulsé de Kandahar, par le gouverneur militaire des Talibans au cours d'une réunion. Bien qu'il y ait eu différentes versions des raisons de cet évènement, la «version onusienne» indiquait que les choses se seraient gâtées lors des négociations sur les droits des femmes afghanes et du fait qu'elles soient autorisées à pouvoir travailler dans le cadre des projets humanitaires dans la région...Même si davantage de détails n'ont pas été disponibles, les Nations Unies ont protesté vigoureusement contre l'attitude des Talibans, et ont fermé leurs bureaux à Kandahar – une affaire qui a tout de suite rebondi jusqu'à New York où le secrétaire général des Nations Unies a vivement condamné les autorités Taliban tout en défendant la décision de la fermeture du bureau onusien à Kandahar.

Par la suite, les Nations Unies ont voulu rouvrir leurs bureaux à Kandahar pour des besoins humanitaires, mais cette fois-ci ce sont les Talibans qui ont fait savoir qu'ils n'allaient pas renégocier l'ouverture des bureaux avec l'actuel coordonnateur des Nations Unies pour l'Afghanistan. Comme nous l'avons dit, celui-ci supervisait aussi les travaux du CP et cette querelle ne pouvait pas ne pas perturber le déroulement normal des travaux du groupe. Mais, avec beaucoup de sang froid, le coordonnateur a trouvé des solutions ; il est resté présent avec l'équipe jusqu'à la fin des travaux du CP⁴⁷. Le rapport final du travail du CP a été officiellement remis à Islamabad le 24 avril 1998. Il s'intitule «*Making a Reality of Principled Common Programming*».

6.3.2. *Éléments importants du contenu du Common Programming :*

Essentiellement, le *Common Programming propose une méta-structure* pour coordonner les actions humanitaires des divers acteurs en Afghanistan. Mais il couvre

⁴⁷ Cependant, à partir de septembre 1998, il allait quitter le Pakistan pour une nouvelle affectation.

nécessairement d'autres aspects liés à cette méta-structure. L'encadré suivant synthétise les questions pertinentes et leurs réponses à propos du «*Common Programming*». Par ailleurs, une de ses recommandations importantes est que les activités de demande de fonds - ou *Appeal* – suivent autant que possible les principes définis dans le rapport. C'est d'ailleurs pourquoi il a été suggéré de créer un fonds commun pour les programmes et projets d'aide en Afghanistan, et de spécifier les démarches à suivre pour réexaminer les campagnes de financement - *Appeals* consolidés, pour que ces dernières puissent servir d'outil de gestion aux donateurs et à ceux qui ont un rôle à jouer en matière d'assistance (*Common Programming*, page 13). Par ailleurs, le *Common Programming* prévoit qu'à l'avenir les projets ne soient pas séparés, mais qu'ils soient attachés d'une manière cohérente à des programmes. Ceci permet aux donateurs d'allouer leurs ressources plus efficacement. C'est pour cette raison qu'il est recommandé que les *Appeals* incluent tous les renseignements sur le financement – même si les donateurs continuent à financer directement les organismes (*Common Programming*, pp. 9-13).

Quelques questions et réponses sur «*Making a Reality of Principled Common Programming*»

Where did this document come from ?

It was produced in response to requests, notably from the Afghan Support Group of donor governments, for concrete proposals as to how a collective assistance strategy can be translated into practice. It represents a further step in the process initiated at the International Forum on Assistance to Afghanistan, held in Ashgabad in January 1997. The process has been catalyzed by a high level UN decision to choose Afghanistan as a test case for improving the international community's capacity to respond to complex political emergencies. The Secretary General sees this as integral to his reform effort.

Who wrote it ?

It was drafted in Islamabad by a small team from the UN, World Bank and NGO community. Before and during drafting, views were sought from a wide range of actors, inside Afghanistan and in Islamabad/Peshawar, on what it should include.

What is 'Principled Common Programming' ?

It is mechanism whereby assistance actors – including Afghans, the NGO community, the UN family and donor governments – can work more efficiently together in order to agree on overall needs, programmes and policies. These must be informed by participatory needs assessment and clear sectoral policies. The objective is to improve the collective impact of assistance on beneficiaries – the people of Afghanistan – in a timely, principled and resource efficient manner, and to contribute to broader efforts to achieve peace.

What are the basic proposals ?

Existing coordination arrangements at the national and regional levels will be rationalized and transformed into an Afghan Programming Board and seven Regional Coordination Bodies. These will not create a new layer of bureaucracy and decision making but will cut down on the amount of time, energy and resources currently being spent on attempts to achieve policy clarity and programme coordination.

What benefit will Common Programming bring ?

It will enable the assistance community to address the many complex policy, operational and technical problems which are faced on a daily basis in a more structured, results oriented manner. It will allow them to achieve greater policy clarity and programming efficiency, insight into the impact of their work, and better coordination. It will also help to build peace in Afghanistan – through sound programming and promoting aid actors.

Will it work ?

Success will depend upon all actors – whether Afghans or foreigners, donors or aid professionals – recognizing and accepting their responsibilities for making this work. It will depend upon their willingness to collaborate, even if this involves modification of long established practices and procedures, for a broader common objective. The UN family's role will be critical – success will depend upon it leading by example.

Source : UNOCHA, Communiqué, Islamabad, le 3 avril 1998.

Bref, le *Common Programming* proposait une méta-structure pour coordonner l'aide humanitaire internationale en Afghanistan. Cela a été directement recommandé par le *Strategic Framework* et par les bailleurs de Fonds à l'issue du Forum d'Ashgabad. Il nous reste maintenant à examiner les réactions des *stakeholders* importants à l'égard du *Common Programming*. C'est le sujet de la prochaine section.

6.4. REACTIONS DES STAKEHOLDERS IMPORTANTS A L'EGARD DU « COMMON PROGRAMMING »

Comme il a été précisé, le document final du *Common Programming* a été soumis pour consultation à l'ensemble des *Satkeholders* concernés ; Parmi eux, les principaux groupes suivants:

- Les groupes d'Afghans bénéficiaires ;
- Les bailleurs de fonds – représentés par l'*Afghan Support Group* (pour sa réunion de Londres, le 5 mai 1998) ;
- Les autres grandes organisations collaboratrices de l'UNOCHA (onusiennes et l'organisation de la conférence islamique);
- La communauté des ONG.

Mais ce document était surtout destiné à la réunion des bailleurs de fonds – *Afghan Support Group* - à Londres, le 5 mai 1998. Vers le début mai 1998.

Dans ce qui suit, on constatera que, dans l'ensemble, le siège des Nations Unies à New York, la conférence islamique et les autres partenaires onusiens de l'UNOCHA ont fait des commentaires élogieux sur les recommandations du *Common Programming*. Les bailleurs de fonds, représentés par l'ASG, ont accepté à l'unanimité et intégralement les principes et recommandations de ce *document*. De plus, l'ASG a demandé à l'UNOCHA et aux autres organisations concernées de commencer immédiatement à mettre en œuvre les recommandations de cette stratégie.

6.4.1. Réactions des bénéficiaires (les Afghans) à la nouvelle stratégie de coordination de l'UNOCHA :

Comprendre la situation au niveau des bénéficiaires afghans nécessite que l'on rappelle un certain nombre de faits importants. À ce propos, on peut défendre l'idée que la **principale** raison de la nouvelle stratégie de l'UNOCHA, comme celles des initiatives précédentes, était que les bénéficiaires afghans n'étaient généralement pas satisfaits de l'**utilisation** de l'aide internationale. À cet égard, à l'occasion du Forum d'Ashgabad, les Nations Unies ont soulevé directement un certain nombre de problèmes qui existaient au sein de la communauté d'aide. Parmi ces problèmes, on mentionnait la nature «réactive» des actions, le manque de vision à long terme et l'ignorance des besoins et des désirs des bénéficiaires afghans dans le processus. De la même façon, les auteurs de «*Assistant Strategy for Afghanistan*» évoquaient «l'incohérence dans le secteur d'assistance» et le peu de liens entre les activités d'assistance et la réalisation de la paix en Afghanistan. Voyons à ce propos les deux extraits suivants:

«...External assistance to Afghanistan has produced mixed results. There have been some undoubted successes....But from the beginning of the war...assistance has rarely been proactive ; rather, it has reacted to changing political and military environments, to changing external alliances, to a panoply of political actors which have arrived and departed with their own agendas, and to the institutional imperatives for donors, agencies, and implementing partners. Thus,..., the absence of long-term planning based on identifying needs and implemented with the Afghan people themselves means that many opportunities...may have been lost. Perhaps most important, rather than be justified in the light of a series of clearly shared goals, assistance has become its own justification...» (UNOCHA/UNDP, Ashgabad Forum, 1997).

«...No overall coherence within assistance sector – objectives, policy, prioritization, planning, implementation, impact assessment....Little linkage between assistance activity and peace efforts...» (UN, Assistance Strategy for Afghanistan, 1998).

Les problèmes qui se posaient sur le terrain n'avaient pas échappé non plus aux auteurs du *Strategic Framework*. À cet égard, les auteurs de ce document relèvent que le système d'aide est à l'origine d'importantes «disjonctions» entre les processus «politique» et «humanitaire», entre «l'urgence» et «le développement», entre «le terrain» et «le siège central», entre «les donateurs» et «les implantateurs». Mais, ajoutaient-ils, la «disjonction» la plus importante s'observe entre «le peuple afghan» et ses «partenaires internationaux».

*«...Lying at the heart of the crisis of confidence in the capacity of the international assistance community to contribute towards the building of a just, principled and sustainable peace for Afghanistan are several institutional ``disconnects``. These include the ``disconnects`` between the political and the assistance process ; between relief and development ; between field and headquarters ; between donors and implementers ; between assistance agencies themselves ; and perhaps most critically, **between the people of Afghanistan and their international partners...**» (2nd. Draft Strategic Framework, Feb., 1998, p. 4).*

D'autres constats sur le terrain – auprès des bénéficiaires – portent sur le manque de professionnalisme des gestionnaires du système d'aide ; leurs connaissances et leurs compétences sont sérieusement mises en question, et le besoin de les former est souligné :

«...There are serious questions about the availability of personnel with adequate levels of knowledge, skills and competencies to undertake the planning and management functions envisioned in the strategy for international assistance. Specific training and human resources development initiatives will need to be identified for both national and international staff. Appropriate training, including induction, cultural and religious sensitivity training as well as specific skills upgrading in problem identification and programme and project design and implementation are essential requirements. The identification of learning needs and the promotion of a lesson learned culture must become an integral feature of the way in which the external actors plan, manage and evaluate their ongoing and future efforts in crisis environment» (UN, 2nd. Draft Strategic Framework, Feb., 1998, pp. 11-12).

Ces problèmes sont formulés différemment lorsque les auteurs de *Strategic Framework* rapportent leurs constats à propos des activités des ONG sur le terrain, auprès des bénéficiaires afghans. Là, les critiques se concentrent sur la multiplicité des agences, les dédoublements des projets qu'elles entreprennent et le manque de connaissance à propos des résultats des actions entreprises. Sans maîtriser suffisamment la complexité du développement et sans détenir les ressources humaines qualifiées, observent les auteurs du rapport, bon nombre d'ONG se sont aventurées au-delà de leurs mandats :

«...Notwithstanding these accomplishments, the multiplicity of assistance agencies and NGOs and their independence of action is a serious limitation. There is significant duplication of effort and many implementing partners are engaged in similar work with little acknowledgment of the effects. Relief agencies have ventured beyond their mandates, even though they are under-resourced in terms of technical personnel and planning experience. This has forced agencies to address fundamental development problems outside their normal experience. In many cases where local recovery is taking place, external assistance programmes are slow to respond and take advantage the context of war and implementation proceeds on the assumption that these efforts constitute development. Most important of all is the feeling of helplessness that affects operational personnel of many agencies who labor for years without seeing tangible results» (UN, 1st Draft Strategic Framework, Oct. 1998, p. 8)

À côté des problèmes cités, les bailleurs de fonds n'ont pas échappé à la critique que les auteurs de *Strategic Framework* émettent sur la situation désastreuse sur le terrain, en Afghanistan. L'incompréhension de la complexité des environnements afghans par les bailleurs de fonds, la baisse de leurs fonds et leur manque de volonté de direction sont soulignés :

«...These problems reflect some of the incapacity of current assistance programs. But they also point to inadequacies and indirection of donor policies. In this complex environment, funding available for relief, rehabilitation and development has declined steadily, while the conditionalities governing this assistance have increased. Only a fraction of Afghanistan's real problems are financed. Different budget cycles and

restrictions on the use of funds...» (UN, 1st Draft Strategic Framework, Oct. 1998, p. 8).

Par conséquent, la principale recommandation de *Strategic Framework* est de mettre un terme à la philosophie de «*Business as Usual*», à laquelle doivent se substituer de nouvelles approches et façons de travailler :

«The Strategic Framework process is predicated on the assumption that `business as usual` is not a viable proposition if progress towards the objectives of peace, justice and sustainable development is to be made in Afghanistan. New approaches and ways of working together are required...» (UN, 2nd. Draft Strategic Framework, Feb., 1998, p. 2).

Sur un autre point, il faut mentionner que les Nations Unies se proclamaient bien placées pour assurer le leadership de cette nouvelle philosophie qui se voulait à la base de la construction de la paix, tout en faisant appel à la collaboration des autres parties concernées :

«...The United Nations system is well placed to provide leadership for the International Community's contribution to peace-building in Afghanistan. However, without the practical demonstration of a new and vigorous commitment of all external actors to constructive change, the UN system and its partners will ultimately fail the people of Afghanistan» (UN, 2nd. Draft Strategic Framework, Feb., 1998, p. 4).

Par rapport à tout cela, quelle était donc la réaction des Afghans à la nouvelle stratégie des Nations Unies, le *Common Programming* ? Il est devenu de plus en plus difficile de répondre à la question de savoir «qui peut être considéré comme un bénéficiaire afghan recevant l'aide humanitaire internationale». À vrai dire, cela est aussi vrai pour la question : «qui est un Afghan?». C'est parce qu'aujourd'hui l'Afghanistan détient de tristes records mondiaux en termes de nombre de réfugiés et de déplacés internes. Il en résulte que le «pur bénéficiaire direct afghan» est rare à identifier. Cela parce qu'il existe très souvent en Afghanistan des familles bénéficiaires dont au moins l'un des membres travaille activement avec les

organisations d'aide – d'une façon ou d'une autre. Il y a aussi le fait que de plus en plus d'Afghans de seconde génération dans les pays occidentaux – ayant la double nationalité - reviennent travailler en tant que cadres ou experts avec ces organisations d'aide.

Sur un autre plan, les constats des auteurs de *Strategic Framework* faisaient aussi remarquer que les Afghans ne participaient pas suffisamment au processus d'aide internationale. C'est pour cette raison que le concept de «*Afghan Ownership*» devait trouver une place importante dans la nouvelle stratégie de l'UNOCHA. D'ailleurs, il est toujours d'actualité, comme le montre l'encadré suivant, extrait de «*Afghanistan Appeal 2001*, UNOCHA).

Afghan Ownership

One of the cross-cutting themes of PCP is ensuring that there is a degree of Afghan ownership of both programming decisions and implementation. This straightforward goal, expressed in Principle 6 of the Strategic Framework, is far from straightforward in practice....The difficulty is that the authorities should be both the natural implementing partner for much of the assistance community'' work, and the normal structure through which the will of ordinary Afghans can be expressed. In Afghanistan however the authorities and their policies are very much part of the problem. This places agencies in the difficult position of working for ordinary Afghans, but having few opportunities to be accountable to them or involve them in the broader issues of the programme. A number of strategies are being developed to tackle this issue:

- *Developing criteria and guidelines about when it is appropriate to work with or through relevant technical departments.*
- *Developing strategies for sustaining capacity as exists in technical departments.*
- *Developing the capacity of CBO's for self-management.*
- *Developing greater decision-making authority for Afghan staff of international and national agencies.*
- *Using representative community-based structures as mechanisms for dialogue with Afghans about the broad policy decisions and approaches.*
- *Facilitating informal discussion among Afghans about the range of options for the future role and nature of the state in Afghanistan, and the role of the assistance community in the process of future state formation.*

Source, UNOCHA, Appeal 2001.

Parallèlement, nous avons constaté que c'étaient souvent les Afghans ayant un minimum de connaissance du système d'aide internationale qui étaient à même de procurer des informations et des réactions intéressantes à la nouvelle stratégie de l'UNOCHA. D'ailleurs, très souvent, ce sont ces Afghans qui se définissaient comme de vrais bénéficiaires. Par conséquent, nous avons considéré les «bénéficiaires afghans» dans un sens large : tous ceux et celles qui se considéraient afghans, et qui avaient des idées intéressantes sur la problématique de l'aide internationale en Afghanistan. Dans ce sens, l'encadré suivant présente le feedback commun de deux intellectuels afghans – qui travaillaient avec les ONG au Pakistan. Il s'agit là de certaines propositions concrètes sur la question de la façon dont les Afghans peuvent être «embarqués» dans le processus de mise en place des principes du *Common Programming*.

Proposition on Afghan Involvement in the process of Principles Common Programming

(by two Afghan individuals; Peshawar/Pakistan, July 1998)

While considering the participation of Afghans in the Common Programming process, the following problems are faced:

1. *Many Afghan NGOs have communication difficulties in English language, which hampers their active participation in the discussions;*
2. *Many Afghan NGOs do not have the financial and human resources to invest in active participation in such meetings;*
3. *Many representatives of the local authorities lack the necessary qualification to have a say in discussions relating to the common programming;*
4. *The communities are generally not in a position to play a key role in development and Implementation of the common programming;*
5. *At this stage, it is very difficult to expect the self formation of a legitimate group of Afghan NGOs, civil society organizations and individuals. Hence the clear counterpart for advice and participation is not available;*
6. *Most Afghans are forced to become involved in war making or even peace making, out of lack of availability of options. The question of free will is often not an issue. Hence, often personal interest plays an important role in positions taken by Afghans.*

The solutions: It is understood that to adopt a wait-and-see mentality will never lead to any type of change. It is understood that specially in order to achieve the objectives of the Principled Common Programming for Afghanistan, a proactive way of tackling issues and situations is necessary. In view of these points; the ideal solutions to these problems could be as follows:

1. *To establish an Afghan advisory board, which would be required to advise the ASG and APB on matters pertaining to aid strategies for Afghanistan;*
2. *To concentrate more on Afghan individuals with capacities in addition to institutional capacities;*
3. *To choose such individuals from within the UN system, the NGO system (national and international), the civil society organizations, the private sector and expatriate Afghans;*
4. *To give them opportunities for giving advice and guidance in improving the cultural viability of the aid strategies and programs.*

The propositions:

1. *A set of criteria should be specified for those persons, who would qualify to joint this advisory board. These criteria could be:*
 - *Afghan nationality by birth or actual;*
 - *Deep knowledge of Afghanistan, e.g. sociology, economy, politics, with special emphasis on the development of the last two decades;*
 - *Educated (women, men);*
 - *Filed experience, especially in working in aid sector;*
 - *Language (English, Dari and Pashtu);*
 - *No criminal background;*
 - *Commitment to UN charter on human rights;*
 - *Creativity, social courage;*
 - *Open minded;*
 - *No regional and/or ethnic affiliation/sensitivity.*
2. *In order to start, UNDP/UNOCHA should take the lead and specify a team of up to 5 Afghans to identify the persons based on criteria;*
3. *Organize them in proactive working groups for aid to Afghanistan;*
4. *Enable them to develop strategies and policies for aid to Afghanistan.*
5. *Utilize them to identify and work out innovative programming concepts for Afghanistan which are feasible to the general cultural context of Afghanistan;*
6. *Enable them to reflect their views and seriously integrate these views in any policies/strategies worked out for Afghanistan;*
7. *Initiate a clear and focussed capacity building program to enable them to eventually take over most of the strategy development work in Afghanistan;*
8. *Initiate a program to create next generation of equivalent personalities....*

Plus tard, nous avons trouvé intéressant de récolter un échantillon de réactions afghanes sur l'Internet – en suivant un forum de discussions politiques à la page «*Afghan Online Press - AOP*» (<http://www.afghan-web.com/aop/>). L'intérêt est évident : les participants qui se définissent comme afghans discutent les sujets politiques les plus tabous d'une façon directe et souvent «crue» - sans être contraints par la censure et sans se préoccuper des conséquences néfastes que risque d'avoir l'expression de leurs idées. Il faut ajouter que les sujets de discussions dans ce forum sont souvent généraux; Ils ne portent pas directement sur le *Common Programming*, qui reste une matière technique et un sujet de discussion entre les «initiés». Cela dit, nous trouvons que les discussions qui vont être présentées reflètent bien une partie des réactions (plutôt critiques) des Afghans à l'égard des activités du système d'aide internationale en Afghanistan – et donc, indirectement, à l'égard du *Common Programming* de l'UNOCHA. Voici par exemple le message d'un membre de l'AOP sur l'aide internationale en Afghanistan, et sur le rôle des autorités locales et des Nations Unies :

«...A group of international donors has warned Afghanistan's ruling Taliban authorities that unless they begin to co-operate with aid agencies working in the country, vital humanitarian projects will come to a halt. We are worried about the effects that it can have on the entire range of activities of support for the Afghan people...» (AOP, Membre # 1, message posté le 8 juin 2001).

Réponse d'un autre membre (qui se déclarait non-afghan) de l'AOP:

«...Thanks for this collection of points. My prediction is that if most - not all - aid organizations leave Afghanistan, hundreds of thousands of destitute and hungry people stream to the closed borders. The result is a chaos....» (AOP, Membre # 2, message posté le 9 juin 2001).

Réaction d'un troisième membre au membre #2 :

«...I wonder if you are not exaggerating the role of the humanitarian aid in Afghanistan. Of course, this aid is useful for some Afghans. But I am not convinced it reaches the very needy people in Afghanistan....I think the whole

idea of NGOs and humanitarian Aid was effective and legitimate during the 1980s. And as a responsible Afghan, how can I forget the generosity and solidarity of millions of people for my people. But in Afghanistan, after the fall of Najib [communist] government, things became very complex (Also this was the case for the global situation - remember the situation in Somalia, Ethiopia, Rwanda, Burundi, the Balkans....). But let's come back to Afghanistan.

Attention! I am not putting the entire responsibility of Humanitarian catastrophe in Afghanistan on the Aid community. In my opinion, the militaro-socio-political chaos in Afghanistan is the first cause of this miss. However, whether someone likes it or not, today, the International humanitarian Aid in Afghanistan has become:

- *Ineffective (the real needy people receive almost NOTHING from it!);*
- *Highly corrupted (by the Expatriates project officers as well as by Afghan managers);*
- *Extremely politicized (while by definition, it shouldn't be);*
- *Infested by the foreigner Secret Agents (Arabs, Iranis, Europeans, Americans....). (AOP, Membre # 3, message posté le 9 juin 2001).*

À l'occasion d'un autre débat, un autre membre de l'AOP a posé la question suivante à propos de l'aide humanitaire fournie par les Nations Unies :

«Is the U N there [i.e. in Afghanistan] to dictate or help?...If Taliban's way is such ...the U N should worry about the hungry and not cut food bakeries» (AOP, Membre # 4, message posté le 17 juin 2001).

Voici l'une des réponses les plus intéressantes, qui accuse les autorités locales afghanes (les Talibans) d'être les principaux responsables de cette situation déplorable :

«UN is under harassment by the Taliban thugs who are starving the Afghan people.... "We are Taliban! Come here from around the world and serve us! And we will give you beatings for it! And then we will complain about your service and beat you some more!"...» (AOP, Membre # 5, message posté le 17 juin 2001).

Bref, le premier constat est qu'en général, les Afghans «ordinaires» ne sont pas au fait de la nouvelle stratégie de l'UNOCHA – sauf quelques rares individus qui travaillent directement avec le système d'aide, et à un niveau assez élevé. Par conséquent, il n'a pas été possible de récolter les réactions de ces Afghans

«ordinaires» au *Common Programming*. D'autre part, les tentatives d'inclure dans le processus des Afghans qui ont des idées sur le concept de «*Afghan Ownership*» fait certainement son chemin, mais reste une idée à réaliser. Finalement, sur la question plus générale de la performance du système d'aide dans son ensemble, les Afghans restent généralement très sceptiques.

6.4.2. Réactions des bailleurs de fonds à la nouvelle stratégie de l'UNOCHA :

Comme il a été précisé à plusieurs reprises, le document du *Common Programming* était particulièrement destiné pour la réunion des pays donateurs à Londres – le 5 mai 1998 - sur la base des recommandations de *Strategic Framework* des Nations Unies. À l'issue de cette réunion, les membres de l'ASG (les représentants les plus importants des bailleurs de fonds pour l'aide internationale en Afghanistan) ont très bien accueilli le *Common Programming* et l'ont adopté intégralement et unanimement – comme cela a été annoncé au secrétaire général des Nations Unies par la secrétaire d'État américaine de l'époque:

«...On May 5 the Afghan Support Group, comprised of major donors to the UN consolidated appeal for Afghanistan, met in London to discuss current issues and give input to UN agencies working in Afghanistan. The United States co-chaired this meeting with the United Kingdom. I want to share the major decisions reached in London....The Afghan Support Group strongly supported a «Common Programming» approach for implementing international assistance to Afghanistan....I am pleased you have asked Deputy Secretary General...to take the lead in ensuring that Afghanistan becomes a model for an integrated UN strategic framework and assistance program at the country level....» (lettre de Secrétaire d'État américain à Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, datée du 27 mai 1988).

De son côté, comme autre exemple de soutien, la réaction du directeur du département de l'Asie du SIDA (*Swedish International Development Cooperation Agency*) était aussi favorable au *Common Programming* :

«...SIDA believes that the process of developing a strategic framework and a common programme for Afghanistan is a very healthy exercise. The close relation between the political process and the development issues were also highlighted in London. There is an obvious need for improved coordination, policy clarity, clarity about impacts, greater programming efficiency and transparency; i.e. issues addressed in the common programming process.... We recognize the effort put into the common programming/Strategic Framework, and we look forward to the further operationalization of some of the concepts.... The proposed goals, the principles and norms, the proposed institutional arrangements and the monitoring and evaluation function included in the proposal for a common programme appear to be useful starting point...» (SIDA, Stockholm, June 16th 1998).

Quant à l'Union européenne, au début ses représentants semblaient se poser des questions sur la légitimité et la capacité de l'UNOCHA à prendre en main la coordination de l'aide en Afghanistan. Par conséquent, les réactions étaient plutôt dubitatives. Mais, avec le temps, elles sont devenues de plus en plus favorables. Il faut ajouter qu'à l'époque de la définition de la stratégie de l'UNOCHA des négociations parallèles de haut niveau étaient entamées entre les Nations Unies et l'Union Européenne pour une coordination plus soutenue de leurs actions en Afghanistan. À ce propos, à l'issue de la visite de la délégation de l'Union européenne au Pakistan et en Afghanistan (deuxième moitié d'avril 1998), son président se disait, devant la presse, tout à fait d'accord avec les efforts des Nations Unies en Afghanistan. Quelque temps plus tard, a été émise la réaction, somme toute positive, de la délégation de l'Union Européenne à la nouvelle coordination de l'aide humanitaire de l'UNOCHA:

«...The European Commission welcome the proposals contained in the UN document on common programming which aim for a more inclusive and transparent approach to the preparation of the Consolidated Appeal.... One of the most important advantages of this proposed pioneering exercise is that it involves donors in the strategic framework process; and we all recognize that, though this process will have to be built from the bottom up, donors have to give some direction to it.... The Commission's overall impression is that aid programmes in Afghanistan are now better prepared, better designed and better implemented and that there is a very sound basis to build for the future....» (Head of Delegation, European Union, Islamabad, July 3rd 1998).

Bref, les bailleurs de fonds ont accepté à l'unanimité la nouvelle stratégie de coordination de l'UNOCHA – définie dans le document du *Common Programming*. Et dans tous les cas de figure, qu'il s'agisse des membres de l'ASG ou de l'Union européenne, ils se sont organisés davantage, avec le temps, pour mettre en place les recommandations du *Common Programming*; Ils se sont rencontrés – sous la coordination de l'UNOCHA - à Ottawa (Canada) en décembre 1999 et à Montreux (Suisse) en décembre 2000 pour décider des étapes subséquentes du *Common Programming*.

6.4.3. Réactions des grandes organisations collaboratrices de l'UNOCHA (onusiennes et autres) :

Dans l'ensemble, la réaction des autres organisations onusiennes – partenaires de l'UNOCHA - et de la Conférence Islamique ont aussi été très positives à l'égard du *Common Programmin*, bien qu'au début du processus certaines organisations partenaires onusiennes de l'UNOCHA aient eu des réticences – en particulier la FAO et l'UNHCR. En général, les organisations réticentes reconnaissaient les avantages d'un programme commun, mais semblaient douter de leurs capacités, de leurs mandats et de leur indépendance.

Malgré ce qui vient d'être dit, à la fin du processus de consultation, aucune organisation partenaire de l'UNOCHA n'a mis profondément en cause les principes du *Common Programming*. Sur ce sujet, dans ce qui suit, nous avons rassemblé les passages importants des réactions de certaines de ces organisations – plus précisément celles de l'UNICEF (*United Nations Children's Fund*), l'UNFPA (*United Nations Population Fund*), l'UNOCHA/Mine Action, la FAO (*Food And Agriculture Organization of the United Nations*), l'UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) et l'OIC (*Organization of Islamic Conference*).

Commençons par la réaction de l'UNICEF:

«...UNICEF would like to thank you and all others who were involved in preparing this document which proposes mechanisms to improve coordination and provides a framework for more coherent programming for Afghanistan. In our view, the document lays out the basic elements that UN team and the aid community as a whole can adopt to improve the impact of assistance and make concerted efforts to attain common objectives....We are in agreement with the six elements outlined as «guiding principles» for international assistance for Afghanistan. We would also appreciate if measurable benchmarks/indicators could be developed as soon as possible to monitor and evaluate the progress we make....» (Director, UNICEF, Office of Emergency Programmes, Geneva, June 30th. 1998»

La réaction de l'UNFPA est exprimée de la manière suivante:

«...We have been following with great concern developments in Afghanistan. In this regard, we have received and reviewed the proposal for common programming, contained in document «Making a Reality of Principled Common Programming». We are pleased to agree with the principle of a common programme framework to rationalize and maximize the benefits of external assistance to this country and to pursue in collaboration with other assistance partners. We have however some concerns and observations that we would like to share with you so that these may be taken into consideration in the process of working out practical steps and action to make this work....» (Executive Director and Under-Secretary-General, UNFPA, New York, May 15th. 1998).

La branche de nettoyage des mines de l'UNOCHA (UNOCHA/Mine Action) exprimait aussi son accord avec le *Common Programming*:

«...This note is to confirm in writing strong support for the common programming approach and to further reaffirm the endorsement for this proposal as provided at the Heads of Agency meeting» (UNOCHA/Mine Action, Islamabad, May 27th. 1998).

Après certaines réticences – voire résistances – la FAO a aussi fini par accepter la nouvelle stratégie de coordination des activités humanitaires en Afghanistan sous les auspices de l'UNOCHA:

«...FAO wishes to confirm its willingness to co-operate with other UN system organizations within a common programme. The Organization looks forward to discussing implementation with Mr. Keating and to be involved, in a participatory manner, in decision-making concerning the programme and in particular those parts of the programme which may concern food security, agriculture, forestry and inland fisheries/aquaculture. I shall only add that the implementation of this common programming exercise should be secured with the required graduality and flexibility....» (Assistant Director-General, FAO, Rome, June 3rd 1998)

Finalement, comme les deux extraits suivants le montrent, l'UNESCO et la l'Organisation de la conférence islamique qui n'avaient que symboliquement participé à tout le processus ont aussi apporté leur soutien à la nouvelle stratégie de l'UNOCHA:

«...As UNESCO's representative declared during the Afghan Support Group meeting held ...in London, the Organization is in favor of this initiative and of the setting of a mechanism for a coherent and effective UN-system-wide response to the plight of Afghanistan....» (Assistant Director-General For External Relations, UNESCO, Paris, May 27th 1998).

«...I wish to express my appreciation for the copy of «Principled Common Programming» (PCP) which you kindly gave me last week...I have found it very useful and informative. In fact the document has covered everything that one has virtually nothing to add or to comment upon....» (Permanent Representative of OIC for Afghanistan, Islamabad, June 24th 1998).

6.4.4. *Les réactions des ONG par rapport à la nouvelle stratégie de l'UNOCHA :*

Rappelons que pour, le «*Common Programming*», l'engagement des ONG à l'APB (*Afghan Programming Board*) et au RCB (*Regional Coordination Board*) dépend de leur volonté, de leur capacité et de leur étendue géographique et sectorielle :

«The NGO community will need to determine the basis of its own involvement...» (Common Programmin, P. 8). «...In the selection of individual NGO, factors such as capacity as well as geographical and sectoral scope of activities will be taken into account» (P. 10); «...Those agencies and organizations implementing projects and or programmes in the region are eligible...» (Common Programmin, P. 8).

En général, la communauté des ONG se posait la question du contrôle et de la rationalisation que les recommandations du *Common Programming* exerceraient sur leur fonctionnement traditionnel. De ce fait, hormis quelques exceptions, la réaction générale des ONG au *Common Programming* peut être qualifiée de «prudente»⁴⁸. En général, les ONG savaient que les résultats de leurs actions avaient été directement critiqués par le *Strategic Framework*. Une partie des réticences des ONG venait du fait que *Strategic Framework* précisait directement que, plutôt que de se concentrer sur les besoins des bénéficiaires, elles mettaient toute leur énergie pour obtenir des fonds de la part des bailleurs de fonds. Voyons ce que Rousselle constate à propos de la course des ONG pour les fonds des Nations Unies après le retrait soviétique d'Afghanistan :

«...Attirées par l'ampleur des moyens en jeux, d'autres ONG internationales arrivent. Il va y avoir une relative bousculade aux guichets des donateurs. Les projets se multiplient conduisant à des doublons sur une même zone au bénéfice des commandants locaux. A compter de 1990, les Nations Unies favorisent l'émergence d'une société civile afghane en soutenant la création

⁴⁸ Les ONG suivantes se sont exprimées officiellement sur la nouvelle stratégie de l'UNOCHA: IBNSINA, Afrane-Amité Franco Afghane, MADERA, MDM, MSF, AREA, NAC, CHA, Save-the-Children, SCA, DACAAR, CARE, IRC, ACBAR, ICC, IAM, MED-AIR, DHS A et les deux groupes d'ONG ; (a) British Agencies for Afghanistan et (b) celles qui se sont rassemblées au colloque de l'université de Bamyan.

d'ONG afghanes. En moins d'un an, plus de 200 associations se créent à Peshawar. Cette profusion rend le paysage humanitaire afghan extrêmement confus...» (Rousselle, 1997, page 22).

Malgré tout, pour en revenir au *Common Programming*, lors de la réunion d'ONG à Kaboul⁴⁹, organisée par ACBAR (*Agency Coordinating Body for Afghanistan Relief*), la communauté des ONG a étudié les impacts de la stratégie de l'UNOCHA tout en se mettant d'accord sur «...la mise en place d'un groupe d'ONG chargé de formuler les sentiments des ONG par rapport au document du *Common Programming*...» (ACBAR/Kaboul, 20 juin 1989). Parmi les ONG présentes à cette réunion, les positions de trois d'entre elles – MSF, MDM et AREA – méritent d'être résumées ici.

MSF s'inquiétait du fait que le *Common Programming* des Nations Unies ne prenait pas en considération plusieurs principes des ONG. D'autre part, d'après le représentant de MSF, les Nations Unies voulaient contrôler les activités humanitaires en Afghanistan. Il faisait remarquer que le nombre des ONG siégeant aux instances décisionnelles (APB et RCB) était minime. MSF craignait aussi que les Nations Unies ne travaillent directement avec les autorités locales, c'est-à-dire les Talibans, «chose inacceptable»⁵⁰. Bref, le représentant de MSF voulait “*emphatiquement*” convaincre les autres ONG pour qu'ensemble elles encouragent les bailleurs de fonds à se mettre directement en contact avec elles et à ne plus passer par les Nations Unies (ACBAR/Kaboul, 20 juin 1989). De son côté, le représentant de MDM, tout en appuyant la position défendue par MSF, ajoutait que les ONG perdraient leur identité, indépendance et histoire si le *Common Programming* était mis en place. Il reconnaissait bien la nécessité d'une meilleure coordination entre les ONG, mais non pas à travers le *Common Programming*. En fait, le représentant de MDM s'inquiétait du fait que, si le *Common Programming* était implanté, il aurait des implications

⁴⁹ ACBAR, MSF, TDAI, AGTTP, HALO, MEDAIR, IAM, ACTED, AGHCO, AREA, ACF, Solidarités, Afrane, MDM, TDH, PSF.

⁵⁰ Allusion à la collaboration avec les Talibans de la communauté d'aide qui – d'après certains – devait être totalement prohibée et condamnée, à cause de la nature fondamentaliste de ce régime et de son refus de respecter certains principes des droits de la personne.

négatives sur les sources de financement des ONG. Il a même averti que MDM n'allait pas participer au processus du *Common Programming* tant et aussi longtemps que ce document n'aurait pas subi de changements majeurs. Face aux positions tranchées de MSF et de MDM, le représentant d'AREA ajoutait qu'en tant que telle la coordination des activités humanitaires n'était pas une si mauvaise idée, mais que, si les ONG voulaient ajouter leurs réticences au document originalement proposé, elles devaient les «justifier» formellement (ACBAR/Kaboul, 20 juin 1989).

Ainsi, les discussions se sont poursuivies entre les ONG jusqu'à la fin du mois de juin 1998. Le 30 juin 1998, le directeur exécutif d'ACBAR annonçait ainsi l'acceptation du *Common Programming* par la communauté des ONG :

«...Much has been said on Common Programming and many meetings held. The fact that this happened is already a significant move and shows that the need for a more effective and efficient aid process towards Afghanistan is well understood by all – the donors, the UN agencies and the International and Afghan NGO community....What is happening is major change in the thought process of how the aid community works within Afghanistan. It may affect ultimately the aid processes in other countries....However, this process is for Afghanistan and it is important that it takes account of the views of Afghans. It is critical for the future that Afghan NGOs, as one conduit for aid delivery, are strengthened....» (ACBAR, note datée du 30 juin 1998).

Ajoutons que, dans l'environnement humanitaire complexe de l'Afghanistan, œuvrent aussi des ONG dites «islamiques», financées particulièrement par des fonds de sources arabes. Ces ONG islamiques sont coordonnées par *Islamic Coordination Council - ICC*. L'ICC accepte elle aussi les principes du *Common Programming*, mais émet des reproches sur le fait que les ONG islamiques – qui ont une longue histoire de travail humanitaire en Afghanistan et connaissent bien la culture de ce pays - n'avaient pas été invitées à participer au processus de formulation de cette stratégie. Voilà à ce propos les points les plus importants de la réaction du secrétaire général de ICC au *Common Programming*.

«...In order to be successful process, it is necessary that all concerned parties should share their efforts to practice common program. In contradiction to this the Islamic donor countries are kept away during planning such programs. For instance, they were not invited to participate the meeting of donors (Afghan Support Group) in January 1998. In our opinion by this act international community is neglecting the Islamic Donors and NGOs role and participation in relief, emergency and reconstruction and rehabilitation assistance in Afghanistan. While during Afghan arena, they have spent a lot and are enjoying a good practice in implementation of projects inside Afghanistan as well as in Afghan refugees camps in Pakistan. If these efforts be canalized through common programs they will be more effective and get good results. The other reason for their involvement is, most of them support Islamic NGOs who deliver activities according to the culture and tradition of Afghan society because they have similarity in many dimensions of the life...» (ICC, Peshawar, June 29th. 1999).

Bref, la *Strategic Framework* des Nations Unies, basée sur une analyse critique des actions humanitaires en Afghanistan, recommandait que les bailleurs de fonds s'équipent d'une stratégie de coordination plus proactive. L'UNOCHA, qui était chargée de cette tâche, proposait le *Common Programming* pour la réunion des bailleurs de fonds à Londres, le 5 mai 1998. À l'issue de cette réunion, le *Common Programming* a été adopté intégralement et à l'unanimité par les bailleurs de fonds. Ensuite, les autres organisations onusiennes ont accepté la décision des bailleurs de fonds en adoptant, elles aussi, le *Common Programming*. Quant aux ONG, elles ont fini par suivre le mouvement en adoptant à leur tour le *Common Programming*, en dépit des réticences qu'elles avaient au début du processus.

6.5. CONCLUSION

Ce chapitre a porté sur l'une des initiatives de l'UNOCHA, les travaux pour le *Common Programming*, dont l'objectif ultime est d'améliorer la performance des actions collectives de l'aide humanitaire internationale en Afghanistan. Pour cela, sur la base des réflexions précédentes, les acteurs avaient prescrit des recommandations d'actions managériales. En résumé, les réflexions portaient sur (a) l'environnement général de l'UNOCHA et des organisations collaborant avec elle, et (b) sur l'environnement-tâche de ces organisations. Quant aux recommandations, elles concernaient (c) la prise en compte du système général dans lequel l'UNOCHA est active et, logiquement, (d) le recours à la gestion stratégique du système dans son ensemble.

Plus particulièrement, l'idée de base du *Common Programming* est de proposer une **structure de coordination** pour l'aide internationale en Afghanistan. De cette façon, pour nous, elle se rattache davantage au troisième élément de notre cadre conceptuel ("construction d'une méta-structure pour le système") - présenté dans le chapitre précédent. Mais cela n'empêche pas que les acteurs ont aussi fait le tour des trois autres éléments du cadre conceptuel. Dans ce sens, la coordination en question devait lier les actions conjointes des acteurs qui fournissent de l'aide en Afghanistan, des organisations qui implantaient des projets d'aide et des bénéficiaires afghans. C'est la traduction du *Common Programming* selon les trois éléments de notre cadre conceptuel.

Or, sur le terrain, dans les mois qui ont suivi l'apparition officielle du *Common Programming*, l'UNOCHA et ses partenaires ont communiqué l'objectif et les avantages du programme commun pour que les autres partenaires – surtout les Afghans et les ONG - reconnaissent que sa réussite et son échec dépendaient aussi de

leur attitude et engagement. Ensuite, dès le mois de septembre 1998, lors d'une réunion formelle, il s'est constitué une cellule qui s'est nommée «*Afghan Task Force*» pour définir les détails de la mise en œuvre du *Common Programming*. Plus précisément, elle définissait le rôle de l'APB (*Afghan Programming Board*), sa structure, la composition de ses membres et son rôle dans l'*Appeal* (demande de fonds) de 1999. A l'intérieur de l'Afghanistan, dès la mi-mai 1998, le coordinateur des Nations Unies à Kaboul et 25 autres partenaires – représentants des différentes institutions onusiennes ou des ONG – étudiaient ensemble les façons de mettre en œuvre le *Common Programming* : partage d'informations, organisation des futures demandes de fonds, intégration des mécanismes existants aux principes du *Common Programming* et implantation d'une nouvelle structure de coordination régionale comme le suggérait le *Common Programming*.

Le *Common Programming* a maintenant sa page web (<http://www.pcpafg.org/>), qui fournit l'ensemble des informations utiles sur l'aide humanitaire internationale en Afghanistan : présentation de l'UNOCHA et des institutions onusiennes qui collaborent avec elle, nouvelles quotidiennes afghanes, base de données onusienne ProMis sur l'Afghanistan (offrant des statistiques socio-économiques, des cartes, etc.) et détails des appels de fonds «*Appeals*» des trois dernières années. À ce propos, les *Appels* 1999, 2000 et 2001 se faisaient dans le cadre des recommandations du *Common Programming* :

«The provision of assistance to Afghanistan by the United Nations, international and national NGOs has, for the second year followed a principled approach consistent with the Strategic Framework for Afghanistan. This approach has helped the assistance community draw on the capacities of all concerned in order to make best use of scarce resources. The community attempts to achieve this through a Principled Common Programme....»
(UNOCHA, Islamabad, Appeal 2001).

Cette initiative qui a nécessité beaucoup de ressources, de temps et d'énergie - dans un contexte extrêmement complexe – semble avoir réussi, selon les documents

officiels. Mais les événements du 11 septembre 2001 vont nécessairement changer la donne. Par ailleurs, même avant cette date, le responsable onusien qui s'en occupait du *Common Programming* confiait :

«...Frankly , progress to implement this ideal has been patchy to date. Given the enormity of the tasks laid out in the "Making a Reality of PCP" you will appreciate that achieving the desired result is not something that can be achieved in two years or so. That being said, the ideal is still alive and efforts continue to bring coherence to the variety of programmes and projects of the UN and NGOs. I would argue that it is increasingly understood by all partners that it is not only our common interest to work more effectively together, but that we owe it to those we are trying to help as well as those that are providing the financial resources. In this respect, in my capacity as focal point for PCP, I have been trying to simplify PCP to be understood as 'making the best use of scarce resources...». (Monsieur X, le 26 mars 2001).

Chapitre 7

ÉTUDE DES EFFORTS D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE A CENTRAIDE DU GRAND MONTREAL

Le chapitre précédent décrivait les mesures prises pour améliorer la performance de l'aide humanitaire en Afghanistan. Celui-ci évoque les initiatives d'amélioration de la performance dans le cas de Centraide du Grand Montréal (CGM), engagé dans la lutte contre la pauvreté - mais dans l'environnement relativement stable de la grande région de Montréal. Le contenu de ce chapitre s'inspire beaucoup du document de planification stratégique de CGM (Strategos, 1998). Mais, comme nous l'avons noté précédemment, pour compléter et actualiser les données dont nous avons besoin, nous avons inclus aussi d'autres sources. Parmi ces dernières, nous nous référons à nos propres observations et entrevues à Centraide, présentées dans le rapport Atangana-Abé, Bénouniche et Youssofzai (1999). Le document intitulé «Centraide 1992-2001 : de la levée de fonds au développement social et philanthropique» (Hafsi, 2001) constitue une autre source d'informations. Finalement, nous nous sommes servis de nos observations et entrevues auprès de cinq organismes qui reçoivent des fonds de Centraide⁵¹.

D'autre part, comme il a été dit au début de cette partie, nous avons fait notre possible pour que les faits relatés dans ce cas soient racontés, en général, en suivant la logique de notre cadre conceptuel. Rappelons que le cadre conceptuel peut être synthétisé en deux blocs : (1) un bloc relatif aux réflexions et analyses des stakeholders (englobant les deux premières variables : prise en compte des dimensions «macro-environnementales» et des éléments de «l'environnement-tâche» pour mettre au point une stratégie d'action) et (2) un bloc relatif aux actions managériales à entreprendre

⁵¹ Afin d'éviter les répétitions, les sources ne seront mentionnées que lorsqu'elles sont particulièrement importantes. Les autres sources se trouvent dans Strategos (1998).

(englobant les deux dernières variables : construction d'une «méta-structure» adéquate pour le système et «gestion du processus de prise de décision du système» dans sa totalité). C'est sur cette base de conceptions/actions que les faits sont exposés dans ce chapitre.

Après la mise en perspective de CGM (section 1), ce chapitre se penchera sur les réflexions et formulations stratégiques de cette organisation, en tenant compte des éléments environnementaux susceptibles d'influer sur la performance des actions collectives de CGM et des organismes qui collaborent avec elle (section 2). Les actions managériales résultant de ces réflexions seront présentées dans une troisième section. Les réactions des stakeholders importants aux travaux de réflexions/actions cloront ce chapitre.

7.1. MISE EN PERSPECTIVE

Après avoir récolté des données sur le système d'UNOCHA, nous avons rencontré aux HEC monsieur Taïeb Hafsi, notre directeur de thèse, pour lui remettre un rapport préalable qui synthétisait nos activités durant le temps passé en Afghanistan, au Pakistan et en France. Monsieur Hafsi nous informa que Centraide du Grand Montréal, CGM – une organisation qui coordonne l'aide philanthropique à environ 250 organismes montréalais, était aussi en train de «réfléchir» pour mieux définir et donner du sens à ses actions. Il nous a donné les détails d'un projet de recherche qu'il avait dirigé sur la nouvelle planification stratégique de CGM. Très vite, nous avons remarqué les similarités étonnantes entre la stratégie de Centraide et celle de l'UNOCHA – bien que les environnements de ces deux organisations soient quasiment opposés. C'est justement cet aspect (dichotomie des environnements de ces deux systèmes) qui nous a amené à nous intéresser aussi au monde du CGM. Il

n'a pas été difficile de convaincre monsieur Hafsi pour qu'il nous intègre à son équipe sur la phase «post-planification stratégique» de Centraide. Mais avant, il a fallu prendre le temps pour obtenir l'accord des dirigeants de CGM.

Nos contacts avec CGM ont donc débuté dans le cadre d'un projet de recherche avec deux autres étudiants : une recherche sur le processus d'allocation des fonds aux organismes financés par CGM – recherche qui a duré de janvier 1998 jusqu'en juillet 1998. Durant cette période, nous avons non seulement eu l'occasion rare d'observer, et de vivre dans une certaine mesure, toute la dynamique interne de Centraide, mais aussi visiter et étudier cinq organismes financés par CGM : (1) le Centre de Formation Populaire (CFP), (2) l'Organisation d'Éducation et d'Information Logement de Côte-des-Neiges (ÆIL), (3) Scout Canada, (4) le Centre Social d'Aide aux Immigrants (CSAI) et (5) le Centre de Référence du Grand Montréal (CRGM). Le rapport de ces observations, rencontres, participations aux réunions et entrevues - fait en collaboration avec d'autres collègues – est disponible (Atangana-Abé, Bénouniche et Youssofzai, 1999).

Dans ce qui suit, nous nous intéressons dans un premier temps aux raisons expliquant l'existence de Centraide. Nous étudions ensuite son fonctionnement en tant qu'organisation.

7.1.1. Raison d'être de CGM : la lutte contre la pauvreté dans la région de Montréal :

Au Canada, de nombreux acteurs luttent contre la pauvreté, notamment les entreprises commerciales, les gouvernements fédéral et provincial, et les municipalités. Dans cette étude, nous nous intéressons à ces acteurs non pas parce qu'ils fournissent de l'aide, mais parce qu'ils donnent des fonds à une catégorie d'organisations

intermédiaires qui ne sont ni gouvernementales ni commerciales. Ces organisations intermédiaires ont été appelées NPO, mais nous les appelons parfois «organismes» ou «organismes de charité».

Au cours des dernières décennies, le secteur bénévole a grandement changé au Canada – pour les quatre raisons suivantes, entre autres : (1) La hausse des besoins pour les services, (2) les coupures gouvernementales, (3) les exigences nouvelles d'imputabilité du secteur bénévole et (4) la transformation du bénévolat traditionnel (Strategos, 1998). Voyons ces raisons un peu plus en détail.

Premièrement, l'augmentation de la *demande de services*. Depuis le début des années 1990, les organismes de charité sont confrontés à de nouveaux facteurs démographiques, économiques et de santé en raison :

- D'une population plus âgée, plus nombreuse et dont l'espérance de vie augmente régulièrement;
- D'une nouvelle catégorie d'immigration, principalement asiatique. La plupart des immigrants qui s'installent dans les grands centres urbains rencontrent de nombreuses difficultés d'intégration;
- D'un taux de divorce élevé et de la croissance de nombre de familles monoparentales – avec des adultes et des enfants vivant ce choc émotionnel.
- D'une récession économique prolongée combinée aux effets néfastes de la mondialisation ;
- De l'apparition de nouvelles sortes de maladies comme le SIDA, des nouvelles sortes de cancer - demandant des soins à domicile plus prolongés.

Dans ces conditions, le secteur bénévole s'est vu obligé d'offrir plus de services. Outre les besoins essentiels comme la nourriture de base, l'hébergement et les vêtements, il doit également offrir des services de soins aux enfants, des stages de formation, des services juridiques et des services de soutien aux communautés afin de les rendre autonomes.

Une deuxième source de changement dans le secteur bénévole provient *des coupures gouvernementales dans le domaine des services sociaux*. À mesure que les fonds

gouvernementaux diminuent, le secteur bénévole a de plus en plus de difficultés à faire son travail. Ainsi, en 1994, les organismes de charité qui œuvraient dans le domaine de la santé, des services sociaux et communautaires recevaient environ 64 % de leurs revenus de sources gouvernementales. La part provenant d'Ottawa représentait 11 %, celle des provinces 84 % et enfin celle des gouvernements locaux 5 %. L'impact des coupures, qui ont forcé des organismes à fermer leurs portes, est plus ou moins important selon les provinces et selon la rapidité avec laquelle elles ont été pratiquées.

Cela a obligé les organismes de charité à trouver des alternatives pour financer leurs programmes, devenir plus efficaces et réduire leurs dépenses. La fusion d'organismes compatibles, pour diminuer les frais d'administration et faire des levées de fonds plus efficaces, est une solution qui, malgré tout, ne résout pas tous les problèmes, puisque ces organismes doivent quand même réduire leur gamme de services et leur personnel. D'un autre côté, la réduction du nombre de bénévoles et d'employés a une incidence directe sur la levée de fonds, qui diminue considérablement, ce qui a un effet nocif sur la création de nouveaux programmes comme sur le maintien des programmes existants.

La troisième source de changement dans le secteur bénévole vient de l'inquiétude causée par le phénomène appelé «*imputabilité du secteur bénévole*». Au cours des dernières années, un manque de confiance s'est fait sentir à l'égard de l'efficacité, l'imputabilité et la légitimité de certains segments du secteur bénévole. Cette crise de confiance a été aggravée par plusieurs scandales aux États-Unis comme au Canada, où certains dirigeants recevaient des salaires exorbitants, faisaient plus de politique que d'activités de charité ou oubliaient leurs responsabilités civiles.

Malgré les mesures qui ont été prises pour limiter les salaires des dirigeants, restreindre leurs activités de lobbying et imposer des règles pour que les activités de

levée de fonds soient transparentes et intègres, on remarque néanmoins un certain essoufflement des levées de fonds. Ainsi, en 1991, 30 % des donateurs déclaraient dans leur déclaration annuelle qu'ils versaient en moyenne 600 \$, ce qui représente entre 0,3 et 0,6 % de leurs revenus. En 1994, ils n'étaient plus que 27 %. Au Canada, les mesures prises touchent plus les organismes eux-mêmes que les dirigeants. Revenu Canada a augmenté le nombre de vérifications des livres comptables des organismes et peut très bien retirer son numéro d'enregistrement à l'organisme qui ne respecte pas les règles imposées. Il semble que les opposants tout comme les défenseurs des organismes de charité penchent en faveur d'une commission nationale dont le rôle serait de suivre les organismes de charité et de divulguer l'information au grand public. Ce genre de commission existe en Angleterre et au Pays de Galles (Strategos, 1988).

La dernière source de changement dans le secteur bénévole vient du fait que le *bénévolat traditionnel s'érode*. Auparavant, il se composait généralement de mères de familles qui, n'étant pas sur le marché du travail, oeuvraient dans les hôpitaux, les banques alimentaires et pour les levées de fonds. D'un autre côté, les pères de famille étaient soit entraîneurs sportifs soit membres bénévoles des conseils d'administration des organismes de charité. Mais plusieurs facteurs ont transformé ce bénévolat traditionnel. Moins mobiles et de santé plus précaire, les générations d'avant-guerre sont beaucoup moins présentes une fois qu'elles ont atteint 65 ans. Par ailleurs, les femmes, quel que soit leur âge, sont de plus en plus présentes sur le marché du travail, ce qui leur laisse moins de temps pour faire du bénévolat. Enfin, la génération du "Baby Boom", prise entre de longues heures de travail, une famille à élever et souvent des parents à soigner, est particulièrement absente du secteur bénévole.

Le nombre de bénévoles a donc diminué de façon régulière jusqu'au début des années 90. Cependant, à partir de 1995, une fois la récession terminée, un courant inverse est apparu. Des étudiants, des personnes sans emploi ou des immigrants récents sont

venues former la nouvelle génération de bénévoles. Cherchant des expériences et des contacts pouvant leur permettre de trouver un emploi, ces personnes préfèrent un bénévolat de courte durée. Ces nouveaux bénévoles ne sont pas sans coûter cher aux organismes qui les recrutent car, avant de leur donner des responsabilités, il faut les sélectionner, les former et les guider. Ce sont donc les organismes qui ont le plus de ressources financières qui peuvent se permettre d'incorporer ces bénévoles à leur structure.

Voyons quelques statistiques plus récentes sur le secteur bénévole⁵². Selon le *Canada Customs and Revenue Agency*, en l'an 2000, le nombre de programmes de charité enregistré au Canada était de 77 000, tandis que le nombre d'ONP (*Nonprofit Organizations*) dans le pays s'élevait à 100 000. Par ailleurs, ces organisations ont eu un revenu global de 90,5 milliards de dollars pour l'année 2000. Les recensions sur le secteur bénévole au Canada donnent les statistiques suivantes.

Tableau VII.1
Statistiques nationales sur le secteur bénévole

	2000 en \$	1997 en \$
Somme totale de dons individuels	5,00 milliards	4,44 milliards
Nombre total de donateurs	22 millions	21 millions
Pourcentage de population âgée de 15 ans et plus qui ont offert des dons	91%	88%
Nombre total de bénévoles	6,5 millions	7,5 millions
Pourcentage de population âgée de 15 ans et plus qui ont fait du bénévolat	27%	31,4%
Nombre total d'heures de bénévolat	1,05 milliards	1,11 milliards
Équivalent du nombre d'emplois à temps plein, annuels, effectués par le travail bénévole	549 000	578 000

⁵² Source : NonprofitsCan.org ([http : nonprofitscan.org/sizescop.htm](http://nonprofitscan.org/sizescop.htm)).

Les données du tableau précédent donnent des informations intéressantes sur bénévolat au Canada. Alors qu'entre 1997 et 2000 la somme totale de dons et le nombre de donateurs a augmenté, durant la même période, le nombre d'heures de bénévolat et d'emplois bénévoles (non rémunérés) ont diminué. Bien que l'analyse exhaustive de ces données ne soit pas encore disponible, il est légitime de penser que les changements précédents pourraient avoir été causés par l'un ou l'autre des trois facteurs suivants : (a) la rationalisation des processus d'acheminement de l'aide aux bénéficiaires, (b) la reprise économique qu'a connue le Canada dans les dernières années ou, au contraire, (c) la hausse des frais administratifs des processus.

Dans l'ensemble, les Canadiens participent activement aux activités bénévoles, qu'il s'agisse de fournir des services aux bénéficiaires directement ou en siégeant à des conseils d'administration ou encore de participer chaque année aux levées de fonds. Mais, au cours des dernières années, le secteur bénévole a dû s'adapter à de nouvelles réalités qui ont grandement transformé l'environnement de Centraide du Grand Montréal.

L'environnement socio-économique immédiat de Centraide est la région du Grand Montréal. La situation du Grand Montréal, par rapport à celle de villes et de régions comparables, est particulièrement difficile. La pauvreté y est généralement élevée et les conséquences économiques de la crise ont été dévastatrices. Montréal qui, aux yeux de beaucoup de Canadiens, était la ville la plus séduisante, la plus dynamique, la plus vivante, n'est plus que l'ombre d'elle-même. Même si la situation semble changer à la périphérie, le Grand Montréal, boudé par les entreprises, perd ses talents et sa confiance. Les besoins du Grand Montréal sont donc considérables. Beaucoup de gens se sentent marginalisés et ont besoin de reprendre confiance en eux (Strategos, 1988).

Il devient de plus en plus évident que la solution ne peut venir simplement de l'aide d'un état providence, et qu'il faut une dynamique politique, économique et communautaire positive et stimulante. La politique et l'économie sont les facteurs principaux, la solidarité étant le facteur d'accompagnement. Centraide est à cet égard perçu comme l'un des acteurs les plus respectés et les plus efficaces dans l'expression de la solidarité dans la région montréalaise ; Centraide est perçu comme l'acteur principal de l'entraide dans le Grand Montréal (Strategos, 1988). Mais pour intervenir concrètement dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, Centraide passe par des organismes de charité. Au fond, quelle sorte d'organisation Centraide est-elle ?

7.1.2. Centraide comme organisation :

Bien qu'un des acteurs du développement social, Centraide demeure une organisation comme les autres. Ce qui suit, basé sur Strategos (1998), présentera l'historique, la culture et la structure de cette organisation.

7.1.2.1. Historique de Centraide :

Trois périodes marquent l'évolution de Centraide du Grand Montréal: la création et la formalisation (1966 – 1982), la croissance et la restructuration (1982 – 1992) et le nouvel essor (1992-1997). **La première période** est caractérisée par le lancement d'une organisation philanthropique, la formalisation progressive de ses diverses parties et un positionnement prudent, voire quelque peu vague, qui permet de répondre aux diverses préoccupations, tant linguistiques ou religieuses que politiques des membres des fédérations. En mai 1966, sous la pression des entreprises donatrices pour qu'il y ait une sollicitation unique, et soucieuses de réduire les frais d'administration et d'augmenter les résultats des campagnes, cinq fédérations s'unissent pour fonder la corporation de la *Campagne des Fédérations du Grand*

Montréal (CFGM). Tout en laissant à chacune des fédérations le soin d'allouer les fonds aux organismes qu'elle regroupe, cette entente permet une levée de fonds commune et annuelle, conduite par la corporation. La règle de partage est fondée sur les résultats des campagnes obtenus au cours des deux années précédant la campagne unifiée.

En plus des pouvoirs et responsabilités de sollicitation de fonds transmis en 1966, cinq des fédérations (sauf la Croix-Rouge et l'ACJS) s'entendent, en 1974, pour céder ceux qui sont reliés à la budgétisation, la planification et la distribution des fonds (voir tableau 7.4.). La distribution est maintenant fondée sur des priorités sociales et non plus sur des critères d'appartenance à une communauté linguistique et/ou religieuse. Monsieur André Mailhot devient le premier président et directeur général de la corporation. L'année suivante, la Campagne des Fédérations du Grand Montréal devient officiellement Centraide Montréal.

Tableau VII.2.
Liste des fédérations membres

<p>Les fédérations suivantes sont devenues membres affiliés de la CFGM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • The United Red Feather (1921), • The Federation of Catholic Community Services (1932), • La Fédération des œuvres de charité canadiennes-françaises (1933), • The Combined Health Association (1962), • La Fédération et le Conseil de bien-être de la Rive-Sud (1965)
<p>Un peu plus tard, deux fédérations deviennent membres associés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Allied Jewish Community Services of Montreal (AJCS) • La Société canadienne de la Croix-Rouge

Malgré un départ problématique (les premières campagnes sont difficiles et l'organisation inscrit un solde déficitaire en 1977), diverses actions et l'établissement

de plusieurs comités⁵³ sont entrepris, à la fin des années 70 et au début des années 80, qui permettent d'intégrer les fédérations et de structurer l'entreprise. Pendant cette période, plusieurs éléments montrent une progression constante de la performance de Centraide: hausses continues dans les résultats de campagne (9,8 M \$ en 1977 à 13,3 M \$ en 1982), accueil de nouveaux organismes financés (92 en 1977 à 156 en 1982) et augmentation du nombre de bénévoles (40 000 en 1982).

La normalisation des fonctions, des règles de fonctionnement et des postes déterminent la **deuxième période**. Des ajustements et des changements plus importants sont apportés aux structures des deux principales fonctions, la campagne et les allocations. Le positionnement demeure incertain, on sollicite le plus de gens possible et on tente de répondre à un nombre toujours plus élevé de demandes. Pendant les années 80, Centraide Montréal, sous la présidence et la direction de monsieur Jean Lessard (1980), poursuit sa lancée en quête de meilleures performances. En dépit de la croissance du nombre de campagnes de levée de fonds dans les secteurs de l'éducation (universités) et de la santé (hôpitaux et centres de recherche), ainsi que de la création de fondations dans les réseaux sociaux, Centraide maintient une croissance constante dans les résultats de souscription (21,4 M\$ en 1990). De plus, au milieu des années 1980, Centraide ressent le besoin d'avoir une vision plus globale des nouveaux défis auxquels il doit faire face dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Ce sujet sera largement discuté dans la section intitulée «les initiatives stratégiques précédentes de Centraide».

L'arrivée de madame Thibodeau DeGuire caractérise le début de la **troisième période**. Elle a donné un nouveau souffle à l'organisation en établissant des relations plus soutenues avec les dirigeants des grandes corporations. On a assisté à un changement dans la philosophie de la gestion, avec un style plus ouvert et un accent

⁵³ Établissement d'un processus d'allocation, élargissement des structures du cabinet de campagne (13 à 30 membres), définition d'une mission, mise sur pied d'un comité de priorités pour l'allocation des fonds, création d'un comité de planification sociale, mise en place d'un comité d'allocation et de relations avec les organismes (CARO), création d'un comité responsable du recrutement et de la formation des bénévoles.

sur l'importance des relations avec le milieu. Avec une mission, des valeurs et des objectifs à long terme reformulés, madame Michèle Thibodeau-DeGuire, nouvelle présidente directrice générale depuis 1992, assume la direction de Centraide du Grand Montréal avec le souci de rendre l'organisation plus accessible et transparente. Elle multiplie les rencontres avec les décideurs de différents milieux et elle soutient davantage les relations de presse sur l'action de Centraide. Un département de communication est créé pour promouvoir les actions de Centraide du Grand Montréal et de ses organismes financés. Son style de gestion impose une consolidation du travail d'équipe de la direction, un partage d'informations plus systématique et une participation accrue des bénévoles et du personnel au processus décisionnel.

Les dernières réformes du processus d'allocation (celles de 1992) visaient à faire un relevé plus détaillé des besoins de la population par champ d'activités, à offrir davantage de soutien aux organismes membres de la famille de Centraide et à s'engager dans une approche dynamique de résolution communautaire des problèmes sociaux. Cette dernière option prendra forme en 1995 dans un programme destiné à assurer aux enfants des quartiers défavorisés un départ réussi dans la vie. Avec l'implantation du programme 1,2,3 GO, Centraide du Grand Montréal a voulu pousser un peu plus loin son rôle dans la résolution collective de problèmes communautaires en devenant promoteur sur le terrain. À la lumière d'expériences déjà réalisées par d'autres Centraide et United Way, Centraide du Grand Montréal a agi comme catalyseur pour rassembler des intervenants de divers secteurs (multipartenaires) autour d'une problématique dans la communauté, soit celle de la petite enfance, en vue d'une action à entreprendre. Cette initiative, appelée 1,2,3 GO, a nécessité de nombreuses ressources et consommé beaucoup de temps ; on la considère comme un laboratoire social.

Toutefois, en dépit d'une croissance régulière des revenus, (de 24 M\$ en 1992 à plus de 30 M\$ en 1997 à 37,3 M\$ en 2000 – figure 7.2), Centraide du Grand Montréal ne

peut répondre à toutes les demandes, qui ne cessent de s'accroître. Ainsi, pour répondre à ces besoins sociaux qui ne cessent de s'alourdir, les organismes bénévoles et communautaires prolifèrent dans l'entourage de Centraide,. Mais ils éprouvent des difficultés de fonctionnement occasionnées par la raréfaction des ressources financières, à laquelle s'ajoutent des critères de financement plus sélectifs.

7.1.2.2. *La culture de Centraide :*

Les travaux effectués pour la planification stratégique (Strategos, 1998) indiquent que Centraide du Grand Montréal a été le plus remarquable forum d'expression de la solidarité communautaire dans cette ville. Cela n'est pas dû aux 40 millions de dollars distribués aux organismes communautaires, une somme bien petite en regard des besoins, mais du formidable mouvement de bénévolat qu'il génère. La force de Centraide et son utilité lui viennent sans doute des 50 000 bénévoles qu'il mobilise et du lien vivant et dynamique qu'il établit entre une bonne moitié de la population du Grand Montréal. Ces éléments sont tout à fait compatibles avec les conclusions tirées par les United Way en Amérique du Nord.

D'après l'enquête menée auprès des leaders d'opinion (Strategos, 1998), bien qu'elles attirent la participation de nombreux leaders de la communauté, les activités de Centraide du Grand Montréal sont méconnues et la personnalité de l'organisation est vague. N'ayant pas de moyens efficaces pour définir Centraide du Grand Montréal, les leaders d'opinion le considèrent comme «anonyme». Cependant, ils reconnaissent d'emblée l'importance de son rôle dans la société actuelle, sans toutefois être en mesure d'expliquer son positionnement dans l'arène philanthropique. Le comportement de Centraide peut justifier cette perception un peu floue.

La culture de Centraide du Grand Montréal s'est développée au même rythme que la culture dominante dans la société environnante. La stabilité de la direction de

l'organisation (seulement trois P.D.G. en plus de 30 ans d'existence) a donné une certaine cohérence et apporté une permanence dans les principes et les valeurs qui sous-tendent l'entreprise, ce qui s'explique à la fois par l'histoire et par la nature de Centraide :

- Importance du volontariat par l'apport de milliers de bénévoles côtoyant continuellement le personnel, d'où le dévouement des employés, la passion pour la «cause», la volonté d'en faire plus, ce qui peut occasionner l'essoufflement et parfois l'épuisement.
- Souci de protéger Centraide, d'où l'importance de la loyauté des employés envers l'organisation, le souci d'éviter la confrontation, ce qui justifie la conciliation et un mode de fonctionnement plutôt réactif.
- Importance des rapports humains avec tous les acteurs externes qui interagissent avec l'organisation, renforcée par la personnalité dynamique de la P.D.G. qui est une communicatrice naturelle.
- Recherche d'équilibre entre les gens d'affaires préoccupés par la compétitivité et les organismes qui parlent de solidarité.
- Volonté de réunir à une même table des personnes ayant des objectifs et des préoccupations divergentes.

Mais, en même temps, on trouve des valeurs contradictoires qui prennent une importance et une réalité différentes selon la nature des activités (Strategos, 1998):

- Recherche de visibilité et désir de demeurer discret.
- Militantisme dans l'action globale et crainte de perdre sa neutralité.
- Tiraillement entre l'accent sur la levée de fonds ou l'accent sur la distribution de fonds.
- Souci de garder les dons anonymes pour préserver le rôle de catalyseur, mais en même temps pression pour des dons désignés.
- Souci de préserver une marge de manœuvre dans l'action et en même temps de nombreuses règles et politiques d'allocation.
- Soutien des organismes par un financement de base, mais en même temps développement de projets novateurs et une implication sociale (1,2,3 GO).
- Difficulté de concilier le dépannage et le «*Community Building*».
- Gestion intuitive, un peu désordonnée et aussi un certain paternalisme.
- Mélange de rigueur et de laisser-aller.
- Discours d'entraide, d'échanges d'informations mais peu de lieux, de tables communes pour le personnel.

Malgré tout, les valeurs fondamentales de Centraide du Grand Montréal sont claires et bien établies. La P.D.G. actuelle, madame Thibodeau DeGuire, a renforcé l'identité de l'organisation en perfectionnant le réseautage, en tentant de transformer le style de gestion paternaliste en gestion plus ouverte, et en négociant de nouveaux accords avec les acteurs externes et internes.

7.1.2.3. *La structure de Centraide :*

Sachant que la structure est un peu comme la combinaison des efforts, pour bien la comprendre, il faut examiner la coopération des gens, la coordination des tâches et le système de communication lequel est, en fait, le ciment de la structure. Toute l'activité de Centraide du Grand Montréal gravite autour de deux services, celui de la campagne et celui de l'analyse et de l'allocation des fonds. Ces deux services sont soutenus par ceux de l'administration et des communications. Près de 80 employés y travaillent en permanence. Mais Centraide ne pourrait pas survivre sans l'aide, voire le dévouement, de ses milliers de bénévoles, qui sont présents à presque tous les niveaux et font partie intégrante du processus décisionnel. Ils forment tout le Conseil d'administration (30 membres), le Cabinet de la campagne (35 membres), le Comité d'allocation et de relations avec les organismes – CARO (125 membres). Plus de 20 000 bénévoles travaillent annuellement à la campagne et 30 000 œuvrent dans les organismes. Coordonner des ressources bénévoles comporte un défi particulier: Intégrer les divers profils et motivations de chacun aux valeurs que prône Centraide du Grand Montréal. C'est un défi qu'il relève bien, si on l'évalue par la stabilité de certaines équipes et par la facilité à recruter de nouvelles figures.

L'assemblée générale fonctionne plutôt comme un organe statuaire ; on y présente les réalisations de l'année antérieure et les projets pour l'année en cours. Seules les personnes invitées peuvent y assister. L'équipe du conseil d'administration est assez stable d'une année à l'autre et moins de six membres se retirent par année. La

représentativité linguistique au sein des organes décisionnels de Centraide est volontairement respectée. Voyons maintenant comment les choses se passent dans les deux principaux services.

En matière d'allocation :

Le cadre de référence en matière d'allocation des fonds recueillis par Centraide est déterminé par sa mission même, par les critères d'admission des organismes, les critères de financement, les critères de gestion, ainsi que par les priorités sociales formulées par Centraide pour une période donnée. Les règles d'allocation sont préparées par l'équipe interne, présentées au CARO et approuvées par le CA. Centraide finance surtout des organismes bénévoles et communautaires reconnus comme organismes de charité et répondant à des critères sociaux précis tels que : *les services offerts sont orientés vers des problèmes sociaux, s'adressent à une population démunie, visent à accroître leur autonomie et recourent le plus possible au bénévolat.*

Depuis la fondation de Centraide du Grand Montréal, les priorités d'allocation, déterminées par les membres, en majorité bénévoles, d'un Comité des priorités (sept comités différents ont déposé leurs recommandations de façon régulière en 1976, 1980, 1983, 1987, 1988, 1990, 1992, 1996), ont été données surtout au renouvellement du financement d'organismes déjà accrédités et à l'accueil de nouveaux organismes (en hausse croissante jusqu'en 1990) pour de nouveaux projets de développement. L'approche a été peu différenciée depuis et la segmentation demeure vague. Les choix des priorités énoncées en termes de problèmes sociaux (inadaptation sociale, participation sociale) ont fait place, au fil des ans, à des priorités centrées plutôt sur des groupes de population (communautés culturelles, décrocheurs scolaires). Il y a eu des priorités sur les types et les lieux d'intervention qui sont apparues assez tôt, mais on y est peu revenu par la suite. Cette

«généralisation» des causes est peut-être un facteur de l'anonymat de Centraide du Grand Montréal.

Le CARO est chargé d'évaluer et d'allouer des fonds aux organismes. Il dépose ses recommandations au CA de Centraide qui prend la décision finale. Bien qu'il y ait des priorités d'allocation, de façon générale, les organismes qui font déjà partie de la famille Centraide continuent d'être financés d'année en année. Ce financement récurrent sert au financement de base (*Core Funding*) de l'organisme. Dans la plupart des cas, il représente près de 20 % du financement global de l'organisme. La continuité est normalement la règle, bien qu'il arrive qu'un organisme se voie exclu. En général, Centraide évalue chacun des organismes subventionnés tous les deux ans.

Cette évaluation est surtout basée sur l'évaluation des activités. Centraide croit que la mesure des résultats ou de l'impact sur la vie communautaire est difficile à appliquer, d'autant plus que les résultats sont surtout à long terme. On tente actuellement de revoir cette évaluation des organismes en regard non pas du projet lui-même, mais dans une logique de quartier «approche territoriale». Le tableau 7.2 présente une synthèse des points saillants des allocations entre 1992-2000, tandis que la figure 7.1. représente le nombre d'organismes qui bénéficient des fonds de Centraide – de 1997 à 2000. Il est à noter que la légère baisse du nombre d'organisme à partir de 1998 est compensée par la hausse du nombre de programmes sur lesquels intervient directement Centraide. En effet, ce nombre, qui était de 39 en 1988, est passé à 49 en 1999 pour atteindre 76 en 2000.

Tableau VII.3
Points saillants des allocations 1992-2000

<p>Évolution des allocations selon les 14 champs d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La plus forte variation : le groupe des réfugiés et immigrants (62 %) ➤ La plus grande hausse : le groupe des familles (461 000 \$) ➤ Familles, femmes et jeunes ont obtenu 40 % des nouveaux fonds ➤ Les mêmes 4 groupes ont plus de 10 % des fonds (jeunes, quartiers, multiservices, revenu/logement)
<p>Processus d'allocation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Traitement «équitable» pour tous, maintien de la même enveloppe pour les groupes ➤ L'impact des priorités d'allocation est peu significatif dans la répartition des nouveaux fonds
<p>Les organismes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accueil de 65 nouveaux organismes ➤ Coupure de 20 organismes ➤ 75 % des organismes reçoivent moins de 100 000 \$ ➤ Les 15 plus gros reçoivent 32 % de l'enveloppe globale ➤ Sources des revenus des organismes : part moyenne de Centraide : 22 %; les gouvernements : 45 % (dont 30 % pour le provincial); autofinancement : 26 % ➤ Près de 75 % des organismes ont un budget variant entre 100 000 et 500 000 \$

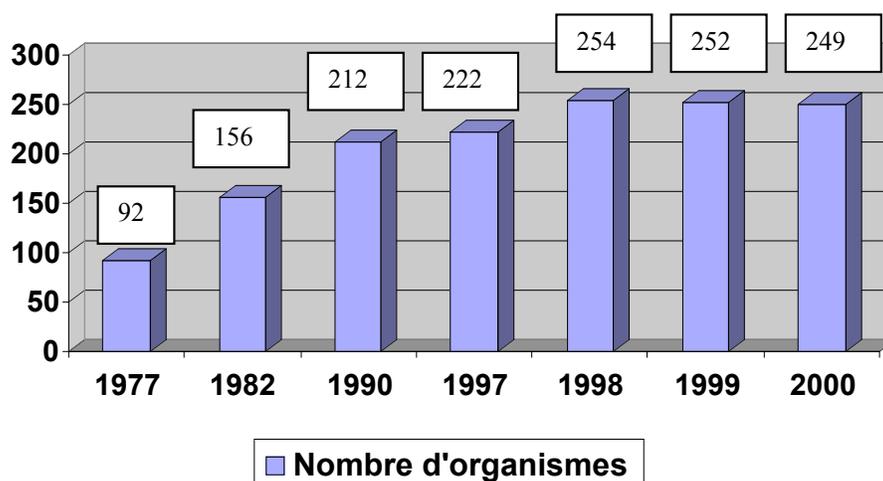


Figure 7.1. : Nombre d'organismes qui ont bénéficié des subventions de Centraide

En matière de campagne :

Tout le succès de la campagne dépend du choix des membres (une trentaine) du Cabinet qui se renouvelle chaque année. Vingt-cinq membres représentent les différents secteurs d'activités économiques : municipalités, éducation, industrie, gouvernement, institutions financières, santé et services sociaux, etc. Chaque membre, nommé président de son secteur, est responsable de la campagne dans son secteur d'activité. Les cinq autres membres ont des rôles de soutien aux activités : publicité, relations publiques, etc. Un comité de «sages», formé du président actuel du CA et d'anciens coprésidents du Cabinet, choisit les coprésidents pour la campagne suivante. Un critère important dans le choix est la connaissance du milieu des affaires.

Les 25 membres des secteurs recrutent entre 200 et 300 «chargés de comptes» qui seront responsables d'établir des contacts auprès de plusieurs entreprises, afin de solliciter des dons corporatifs et de nommer près de 2 500 directeurs de campagne dans les entreprises participantes. Ces derniers auront la responsabilité d'assurer le succès de la campagne dans leurs entreprises respectives. De plus, une équipe de 75 représentants délégués est recrutée pour travailler au siège social de Centraide - ce sont des employés qui sont prêtés par des entreprises pour toute la durée de la campagne.

La campagne se prépare un an à l'avance. Cette grosse «machine» bien huilée repose sur la qualité des relations entretenues avec les leaders du Grand Montréal. Ces derniers utilisent tout leur pouvoir d'influence pour promouvoir la «bonne cause», comparativement aux causes plus ciblées (cancer, maladies infantiles, etc.). Par ailleurs, cet engagement massif de leaders d'affaires et de milliers de bénévoles en milieu de travail exerce une pression pour un comportement plus solidaire entre les membres de la société. Les paragraphes suivants décrivent la situation actuelle dans le

domaine de la campagne. La figure 7.2. donne les résultats des campagnes depuis 1977, et le tableau 7.4. présente les points saillants de la campagne pour cette période.

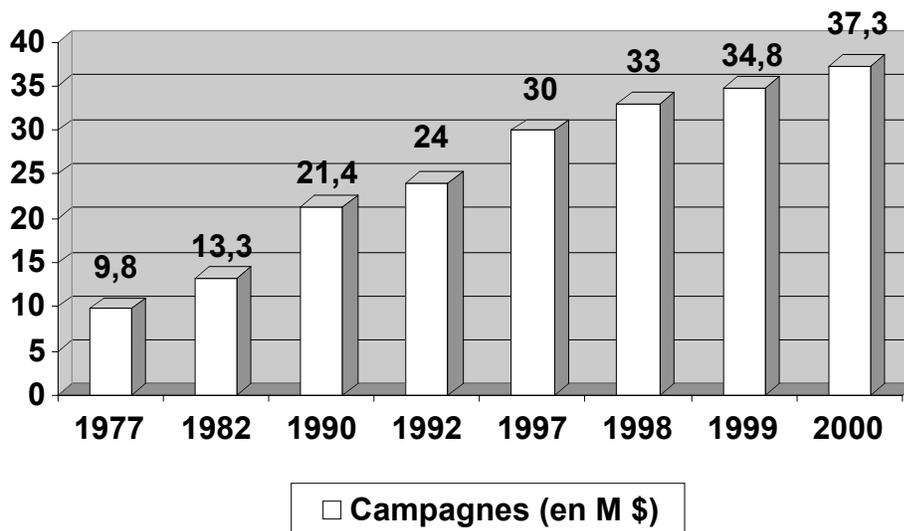


Figure 7.2. Résultats des Campagnes chez Centraide

Tableau VII.4.
Points saillants de la campagne 1992-2000

Évolution des campagnes :

- Hausse constante des résultats (16 % d'augmentation)
- 4,7 M \$ d'augmentation dans les 3 dernières années
- Plus de 60 % des dons proviennent des employés
- 1 personne sur 4 est sollicitée dans la population active
- Peu de croissance dans le secteur public
- Diminution du nombre de donateurs (perte de plus de 20 000 donateurs)
- Augmentation du don moyen (de 60 \$ à 86 \$)
- Croissance importante des dons des leaders (dons de 1 000\$) (de 300 donateurs à plus de 1200)
- Première sollicitation des grands donateurs en 1997 (25 000\$ et plus)
- Plus de 7 millions de dollars supplémentaires entre 1997 et 2000.

Les dernières campagnes sont plus ciblées : Des dossiers individualisés sont montés sur l'historique des dons des entreprises, on y précise les dons antérieurs, on compare, s'il y a lieu, avec d'autres filiales ou succursales ou encore avec d'autres entreprises du même type. Ces campagnes sont aussi plus dispendieuses à cause de l'utilisation plus intensive du marketing direct et des nombreuses visites aux entreprises. Plus de 330 visites en entreprises (contre 94 en 1993) faites par les professionnels de la campagne et 107 sollicitations personnalisées ont permis d'amasser près de 20 M \$ en 1997.

Plusieurs autres particularités influent actuellement sur les résultats des levées de fonds. Dans les entreprises, le processus décisionnel des dons devient plus complexe : des comités de gestion du portefeuille de dons se créent, le terme *investissement communautaire* apparaît, certaines entreprises cherchent à déterminer quel effet ont leurs dons sur leur secteur d'activités. Même si, en général, les campagnes en milieu de travail ont considérablement augmenté, l'introduction des campagnes à choix multiples en milieu de travail se traduit par des pertes nettes des dons. D'autre part, le nombre de donateurs diminue, tandis que le don per capita s'accroît. Par ailleurs, les donateurs ont de plus en plus tendance à vouloir faire un don à un groupe de personnes ou à un organisme spécifique plutôt qu'à une organisation parapluie comme Centraide. C'est ce qu'on appelle le «don désigné», notion apparue au milieu des années 80, que certains Centraide ou *United Way* intègrent à leur stratégie, ce que Centraide du Grand Montréal ne fait pas. D'un autre côté, la concurrence entre les organismes philanthropiques cause de la confusion chez les donateurs.

Après la présentation du contexte général de CGM, il est temps d'aborder les initiatives de réflexions stratégiques à CGM.

7.2. REFLEXIONS SUR LES ELEMENTS ENVIRONNEMENTAUX INFLUANT LA PERFORMANCE

Après l'étude du riche historique de Centraide, on est frappé de constater à quel point cette organisation est à l'écoute de son environnement interne et externe. Dès sa naissance, et au cours de toute son existence, Centraide a su réévaluer systématiquement sa vision et ses méthodes en fonction des nouvelles priorités dans la lutte contre la pauvreté à Montréal. Certes, Centraide a surtout fait des ajustements marginaux à son mandat, mais périodiquement elle s'est aussi livrée à des réflexions profondes pour réévaluer ses forces et faiblesses et déterminer quelles opportunités et menaces présentait son environnement externe (macro-environnement et environnement-tâche). En d'autres termes, Centraide a révisé sa stratégie lorsqu'elle a senti que c'était nécessaire. On peut soutenir par ailleurs qu'avant la planification stratégique de 1998 – qui sera discutée dans la prochaine section – les autres activités stratégiques importantes de Centraide ont eu lieu en 1976, 1980, 1988, 1990-91, 1992 et 1996. Le tableau 7.4. présente les différentes missions de Centraide, qui correspondent grosso modo à ces initiatives stratégiques. Ce qui suit présentera la synthèse de ces initiatives, qui montrent que Centraide prenait en compte les changements de son **environnement**.

Dès 1976, le Comité des priorités s'interroge sur la fonction sociale de Centraide⁵⁴: Il déclare que Centraide doit devenir «*le carrefour de communautés humaines engagées et dynamiques*», et recommande l'orientation suivante, qui sera retenue par le conseil d'administration et qui influencera la nouvelle fonction d'allocation assumée par Centraide : «*L'appui aux communautés humaines, agences et organismes, lesquels sont axés sur le bénévolat, l'engagement et la participation et qui tentent de faire*

⁵⁴ Le Comité des priorités dépose au conseil d'administration un document intitulé : «*Centraide 1976-79*» (voir Strategos, 1998).

face à leurs propres problèmes et d'y apporter eux-mêmes des solutions en vue de changer ou d'améliorer leurs milieux de vie».

En 1980, un comité de révision des priorités fixe des critères d'admissibilité et d'évaluation des programmes. Ce comité se penche longuement sur la mission de Centraide avant d'élaborer une nouvelle définition de l'organisation (tableau 7.5). Par ailleurs, au milieu des années 80, Centraide éprouve le besoin d'avoir une vision plus globale des enjeux que posent les nouvelles tendances socio-économiques, démographiques et politiques, afin de préciser les orientations à prendre. Il met alors sur pied un comité de planification stratégique à long terme (CPSLT).

Tableau VII.5
Les différentes missions de Centraide depuis sa création

Mission 1966 : «Recueillir des fonds».

Mission 1974 : «Recueillir des fonds et les distribuer en fonction des priorités.

Mission 1980 : «Centraide est un organisme communautaire qui existe essentiellement pour répondre, à travers les organismes qu'il supporte, à des besoins sociaux importants et pour appuyer, stimuler et promouvoir, dans la société du Grand Montréal, la participation communautaire comme initiatrice de réponses à ces besoins sociaux. Centraide répond de façon concrète à ce projet social en invitant chaque année tous les citoyens à participer financièrement à une grande campagne unifiée de souscription publique et en finançant des organismes et des projets axés sur le bénévolat et la participation communautaire et répondant de la façon la plus appropriée possible aux besoins urgents de notre société.»

Mission 1985 : «Promouvoir, dans le domaine social, l'entraide, le partage et l'engagement bénévole et communautaire»

Mission 1992 : «Rassembler le plus de ressources financières et bénévoles possible de façon à ce que Centraide, particulièrement par le financement d'organismes communautaires et en partenariat avec eux, puisse promouvoir l'entraide, l'engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d'améliorer la qualité de vie de notre collectivité et de ses membres les plus vulnérables»

Un peu plus tard, le CPSLT crée trois sous-comités, les deux premiers en 1988, l'un sur le marketing et le positionnement, l'autre sur la planification des levées de fonds, et un dernier, en 1990, sur la concurrence. Le groupe de travail sur la concurrence dans le marché de la levée de fonds recommande de revoir le positionnement et l'image de Centraide en insistant sur la responsabilisation sociale et l'altruisme. Il recommande également de se rapprocher des grands donateurs corporatifs et de mettre au point une stratégie de marketing intégrée (stratégie qui doit tenir compte de la segmentation du marché de la levée de fonds) à cause de l'insuffisance des dons, la préférence grandissante des donateurs pour des causes spécifiques et l'accroissement de la concurrence, en particulier en milieu de travail.

Une révision majeure de la structure organisationnelle est effectuée en 1989, afin d'augmenter la contribution des donateurs corporatifs et individuels et de contrer un contexte de concurrence grandissante. Les résultats sont les suivants :

- regroupement des comptes-donateurs en 13 divisions ;
- détermination des rôles et responsabilités des bénévoles et du personnel (membres du cabinet, coprésidents, représentants-délégués, etc.) ;
- définition d'objectifs pour chaque division ;
- élaboration de plans de communication précis ;
- établissement d'un échéancier de travail serré.

Les campagnes deviennent plus vigoureuses, elles cherchent à s'adapter à l'évolution du milieu du travail et à la concurrence (par exemple, des analyses de marché et de marketing sont effectuées pour toucher les PME et les particuliers), de nouveaux moyens sont utilisés pour lever des fonds (coupons rabais, dîners-bénéfices, marketing direct, télémarketing). Pendant cette période, la répartition des revenus s'est grandement modifiée: Les dons corporatifs sont passés de 47 % en 1982 à 33 % en 1990 ; les dons des employés, de 41 % à 51 % et les dons individuels, de 12 % à 16 %.

En matière d'allocation des fonds, les activités de communication sont nombreuses pendant les années 80 :

- les tendances sociales sont analysées,
- des mémoires et des rapports sont déposés,
- un colloque est organisé,
- des efforts sont entrepris pour se rapprocher des organismes financés par Centraide, des actions visant la collaboration et le partenariat avec des organismes publics sont entreprises..

Dans les sondages, la notoriété de Centraide passe de 31 % en 1982 à 43 % en 1987 et à 54 % en 1991. Les bénévoles jouent un rôle accru dans son fonctionnement (plus de 50 000 en 1990), et le nombre d'organismes qui bénéficient de son financement atteint 212 en 1990. En 1990-91, un autre groupe de travail, sous la direction du CPSLT, revoit la structure, le processus et les mécanismes d'allocation des fonds (voir tableau 7.6) en décrivant les champs d'activités. L'année suivante, en 1992, trois grands changements se produisent :

- remplacement des cinq comités d'analyse (jeunesse, vie de quartier, entraide communautaire, santé et services à la personne handicapée, admissions) et des sept comités de liaison (Liaison avec Catholic Community Services, Liaison avec Centre de référence du Grand Montréal, Liaison avec Corporation Félix-Hubert d'Hérelle, Liaison avec Dispensaire diététique de Montréal, Liaison avec Scouts et Guides de Montréal, Liaison avec Y.M.C.A. et Liaison avec Y.W.C.A.) par des comités d'analyse des programmes et des budgets (14 comités responsables des champs d'activités);
- établissement d'une enveloppe pour l'expansion des programmes et services des organismes déjà financés et une autre enveloppe pour les nouveaux programmes, les projets spéciaux et les cas d'urgence;
- passage d'un cycle d'opération de 12 mois à un cycle de 24 mois (liens contractuels avec les organismes financés).

Tableau VII.6
Liste des 14 champs d'activités en matière d'allocation

Champs d'activités	
<ul style="list-style-type: none"> • nouveaux immigrants, • jeunes, • femmes, • mailles, • personnes âgées, • handicapés, • personnes ayant des problèmes de santé 	<ul style="list-style-type: none"> • camps, • centres d'action bénévole, • dépannage, • quartiers et centres communautaires, • logement et consommation, • aide aux organismes, • multi-programmes/multi-clientèles.

En 1992, Centraide revoit l'énoncé de sa mission et est rebaptisée Centraide du Grand Montréal, afin de refléter son rayonnement territorial: l'île de Montréal, la ville de Laval et la Rive-Sud. À cette époque, près de 70 personnes travaillent de façon permanente à Centraide et son action s'appuie sur 275 000 donateurs et 3 100 corporations. En janvier 1992, à la suite des divers travaux entrepris par les sous-comités, le CPSLT dépose au CA un rapport dans lequel il distingue trois grands défis que doit relever Centraide Montréal (Strategos, 1998) :

1. Le défi de la levée de fonds en situation de vive concurrence :
 - Croissance des ressources financières plus lente que celle des besoins ;
 - Techniques de marketing et de sollicitation de plus en plus sophistiquées ;
 - Qui doit financer les organismes de charité?
2. Le défi de la perception qu'ont les gens de Centraide :
 - Notoriété de Centraide élevée par rapport aux autres organismes ;
 - Image de Centraide positive mais perception floue de Centraide ;
 - Peu de connaissance de l'usage des dons par les donateurs.
3. Le défi du rôle de plus en plus grand de Centraide et du secteur communautaire.

En 1996, le Comité des priorités définit la pauvreté de façon plus opérationnelle et insiste pour intervenir dans un territoire délimité, en recherchant le consensus de la collectivité locale pour déterminer les besoins - toute cette démarche étant centrée sur l'action intersectorielle. Il souligne le besoin d'harmoniser les interventions au plan local et régional. Dans ce mode d'intervention, appelé «approche locale», l'individu et la communauté sont considérés comme les instruments de leur propre changement. Cela oblige Centraide du Grand Montréal à jouer par la suite un rôle plus important comme intervenant social, en intensifiant la concertation avec tous les acteurs locaux et en participant à des partenariats circonstanciels :

La pauvreté est : *«une situation de privations, durable ou temporaire, affectant trois conditions d'existence interreliées : l'avoir – privé de revenus; l'être – dépourvu de soutien; et le pouvoir – marginalisation ou exclusion sociale»* (Strategos, 1998, p. 10-II).

Dans l'ensemble, Centraide a été créé pour répondre au désir des donateurs de mieux coordonner l'aide charitable dans la région montréalaise. Nous avons aussi constaté que Centraide s'est révélée capable de surmonter les contradictions dues aux pressions environnementales et aux routines organisationnelles, en déployant les ressources nécessaires pour se donner de nouvelles stratégies lorsque cela était nécessaire. Toutes ces initiatives stratégiques semblent avoir été opportunes pour leur époque. Fidèle à cette tradition, en 1998, Centraide sent de nouveau la nécessité de **réfléchir** à son action et aux mesures qu'elle a prises. Le résultat de ces réflexions forme le contenu de sa nouvelle planification stratégique, présentée dans le rapport intitulé : **«Centraide du Grand Montréal, son positionnement en 1988»** (Strategos, 1998).

Ce rapport comprend six sections : (1) Un document de synthèse et de recommandations, (2) une description historique de Centraide, de son identité et de ses capacités, (3) une description de la philanthropie au Canada, (4) une synthèse de la situation socio-politique, (5) une étude de Benchmarking centrée sur cinq United

Way au Canada, (6) une synthèse des commentaires obtenus à la suite des entrevues de 48 leaders d'opinion. Cette analyse de l'environnement de Centraide révèle les grandes sources d'inquiétude suivantes :

- i. Les entreprises et les employés veulent connaître, et peut-être contrôler, l'utilisation des fonds qu'ils versent ;
- ii. Le financement récurrent réduit considérablement la marge de manœuvre de Centraide ;
- iii. Au plan organisationnel, il y a un déséquilibre entre la campagne, dominante, et les allocations, subsidiaires ;
- iv. Les ressources financières dominent les autres préoccupations de la mission : «promouvoir l'entraide, l'engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d'améliorer la qualité de la vie de notre collectivité et de ses membres les plus vulnérables» ;
- v. Centraide va chercher de l'argent sans dire au préalable à quoi il servira ;
- vi. C'est remarquable et très surprenant qu'il ait pu ramasser autant d'argent dans de telles conditions. Il ne pourra continuer à le faire ;
- vii. A l'interne, l'organisation vit les tensions évoquées ;
- viii. Les conseillers de la campagne sont souvent essoufflés, indicateur inquiétant à terme ;
- ix. Les conseillers des allocations sont souvent déprimés et mettent surtout l'accent sur les difficultés de l'action communautaire.

En plus d'actualiser les nouvelles données en matière de lutte contre la pauvreté à Montréal, la discussion et les descriptions qui précèdent montrent l'importance qu'a l'environnement pour Centraide et l'intensité de ses préoccupations à son égard. Ce qui suit examine plus en détail les mesures prises pour améliorer la performance de Centraide.

7.3. ACTIONS MANAGERIALES POUR AMELIORER LA PERFORMANCE

La nouvelle planification stratégique de Centraide, après avoir évalué les opportunités et menaces présentées par son environnement, propose deux options générales en matière de comportement stratégique: (1) Maintenir le statu quo tout en réduisant les menaces, dans la mesure du possible - ou (2) transformer radicalement les pratiques et le fonctionnement de l'organisation. Le document de planification stratégique décrit chacune de ces options, mais encourage l'adoption de la deuxième option. D'après ses auteurs, la transformation de Centraide se justifie parce que le statu quo est insoutenable à terme et qu'il fragiliserait considérablement l'organisation. De plus, la deuxième option permet de faire face aux multiples défis que présente l'environnement. Elle génère un défi intéressant pour toute l'organisation et lui permet de maintenir une forte motivation. Elle va dans le sens de ce qui est en train de se produire dans le monde entier, notamment en Amérique du Nord. Cependant les auteurs avertissent qu'une transformation aussi profonde requerrait une démarche prudente et lente, qui devrait commencer par un processus d'appropriation mettant le débat au cœur des préoccupations des dirigeants et de tous les acteurs clés de l'organisation. Sur la base de Strateos (1998), voyons maintenant les deux options un peu plus en détails.

Option 1 : Centraide (+), ajustement du statu quo : L'attrance de la situation actuelle est liée, entre autres, à la maîtrise dont disposent les acteurs de Centraide dans les actions cruciales. Comme on ne devrait pas changer ce qui va bien, on peut considérer que Centraide réussissant bien il n'y a aucune raison d'introduire des modifications substantielles. Il suffit de considérer que les préoccupations doivent être traitées à mesure qu'elles apparaissent et de manière réactive. Ainsi on aurait à :

- i. Rendre plus visibles les actions des organismes, par des visites sur le terrain, par des mini-conférences dans les entreprises, par des études d'impact, pour mettre les donateurs à l'aise et leur donner le sentiment que leurs contributions sont utiles ;
- ii. Le financement récurrent est un élément important de la philosophie de Centraide. Il ne peut être remis en cause. Cependant, un suivi plus minutieux des organismes et le souci de ne soutenir que ceux qui le méritent contribueraient à tirer le meilleur parti de ce choix ;
- iii. Un peu comme c'est actuellement le cas, l'action des bénévoles et des permanents des allocations pourrait être renforcée en multipliant les actions d'intégration (e.g., tables de concertation) et en créant les conditions pour que l'action communautaire soit mieux focalisée et mieux coordonnée par région ou quartier ;

Selon ce scénario, le travail le plus important pourrait être organisationnel. Centraide pourrait progressivement se restructurer en divisions relativement distinctes qui auraient alors à participer aux campagnes ainsi qu'à l'action d'allocation. Mais il faut bien entendu que la fonction campagne, qui constitue la force actuelle de Centraide, demeure dominante. L'allocation relèverait alors surtout des actions opérationnelles et non des actions stratégiques, ce qui signifie que Centraide serait conçu comme un service de levée de fonds pour les organismes qui font partie de son portefeuille.

Option 2 : vers un nouveau Centraide. Une autre façon de faire face aux préoccupations serait de re-conceptualiser radicalement Centraide. Dans ce cas, le nouveau Centraide se définirait par rapport à trois grands mouvements :

- *Mettre les ressources critiques, notamment les bénévoles, au cœur de l'action de Centraide ;*
- *Considérer l'action de soutien et d'entraide communautaire comme moteur des activités ;*
- *Gérer Centraide comme une entreprise diversifiée.*

Les ressources critiques au cœur de l'action de Centraide : on peut avoir l'impression que la ressource la plus importante que Centraide fournit est constituée par les sommes d'argent qu'il rassemble et qu'il distribue. L'argent est un important catalyseur, certes, mais, à y regarder de plus près, on s'aperçoit que c'est le formidable mouvement de solidarité directe qui forme l'essence de l'action de Centraide. Cette action est à la mesure du mouvement de brassage des communautés du Grand Montréal. Il est probable que la contribution la plus importante de Centraide est de stimuler le sentiment d'entraide concrète par l'intervention directe. Les petits donateurs, en particulier, ne retiennent de Centraide que l'occasion qui leur est donnée de penser à leurs concitoyens les plus démunis en faisant des gestes concrets pour les aider. Pour stimuler ce comportement et ces sentiments de solidarité, Centraide met en branle 50 000 volontaires (dont 2 000 de manière directe) qui mettent en relation une grande partie de la population du Grand Montréal.

On peut facilement imaginer, et les chiffres sur l'importance du rôle du bénévolat au Canada le montrent bien, que, même si Centraide ne rassemblait qu'une fraction réduite des sommes qu'il mobilise actuellement, il resterait important à cause de l'action des bénévoles. Pourtant, Centraide se comporte comme si cet aspect de son intervention était subsidiaire, au lieu de le considérer comme principal. Il doit donc en faire le cœur de toutes ses activités, son «*Core Competence*». Pour renforcer cet aspect de son action, son «*Core Business*», Centraide doit gérer les bénévoles de manière beaucoup plus professionnelle. Cela devrait notamment inclure :

- i. Un recrutement plus systématique et mieux structuré par rapport aux tâches à réaliser ;
- ii. Une organisation focalisée sur les objectifs ;
- iii. Une formation permanente, d'une part à la levée de fonds, d'autre part à la gestion de l'action communautaire ;
- iv. Une participation plus grande aux processus de prise de décision et une discrétion plus grande dans l'action ;
- v. Toute l'action de Centraide serait celle des bénévoles.

L'action communautaire comme moteur des activités. Centraide doit s'axer sur des activités valorisées par ses clientèles. Il ne faut pas réfléchir longuement pour réaliser que toutes les clientèles de Centraide sont d'abord et avant tout préoccupées par la situation socio-économique des communautés du Grand Montréal. En conséquence, lorsqu'elles «achètent» les demandes de Centraide, elles espèrent que cela va améliorer la situation de ces communautés. On s'attendrait donc à ce que l'action communautaire soit une préoccupation centrale. Pourtant, tel n'est pas le cas actuellement, même si les dirigeants de Centraide sont fortement attirés par cela.

La situation actuelle de Centraide peut être illustrée comme ayant **la campagne au centre et l'action communautaire des organismes à la périphérie.** Des efforts considérables et des trésors d'ingéniosité sont déployés pour rassembler des fonds qui sont ensuite répartis entre les organismes communautaires. Les donateurs ne savent pas vraiment pour quoi leur contribution est utilisée, bien qu'au cours des dernières années l'accroissement des campagnes publicitaires sur l'action de certains organismes ait temporairement rassuré certains d'entre eux. **Il est donc souhaitable que cette logique soit inversée** et que Centraide finance des programmes et des projets d'abord proposés et planifiés par les organismes. Ce faisant, il pourrait présenter aux donateurs, grands et petits, les actions qu'il entend financer et éventuellement leur donner régulièrement les résultats de ces actions. Cette nouvelle logique implique que le savoir-faire considérable en matière de gestion de campagnes se double d'un savoir-faire plus fin, d'une part en matière **de compréhension des besoins des groupes de donateurs et des entreprises**, d'autre part en matière de **détermination des besoins de la communauté**, tels qu'ils sont définis par les organismes que Centraide soutient. La Figure 7.3. illustre la différence entre la situation actuelle et la situation préconisée.

Cette nouvelle logique implique des rapports différents avec les organismes financés. D'abord, il faudrait considérer le choix des organismes financés comme un choix

stratégique, qui peut évoluer bien sûr, mais qui pour l'essentiel décrit Centraide. En d'autres termes, on devrait être capable de décrire Centraide en regardant la nature des activités des organismes qu'il finance. Par ailleurs, ce faisant, les organismes sont intégrés à la logique de Centraide et il faut donc les aider à la mettre en œuvre. Cela signifie que le système d'allocation de ressources de Centraide doit être comparable à celui des grandes entreprises, et réserver un rôle important aux projets et aux activités proposés par les organismes qui font partie du portefeuille. Cela signifie aussi que les responsables des organismes sont formés au fonctionnement du système ainsi mis en place.

Gérer Centraide comme une entreprise diversifiée. Les deux grands choix, évoqués auparavant, constituent l'essence de cette option et en fait impliquent une gestion de Centraide sensiblement différente de la gestion actuelle. En effet, aujourd'hui Centraide est conçu et géré comme une petite entreprise comprenant une centaine de personnes. Changer de logique en mettant l'accent sur l'action communautaire et sur l'action des bénévoles modifie sensiblement le tableau. En effet, même si ce n'est pas formel, l'organisation «virtuelle» Centraide va comprendre à la fois les organismes financés et les bénévoles associés. Pour gérer cette nouvelle organisation, beaucoup plus diversifiée, il faut des méthodes nouvelles. Les éléments clés de la gestion de la diversité seraient :

- i. Considérer **les organismes comme des centres d'activité stratégique**, générateurs d'activités et de projets que Centraide doit financer;
- ii. Gérer les organismes comme on gère **un portefeuille d'activités** : **chaque organisme aurait sa stratégie d'activité**, préparerait ses projets en fonction de cette stratégie et serait financé compte tenu de l'adéquation de cette stratégie avec les grandes orientations ou priorités de Centraide et compte tenu des résultats obtenus ;
- iii. Pour cette gestion, Centraide doit **s'organiser en divisions** de façon à faire un suivi adéquat ;

- iv. **Cette organisation** qui intègre l'effort de campagne et de suivi des organismes **ne peut être appliquée dès à présent**. Les ajustements devront se faire progressivement selon un plan à établir plus tard ;
- v. **Les permanents** de Centraide doivent jouer un rôle considérablement enrichi. Il faudra qu'ils deviennent les **gestionnaires du système** ainsi mis en place, même si dans le système beaucoup de bénévoles joueront un rôle décisionnel plus important. Il sera nécessaire de prévoir à leur intention une formation en gestion appropriée.

Figure 7.3a: Fonctionnement actuel

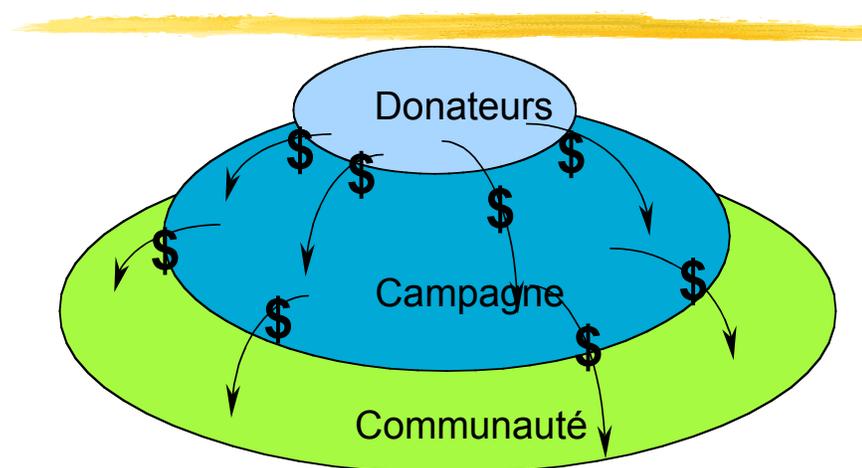
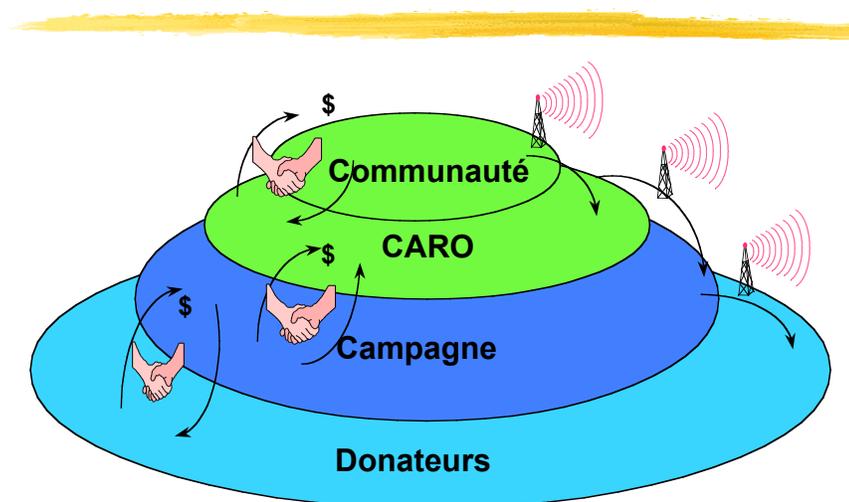


Figure 7.3b: Le nouveau modèle



Source : Strategos (1998)

Par ailleurs, la gestion générale requerra **un bureau de la Présidente beaucoup plus élaboré**, avec notamment **un responsable de la planification stratégique** qui gèrera le système d'allocation de ressources et de suivi des centres d'activité stratégiques. La Présidente aura trois rôles fondamentaux :

- i. être l'architecte de la raison d'être de l'organisation, notamment exprimer les objectifs et les valeurs qui doivent guider l'ensemble des comportements dans l'organisation;
- ii. veiller à l'adéquation des arrangements structurels et des mécanismes de stimulation, de façon à encourager les comportements les plus propices à la réalisation des objectifs, notamment veiller au choix judicieux des responsables de fonctions et du suivi des centres d'activité stratégique;
- iii. maintenir la cohésion de l'ensemble face aux agressions externes et aux épreuves internes.

Le rôle des collaboratrices et collaborateurs de la présidente, permanents ou bénévoles, est de veiller à renforcer l'encadrement des centres d'activité stratégiques, de veiller à la bonne gestion du bénévolat pour la réalisation des objectifs et, en général, d'aider la Présidente à gérer les multiples gestionnaires, permanents et bénévoles, qui assurent le bon fonctionnement de l'organisation. Le rôle des centres d'activités stratégiques est de concevoir les projets et les programmes les plus appropriés pour maintenir l'équilibre des communautés du Grand Montréal, de les réaliser lorsqu'ils auront été financés et de maintenir un suivi constant des résultats obtenus.

Bref, la deuxième recommandation, traduite en fonction de notre cadre conceptuel, propose aux gestionnaires de Centraide de (1) se concentrer sur les besoins des bénéficiaires (avant ceux des organismes et les désirs des bailleurs de fonds), (2) de penser/définir une méta-structure (une structure d'actions socio-économiques – SASÉ) et (3) de gérer tout le système stratégiquement. Dans la prochaine section,

nous allons nous intéresser aux réactions des stakeholders importants à la nouvelle planification stratégique de Centraide.

7.4. RÉACTIONS DES STAKEHOLDERS IMPORTANTS À LA STRATÉGIE DE CENTRAIDE

Les stakeholders les plus importants de Centraide peuvent se diviser en trois groupes : les bailleurs de fonds, les organismes et les bénéficiaires directs. Selon la Vice Présidente du développement social de Centraide, la réaction générale des bailleurs de fonds (les donateurs de fonds corporatifs), était une entière satisfaction et un appui total. Comme on le verra, pour la plupart des organismes rencontrés, la planification stratégique de Centraide est quasiment l'équivalente de celle des bailleurs de fonds corporatifs, étant donné que Centraide est financé par les dons de corporations. Par ailleurs, il est intéressant de mentionner que, juste après la publication de sa nouvelle planification stratégique, Centraide a demandé à l'auteur et à deux autres collègues d'évaluer le fonctionnement des comités d'allocation de fonds. Le rapport de cette étude figure dans Atangana-Abé, Bénouniche et Youssofzai (1999). L'encadré de la page suivante présente la synthèse de leurs observations.

Revenons aux réactions des autres stakeholders (les organismes et les bénéficiaires) à la planification stratégique de Centraide. Mais là encore il faut préciser certains points. Tout d'abord Centraide lui-même s'est intéressé à la réaction des organismes à sa nouvelle stratégie.

Ainsi, à la suite de 12 rencontres – en l’an 2000 – et de la rencontre de 197 organismes, il note la préoccupation des organismes⁵⁵. Par ailleurs, ce qui suit mettra toutefois l’accent sur les **constats que nous avons faits lors de nos visites** auprès des organismes. En fonction de ces considérations, les paragraphes suivants présentent les réactions des organismes et des bénéficiaires à partir d’une perspective plus large que celle de la nouvelle planification stratégique de Centraide.

⁵⁵ **Les constats** : De la rétroaction des organismes, nous pouvons tirer quelques préoccupations majeures :

- La mission et l’autonomie des organismes par opposition aux cadres de soutien financier des bailleurs de fonds dont Centraide.
- La concertation et le partenariat.
- L’évaluation qualitative et l’impact de l’action des organismes et des tables de concertation.
- Le développement de l’action bénévole.

Les organismes sont aussi très préoccupés par leur financement de base et les conditions de travail de leur personnel.

Enfin certains enjeux sectoriels sont ressortis de façon particulière. Par ordre d’importance :

- Le vieillissement de la population
- La situation des personnes handicapées ;
- Le logement ;
- Le soutien aux jeunes familles ;
- Les femmes ;
- La défense des droits ;
- La santé mentale ;
- Les jeunes de 18 à 30 ans (Source : Centraide, service des allocations).

Résultats des observations à Centraide du Grand Montréal

- **Une offre inférieure à la demande** : Centraide doit répondre, en matière d'allocation, à une importante demande de la part d'un très grand nombre d'organismes. Chaque année, le SAAS doit ainsi faire une sélection difficile entre les organismes demandeurs.
- **Diverses manifestations de la pauvreté** : cette sélection est d'autant plus difficile que la pauvreté se manifeste de différentes manières. À quelle(s) expression(s) de la pauvreté accorder la priorité ? Dilemmes et débats sont au cœur de cette question.
- **Quelles sont les limites d'un organisme tel Centraide?** Faut-il agir directement sur la solidarité? La distribution d'argent est-elle le seul moyen de lutter contre la pauvreté?
- **Difficulté de cerner l'impact de l'action** : pour le SAAS en particulier, il est difficile de mesurer l'impact des fonds distribués aux organismes.
- **Un environnement non contrôlable** : la communauté de Montréal représente un environnement "mouvant", aux frontières floues et aux besoins changeants. De plus, les résultats des collectes de fonds changent chaque année. Dans ces conditions, il est très difficile de planifier.
- **Deux approches, sectorielle et territoriale** : ces deux manières d'appréhender la communauté sont aujourd'hui, à juste titre, au centre des préoccupations de Centraide. Il est capital de réfléchir à ces orientations, puisque l'adoption d'une ou des deux approches entraîne des conséquences décisives sur l'entraide communautaire.
- **L'organisme dans son environnement** : un organisme étant généralement à l'image de la qualité des ressources de son milieu, il est difficile d'évaluer ce dernier en faisant abstraction de son environnement. Cette constatation est l'une des raisons qui ont amené Centraide à expérimenter l'approche territoriale.
- **Des donateurs et des bénéficiaires aux exigences parfois contradictoires** : concilier les fonctions de collecte et d'allocation de fonds peut placer Centraide dans une situation de conflit d'intérêts.
- **Évaluation uniforme ou particularisée?** La diversité des organismes financés par Centraide justifie l'importance d'une telle question.

Source : Atangana-Abé, Bénouniche et Youssofzai (1999)

7.4.1. Les organismes⁵⁶ :

Les cinq organismes étudiés, mentionnés dans le chapitre 5, étaient :

- Organisation d'Éducation et d'Information Logement des Côtes-des-Neiges – OEIL;
- Scout Canada;
- Centre Social d'Aide aux Immigrants – CSAI;
- Centre de Référence du Grand Montréal – CRGM;
- Centre de Formation Populaire – CFP.

⁵⁶ Le contenu de cette partie est basé sur les données recueillies directement par l'auteur durant ses séjours avec les organismes financés par Centraide – entre mars et septembre 1999.

Il est possible de soutenir que les membres des organismes perçoivent deux types de relations entre Centraide et les organismes : (1) Centraide comme partenaire, (2) Centraide comme concurrent. D'un autre côté, il est important de préciser que les organismes visités ont pratiquement tous cette perception: leurs membres s'expriment ou bien en termes de collaboration ou bien en termes de concurrence ou bien les deux à la fois. Mais cela n'empêche pas que les dirigeants des cinq organismes visités – qui reçoivent tous des fonds de Centraide - voient en lui un acteur important dans le domaine de lutte contre la pauvreté à Montréal.

Les membres d'organismes qui voient Centraide comme un partenaire dans la lutte contre la pauvreté: Généralement ces personnes reconnaissent le côté positif de la chose, et le fait que Centraide leur fournit de façon récurrente la plus grosse part de leur budget de fonctionnement interne. À ce propos un responsable affirmait :

«Un des problèmes... est le financement de base.... Nous, on a Centraide qui heureusement finance l'infrastructure depuis le début...».

Selon un autre dirigeant d'organisme, Centraide est aussi apprécié parce que ses membres *«connaissent mieux les organismes»* (par rapport aux représentants des gouvernements) et qu'ils ont des rapports plus personnalisés avec les organismes: *«..à Centraide, on connaît les gens»*, tandis que les rapports avec le gouvernement sont moins *«personnalisés»*. Par ailleurs, d'après un autre dirigeant, avec Centraide, *«les règles du jeu sont claires»* et ses représentants *«ne font pas d'ingérence»*. Un autre dirigeant affirmait qu'au début il est difficile d'être financé par Centraide, mais *«un coup que t'es rentré, ça va!...»*:

«...Centraide est moins pointilleux...» ; «...Quand ils connaissent l'organisme, c'est OK...» ; «...Ils demandent à ce que l'on administre sagement...».

Les membres d'organismes qui voient Centraide comme un simple intermédiaire, voire comme un concurrent: Ici, Centraide est toléré uniquement

comme un intermédiaire - «*un financier*» - qui devrait canaliser les dons de charité directement aux organismes – et sans aucun contrôle ni ingérence dans la conception des projets d'aide communautaires. Selon l'une des personnes interrogées, les bailleurs de fonds – dont Centraide - «*...juste...nous donnent de l'argent*». Sur le plan des stratégies des bailleurs de fonds, les organismes restent à la fois lucides, à la fois pragmatiques. Pour l'un des dirigeants, en faisant quelques dons, une partie des donateurs corporatifs fait «*...de la philanthropie obligée....[Ils] soulagent leurs consciences...*».

«...De plus en plus le financement est défini...en fonction de projets. [Le problème avec le projet est que] les priorités, les cibles, les clientèles...sont définies par les bailleurs de fonds...Les organismes sont obligés de dévier [de leur mission] pour s'adapter à ces exigences. [De plus], les projets sont de plus en plus normés. Bon nombre d'organismes sont obligés... [de les accepter]. Dans un projet, on peut prendre de 15% à 20% de frais pour l'infrastructure [frais de gestion], ...mais c'est peu...».

En outre, d'après l'un des dirigeants, les bailleurs de fonds «*sont... présents dans les décisions, car le financement des organismes se fait de plus en plus par les programmes. [Ainsi], les critères sont définis chez les donateurs...*». Il propose que «*...pour préserver l'autonomie des organismes, il faut qu'il y ait de plus en plus de financement récurrent...*».

Plusieurs intervenants et dirigeants des organismes critiquent le fait que Centraide les contrôle de plus en plus. L'un d'entre eux disait par exemple : «*...Les bailleurs de fonds, dans la mesure des financements qu'ils donnent, exercent du contrôle*». Un autre affirmait : «*...Centraide a resserré son contrôle...[et] utilise beaucoup les groupes (organismes) "glamours" pour sa campagne annuelle en écartant d'autres...*». Cette personne ajoutait :

«...Centraide est le plus "chiant" [de nos bailleurs de fonds]; par contre il nous donne le budget de base...depuis 1970...jamais baissé, c'est récurrent...»;

«...Centraide donne beaucoup, mais nous suit beaucoup [et]...nous force à planifier...Le danger, c'est qu'ils décident à notre place...D'un autre côté c'est bien qu'on planifie»;

«...Centraide tripe sur les modes...Actuellement,...c'est l'Empowerment...».

Par ailleurs, les organismes sont convaincus de l'utilité de leur action – effectuée parallèlement à celle du gouvernement, et peut être parfois bien plus efficace que celle-ci. Pour la directrice du CRGM, les informations données comme «aide personnalisée» (informations gratuites - dans les deux langues, anglais et français) touchent les domaines de la justice, de la santé, du bien-être et des loisirs. Pour madame Lebeau, responsable du Centre de Référence du Grand Montréal les organismes communautaires ont surtout quatre utilités : Ils (1) «...répondent aux besoins des communautés avec des structures souples...»; (2) ils «...sont à l'origine des institutions comme les CLSC...»; (3) ils «...remplacent dans plusieurs domaines l'État-providence qui connaît des limites...» et (4) ils créent de «...nouvelles formes d'entraides...» par exemple, pour la société vieillissante au Canada (entrevue avec la directrice du CRGM, juin 1999). De son côté, le coordonnateur du CFP affirme que son organisme oeuvre actuellement dans de nouveaux secteurs comme l'économie sociale, le partenariat, la régionalisation et les nouveaux contrats sociaux. Pour ce faire, ajoute-t-il, le CFP organise des ateliers de formation destinés aux dirigeants des organismes communautaires et à leurs intervenants : *«...A travers tout le Québec, des groupes nous contactent ici et demandent nos services, [entre autres] ...dans les domaines de (a) l'évaluation, (b) la négociation, (c) la transformation d'instances régionales».* Il ajoute : *«...Et nous, on fait des interventions. De plus, les organismes désireux peuvent recevoir de l'aide dans le domaine de la vie associative. Par exemple, on leur explique le rôle d'un CA dans un organisme...».*

Bref, la conviction générale est que le «vrai» travail communautaire est accompli par les gens du terrain, à savoir les membres des organismes. Pour l'une des

intervenantes interrogées, les bailleurs de fonds n'ont «*pas le sens du terrain du tout...*». Un autre intervenant observait même que les organismes ont aussi une certaine influence dans le choix des projets et de leurs critères : «*Mais les groupes [organismes] ne sont pas complètement démunis...*». En évoquant l'exemple de la participation des groupes communautaires au dernier sommet économique au Québec, il affirmait qu'on ne peut pas élaborer un programme social sans leur participation.

«...Au Québec, les organismes communautaires sont de plus en plus reconnus comme des acteurs importants et comme partenaires....».

«...Le communautaire est de plus en plus reconnu comme un acteur». [Mais en même temps], il lutte...pour sa reconnaissance. [Par exemple acquérir] le financement est une lutte...On est obligé de lutter pour des financements....».

Dans le même sens, certains membres des organismes n'hésitent pas à rappeler qu'aujourd'hui le développement économique se fait aussi par le communautaire, alors que l'État est de plus en plus absent. Pour eux, le communautaire :

«...C'est rendu un secteur comme d'autres...Ce n'est plus un lieu de passage...Il s'y crée de véritables emplois....C'est un secteur qui a de l'avenir...Mais il manque de financement....».

Un autre intervenant allait plus loin:

«...Ce qui me désole le plus est que les gouvernements n'arrivent pas à trouver des solutions pour relancer l'économie...Notre objectif est qu'on avance économiquement et socialement....que les gouvernements trouvent les moyens pour faire du vrai développement économique...L'objectif n'est pas de donner plus d'argent aux pauvres, mais de développer...».

Par ailleurs, un membre d'un organisme qui fait de la formation et de l'évaluation, rappelle: «*...eux-mêmes [Centraide] ont développé leur propre formation, mais ...nous leur disons que leur méthode d'évaluation, c'est juste un regard*» d'un permanent et des bénévoles; que «*ça reste des évaluations subjectives*».

Sur un autre plan, les organismes émettent de nombreux. En premier lieu, ils aimeraient que Centraide les contrôle moins et les finance plus régulièrement. Le dirigeant d'un organisme souhaite que les bailleurs de fonds revoient le financement des organismes dans le cadre d'une «réflexion globale», qu'ils aient «une vision plus structurante». Il demande de «ne pas instrumentaliser les organismes communautaires, sinon ils perdent leur originalité et leur capacité de trouver des solutions...» aux problèmes. Par conséquent, il demande aux bailleurs de fonds d'«assurer un financement de base aux organismes, de respecter leur autonomie, de traiter d'égal à égal, de négocier avec eux et de ne pas chercher à ce qu'ils soient coupés...».

7.4.2. Les bénéficiaires⁵⁷ :

Dans le système de Centraide, nous avons observé qu'en général ce sont d'abord les permanents, intervenants et dirigeants des organismes qui parlent au nom des bénéficiaires. Quatre points importants doivent être mentionnés à cet égard. Premièrement, il a été impossible de pouvoir systématiquement rencontrer les clients de chacun des organismes fréquentés. Deuxièmement, pour pouvoir rencontrer les quelques «réels» bénéficiaires dont il sera fait mention plus tard, nous avons dû passer par les organismes. Troisièmement, tous les clients/bénéficiaires rencontrés ne connaissaient pas Centraide. Quatrièmement, tous les clients/bénéficiaires rencontrés appréciaient grandement les services qu'ils avaient reçus, et manifestaient une grande satisfaction.

En général, dans le système Centraide, les organismes se voient comme la communauté, c'est-à-dire qu'ils estiment faire partie des clients/bénéficiaires ou, du moins, être les porte-paroles des ces derniers. Sur ce point, Centraide est non

⁵⁷ Ceux et celles qui reçoivent directement l'aide des organismes.

seulement d'accord, mais arrange sa nouvelle structure en fonction de cette réalité (Hafsi, 2001). Ainsi, chacun des organismes définit sa mission en fonction de ses bénéficiaires. Par exemple, le CFP, qui a pour clients les organismes communautaires, veut «...outiller les laissés-pour-compte et leur donner les moyens de se prendre en main...» (Entrevue avec le coordonateur du CFP, mai, juin et juillet 1996). De son côté, en se concentrant sur les jeunes Canadiens/Canadiennes, Scouts Canada définit sa mission comme suit : «...Collaborer au développement des jeunes afin de leur permettre d'atteindre leur plein potentiel physique, intellectuel, social et spirituel en tant qu'individus, citoyens et citoyennes responsables et membres de la collectivité sur les plans local, national et international par l'application de nos Principes et Pratiques...» (Rapport annuel du Scout Canada, 2000). Les bénéficiaires d'un autre organisme - l'OEIL - sont des locataires dans le quartier Côtes-des-Neiges. Cet organisme s'est donc fixé pour mission de viser «...l'amélioration des conditions de logements dans le quartier en informant et en soutenant les locataires dans leurs démarches...» (OEIL, Rapport annuel 1996-97). Les clients/bénéficiaires du CSAI sont divers groupes ethniques émigrants à Montréal. L'organisme se donne pour mission de les aider dans des moments difficiles de leur existence en les accueillant et, occasionnellement, en les hébergeant et en les nourrissant. D'après la directrice de CSAI, interviewée au mois de juin 1999, ces bénéficiaires viennent d'Europe, du Moyen-Orient, d'Amérique du Sud ou d'Amérique Centrale, d'Afrique et d'Asie. Finalement, le CRGM justifie son existence en se mettant «...à la disposition de la population du Grand Montréal : individus, professionnels, associations, agences privées, services publics....». Cet organisme utilise la communication téléphonique comme principal moyen de contact avec les bénéficiaires (CRGM, juillet-août, 1999).

Le souci de satisfaire les clients/bénéficiaires se manifeste dans les discours de tous les organismes que nous avons pu rencontrer. D'après l'une des intervenantes, il serait nécessaire de «...servir la population comme elle doit être servie...». Pour une autre, les clients «...ont un plus grand pouvoir que les bailleurs de fonds...» car, si

l'on ne les sert pas correctement, «...ils vont aller ailleurs...». Sœur Lainé – intervenante au CSAI – va plus loin. Elle nous informe d'abord que des familles québécoises font du jumelage avec des familles immigrantes – dans le cadre d'une «*politique très précise et...bien encadrée...*». Pour elle, les services de son organisme aux immigrants et aux réfugiés est le résultat d'interactions entre le gouvernement du Québec, les membres de son organisme, les familles québécoises et, de temps en temps, les bénéficiaires directs eux-mêmes. Par exemple, les réfugiés qui sont d'abord reçus par le gouvernement dans les centres d'accueil doivent trouver un appartement, signer un bail, s'installer, ouvrir un compte dans une banque, faire les premières courses pour l'épicerie, remplir les formulaires pour les cartes, s'inscrire au bien-être social, etc. C'est dans tous ces domaines que les intervenantes du CSAI les aident, ajoute sœur Lainé. Pour elle, les services d'accompagnement, d'accueil, d'installation, de parrainage, de cours de langue devraient «être de qualité». Elle précise aussi qu'il arrive régulièrement que l'organisme fasse travailler d'anciens bénéficiaires comme bénévoles (surtout pour les services de traduction et d'accompagnement). À titre d'exemple, Madame Guity, une ancienne bénéficiaire kurde iranienne, a fini par occuper un travail à mi-temps au CSAI – après avoir terminé ses études universitaires dans le domaine du travail social (Entrevue avec une intervenante de CSAI, réalisée en juillet 1999).

Nous avons aussi été frappés de constater que les organismes sont généralement convaincus de leur popularité au sein de la société, donc auprès de leurs clients/bénéficiaires. Ainsi, pour monsieur R. D, responsable du CFP, les forces de son organisme sont (1) sa crédibilité au sein du milieu communautaire – du fait que le CFP existe depuis environ 30 ans, (2) sa «proximité des groupes», (3) le fait qu'il «soit branché directement sur les besoins des organismes» et (4) la qualité de ses services vu l'évaluation positive des bénéficiaires. La popularité du CFP s'explique aussi, ajoute-t-il, par le fait que cet organisme intervient sur de «nouveaux thèmes», comme «la gestion démocratique», «l'économie sociale», «l'évaluation»,

«l'allocation universelle dans le milieu du travail» (Coordonnateur du CFP, entrevue/mai 1999). De son côté, Mr. N (membre du Conseil d'administration de Scout Canada, rencontré à trois reprises entre juin et août 1999) explique la popularité de Scout Canada par le fait qu'il aide les jeunes dans le domaine de l'éducation. Pour lui, le mouvement scout est «...un mouvement éducatif pour les jeunes, fondé sur le volontariat; c'est un mouvement à caractère non politique, ouvert à tous sans distinction d'origine, de race, ni de croyance, conformément aux buts, principes et méthodes tels qu'ils ont été conçus par le fondateur...». Quant à sœur Laurette, directrice du CSAI, elle voit la popularité de son organisme par rapport au fait qu'il a exprimé concrètement la solidarité internationale des Montréalais face aux différentes vagues d'immigrants à Montréal. Ainsi, elle rappelait les périodes importantes des vagues d'immigration à Montréal:

- La période allant de 1947 à 1956 a surtout vu arriver des réfugiés et immigrants d'Europe : Français, Belges, Slaves et Hongrois;
- Entre 1957 et 1960, il y a eu l'accueil des Portugais, puis des gens du Moyen-Orient comme les Égyptiens, Libanais et Syriens;
- À la suite du Printemps de Prague, en 1968, environ 12 000 Tchécoslovaques sont venus au Canada – dont une partie à Montréal;
- Au début des années 1970, environ 5 600 Ougandais fuyaient l'extermination décrétée par Amin Dada (500 d'entre eux se sont installés à Montréal); À la même époque, 7000 Chiliens immigraient au Canada dont une grande partie se fixait à Montréal;
- Les Boat People asiatiques - les Vietnamiens, Cambodgiens et Laotiens - sont arrivés en 1975;
- En 1980, plus de 5800 Haïtiens obtenaient la régularisation de leur statut au Canada, et la majorité d'entre eux a choisi de vivre à Montréal;
- Les années 1984 et 1986 marquent l'arrivée des Sri Lankais à Montréal, et les années 1990 l'arrivée des personnes originaires de l'Europe centrale et l'Europe de l'est.

Toujours en ce qui concerne les clients/bénéficiaires, il faudrait aussi évoquer les principes de confidentialité et d'anonymat – en rapport avec les principes déontologiques des organismes considérés. Plus précisément, lors de nos visites aux organismes, on avançait occasionnellement l'argument selon lequel on ne pouvait pas

dévoiler l'identité des clients/bénéficiaires. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu d'exceptions qui nous ont permis de mieux comprendre le monde complexe d'entraide à Montréal. En relation avec cela, nous pourrions certainement évoquer l'exemple du CRGM. En effet, dès notre premier contact avec cet organisme, sa directrice nous avait informé que, de par la nature de services offerts aux clients, la plupart des informations sur l'identité des clients/bénéficiaires était confidentielles, que son organisme tenait à respecter l'anonymat. Par conséquent, elle avait clairement indiqué que nous ne pourrions pas avoir un accès direct aux bénéficiaires de son organisme. Cependant, elle nous a montré des statistiques intéressantes et détaillées sur les bénéficiaires, qui montraient que, outre les clients individuels, l'organisme avait pu joindre le grand public et les intervenants sociaux du territoire montréalais en diffusant quatre publications spécialisées.

Cela dit, lors de nos rencontres ultérieures, lorsque nous avons renouvelé notre demande, la directrice du CRGM a accepté que nous assistions aux séances d'assistance téléphonique. Elle a pris des mesures pour organiser deux rencontres durant lesquelles nous avons pu écouter les conversations entre les intervenants de l'organisme et les clients. Lors de la première rencontre, le 17 juin 1999, nous avons pu constater que les intervenants et intervenantes offraient des services d'orientation générale et d'informations aux clients, qui appelaient pour demander des informations générales, des rencontres téléphoniques avec les intervenants du Centre ou des publications du Centre. Le processus était généralement le suivant. Dans un premier temps, les appels téléphoniques étaient relevés par un standardiste ; ensuite, ils étaient transmis aux intervenants les plus aptes à répondre aux besoins des clients qui avaient appelé. Par la suite, à partir de son bureau, l'intervenant rappelait le client le plus rapidement possible pour offrir les services demandés. Nous avons ainsi pu constater que les intervenants, tout en faisant preuve de professionnalisme, prenaient le temps nécessaire pour satisfaire les demandes des clients en matière d'informations recherchées.

Lors de la deuxième rencontre, organisée le 26 août 1999, nous avons pu écouter directement les conversations téléphoniques relatives aux problèmes de drogue et de jeux. Précisons que les services dans le cadre de ces deux projets - «Drogue : aide et référence» et «Jeu : aide et référence» - sont livrés, particulièrement grâce aux trois intervenants (des permanents) et à un certain nombre de bénévoles qui s'y ajoutent selon la période et selon la charge de travail. Voici une présentation rapide des contenus des appels :

- Premier appel : une joueuse anonyme qui avait trouvé le numéro de téléphone du Centre dans le Bottin téléphonique appelle pour demander des références sur le jeu;
- Deuxième appel : une autre demande de références sur le jeu;
- Troisième appel : une mère dont la fille de 13 ans avait inhalé de l'essence la veille, lorsqu'elle se trouvait avec ses amis dans le jardin, s'interrogeait sur la toxicité de cette drogue ; Elle demandait des conseils sur la manière d'aborder ce problème avec sa fille;
- Quatrième appel : un jeune anglophone cocaïnoman cherchait des informations sur les centres de désintoxication;
- Sixième appel : une dame prétendait appeler au nom d'une de ses amies ; Elle cherchait des informations sur les centres de toxicomanie (prix, conditions d'accès, etc.) dans sa région;
- Septième appel : un alcoolique de 35 ans cherchait des informations sur un centre de thérapie, pour au moins trois mois; Mais, comme il bénéficiait de l'aide sociale, il trouvait trop chers les endroits mentionnés par l'intervenante du Centre de Référence;
- Huitième appel : un autre intervenant social (externe au Centre de Référence) voulait s'informer de la nature des services du Centre de Référence; Il a demandé les coordonnées du Centre pour des contacts ultérieurs;
- Neuvième appel : une adolescente affirmait qu'elle fumait des «joints», qu'elle «aimait ça» et qu'il lui était difficile d'arrêter...; Elle demandait ce qu'il fallait faire ;
- Dixième appel : un anglophone disait qu'il se droguait avec des médicaments; Il cherchait les coordonnées d'un centre de thérapie dont le prix pour 15 jours ne dépassait pas environ 500\$...;
- Onzième appel : une dame - qui disait elle aussi appeler pour une de ses amies «...qui prend tout : la cocaïne, l'alcool...» - voulait des informations sur des centres de traitement de la toxicomanie, et des conseils...».

D'autre part, en ce qui concerne les rencontres avec les client/bénéficiaires, il faut aussi souligner certaines difficultés «pratiques» qui nous ont été annoncées par les organismes. Par exemple, selon la directrice du CSAI, certains de ses clients ne parlaient ni l'anglais, ni le français. Pour elle, il était clair que les clients ne jouaient qu'un rôle marginal dans la prise de décision de l'organisme. Mais, ajoutait-elle, «...ça dépend du client...» ; «...En général, leurs avis sont demandés à l'occasion des activités organisées pour eux : les sorties, etc...». Cela dit, en se basant sur les informations fournies par les documents internes de cet organisme, on apprend que le CSAI interroge systématiquement ses clients sur la qualité des services qu'ils reçoivent. Pour cela, l'organisme met à la disposition de ses clients une fiche d'évaluation appelée «la parole est à vous» - comportant des questions sur :

- l'accueil par l'organisme;
- le Counselling donné aux clients;
- l'aide pour remplir les formulaires;
- l'aide dans le domaine de la traduction;
- l'aide dans le domaine de la recherche de logement;
- l'aide pour la rédaction et la préparation des CV;
- l'accompagnement des nouveaux arrivants;
- l'aide pour les références et les orientations.

Cela dit, deux cas de rencontres avec les clients/bénéficiaires directs méritent d'être rapportés brièvement. Le premier est celui de Madame MB (rencontrée chez elle le 30 mai 1999). Après avoir constaté qu'aucune autre instance gouvernementale ou municipale ne pouvait l'aider à résoudre son problème, elle avait fait appel à l'un des organismes que nous avons visités. L'aventure de Madame MB avait commencé lorsqu'elle avait découvert une famille de rats laveurs au-dessus de son appartement, situé au dernier étage de l'immeuble où elle habitait. Elle s'est d'abord adressée au propriétaire de l'immeuble, mais il ne lui a jamais répondu. MB s'est finalement vue obligée de porter plainte à la Régie des logements du Québec. Elle n'a pu rencontrer le propriétaire que le jour du procès.

Une fois la plainte entendue, le propriétaire a donné à la Régie la version suivante : *«...L'immeuble est habité par des immigrants qui cuisinent des aliments avec des odeurs...»*. Ces odeurs attirent les «rats». Ce sont ces rats qui font du bruit et qui dérangent MB. MB pensait que la partialité de ce témoignage devait suffire pour que la Régie tranche en faveur du propriétaire. Mais les responsables de la régie lui auraient dit : *«Madame, vous avez signé un bail, il faut le respecter!...»*. Elle s'est donc vue obligée de rester dans l'appartement, avec les rats laveurs, et de verser son loyer mensuel à la Régie. Lorsque MB parlait des employés de la Régie, elle ne pouvait pas s'empêcher de les traiter de *«très mal polis!»*. Pour elle cette institution donnait *«un très mauvais service!...»*. Elle ajoutait: *«Je pensais que j'allais attraper une crise!...»*

Après s'être adressée en vain à divers organismes, MB avait entendu parler de l'organisme X. Après beaucoup de temps et d'efforts supplémentaires, et grâce à l'aide des membres de cet organisme, MB a enfin gagné le procès (4 mois de loyer) qu'elle avait intenté à son propriétaire. Elle était très satisfaite des services rendus par l'organisme:

«C'est plus que satisfaisant! Pourtant je ne suis pas facile!... C'est un centre idéal!...Les immigrants y arrivent sans savoir parler!...Ils ont même embauché des hispaniques ou des Philippins pour la traduction...»;
«...Dans toute cette bizarrerie!, [l'organisme X]...a eu une capacité d'écoute extraordinaire...».

Le deuxième cas est celui des quatre membres de la famille N, d'origine philippine, avec deux enfants en bas âge (rencontre qui a eu lieu dans l'appartement familial des N, le 11 juin 1999). Cette famille a aussi bénéficié de l'aide de cet organisme. Les membres de la famille N ont eu des problèmes avec leur ancien propriétaire qui n'avait pas respecté l'entente préalable de remettre en état l'appartement qu'il allait louer - bien qu'il ait promis oralement de le faire. D'après les photos dont cette

famille disposait, on pouvait effectivement constater l'état lamentable de l'appartement - plusieurs fuites d'eau aux toilettes et à la cuisine, aucun lavabo, etc.

Comme le propriétaire refusait de faire des réparations, les N se sont adressés à la Régie des logements du Québec. L'un des responsables de la Régie, constatant que les N avaient beaucoup de mal à s'exprimer en anglais et en français, leur a conseillé de s'adresser à l'organisme concerné. D'après madame N, les intervenants de l'organisme ont aidé la famille à gagner le procès intenté contre le propriétaire (une somme de 700 \$). Les N étaient eux aussi très satisfaits de l'aide fournie par cet organisme. Madame N a qualifié ses services de :

«...Big help for us...» «...I like the people there...».

Bref, sauf rares exceptions, il nous a été assez difficile de prendre contact avec les «vrais» clients/bénéficiaires de certains organismes. Certes certains principes (comme la confidentialité) contribuent à la difficulté d'identifier et d'interviewer les clients/bénéficiaires «réels». Toutefois, les organismes rencontrés se considéraient souvent comme partie de la communauté, donc comme les porte-parole ou les représentants des clients/bénéficiaires. Nous avons tout de même réussi à rencontrer un certain nombre de clients/bénéficiaires – grâce aux interventions indispensables des organismes concernés. Ces clients/bénéficiaires étaient tous satisfaits des services rendus. Mais aucun d'entre eux ne connaissait Centraide.

7.5. CONCLUSION

Ce chapitre a mis l'accent sur la nouvelle **planification stratégique** de Centraide du Grand Montréal (CGM), dont l'objectif ultime est d'améliorer la performance des actions collectives de CGM et des autres organisations luttant contre la pauvreté dans la région du Grand Montréal. Nous avons montré que cette planification comporte une partie réflexive et conceptuelle, ainsi que des recommandations pour améliorer la performance des actions entreprises. En résumé, les réflexions portaient sur (a) l'environnement général de CGM et des organisations collaboratrices, et (b) l'environnement-tâche de ces organisations. Les recommandations concernaient (d) la prise en compte du système général dans lequel CGM est actif et (d) le recours à la gestion stratégique de ce système.

Après avoir effectué une analyse approfondie de l'environnement, CGM relève un ensemble de problèmes internes et environnementaux et envisage deux options: (a) maintenir le statu quo, tout en tentant de réduire les menaces, ou (b) transformer radicalement les pratiques de Centraide et son fonctionnement. Cette dernière option, qui est recommandée, se définirait en référence à trois grands mouvements :

1. Mettre les ressources cruciales, notamment les bénévoles, au cœur de l'action de Centraide ;
2. Considérer le soutien et l'entraide communautaire comme les moteurs des activités ;
3. Gérer Centraide comme une entreprise diversifiée.

Autrement dit, cette nouvelle stratégie implique d'importantes transformations organisationnelles qui devraient amener Centraide à devenir progressivement une organisation comportant plusieurs divisions qui superviseraient la collecte des fonds et leur allocation dans des secteurs de priorité prédéfinis et avec une coordination d'ensemble. Tout cela revient à dire qu'au lieu de considérer seulement Centraide, il

faut la placer au centre d'un système d'organisations –système qui, pour réduire la pauvreté à Montréal, devrait être centré sur les besoins des bénéficiaires.

Partie 4

SYNTHESE ET CONCLUSION

Cette dernière partie contient deux chapitres : La conceptualisation pour aboutir à un modèle de management stratégique des SASÉ - Systèmes d'actions socio-économiques - (chapitre 8) et les conclusions finales (chapitre 9). Le chapitre 8 corrobore, dans un premier temps, les propositions du cadre conceptuel avec les observations empiriques décrites aux chapitres 6 et 7. Ensuite il explique la dynamique du modèle dont les éléments ont été renommés par des concepts estimés plus appropriés au contexte de la lutte contre la pauvreté. Tout cela permettra de mieux articuler le modèle. Le chapitre 9 présente les conclusions de cette thèse.

Chapitre 8

MANAGEMENT STRATEGIQUE DES "SYSTEMES D' ACTIONS SOCIO-ECONOMIQUES – SASE" : TENTATIVE DE CONCEPTUALISATION

Rappelons qu'en adoptant une perspective de gestion stratégique, cette thèse aborde la **performance** des actions (celles des ONP et des organisations représentant leurs bailleurs de fonds) destinées à aider une population de clients/bénéficiaires. En fonction de cette problématique, l'analyse de littérature sur les ONP nous a amené à prendre le SASÉ (système d'action socio-économique) comme unité d'analyse plus adéquate. En même temps, il a été montré que, pour mieux saisir l'action des organisations actives dans la lutte contre la pauvreté, il nous fallait un **cadre intégrateur**. À cette fin, nous avons choisi le **concept de stratégie**. Ensuite, après l'explication de la méthodologie, deux cas empiriques ont été présentés.

Le présent chapitre est consacré à l'analyse des initiatives décrites par les cas empiriques. Son objectif est double. Dans un premier temps, il vise à montrer que le processus d'amélioration de la performance s'est fait, dans les cas d'UNOCHA et de CGM, de façon plutôt systématique et similaire – ce qui peut mener à proposer les éléments d'un modèle processuel de management stratégique des systèmes d'actions socio-économiques (SASÉ) pour améliorer leur performance. Dans un deuxième temps le chapitre détaille l'articulation du modèle de management stratégique des SASÉ.

La première section de ce chapitre spécifie les éléments du modèle. La deuxième va plus loin dans l'élaboration; Elle met en évidence la dynamique du modèle en décrivant les inter-relations entre les éléments de celui-ci. La troisième section

articule mieux le modèle tout en prenant une certaine distance par rapport aux cas empiriques.

8.1. VERS UN MODELE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES "SASE" : LES ELEMENTS DU MODELE

À première vue, tout semble opposer les contextes d'UNOCHA (*United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Assistance to Afghanistan*) et de CGM (Centraide du Grand Montréal) et les deux cas empiriques exposés aux chapitres 6 et 7. Par exemple, UNOCHA est une organisation onusienne active dans un pays pauvre du Tiers-Monde (l'Afghanistan), alors que CGM est une organisation privée dans un pays industrialisé et riche (le Canada) ; L'UNOCHA intervient dans un pays ravagé par 23 ans de guerre, catastrophes naturelles et famines, tandis que CGM intervient dans l'un des pays les plus stables du monde. Néanmoins les constats empiriques nous amènent à suggérer qu'il existe effectivement des ressemblances frappantes entre les cas d'UNOCHA et de CGM.

En effet, une synthèse de ces cas montre que, dans chacun des deux contextes étudiés, l'objectif ultime des stakeholders était l'**amélioration du résultat** final (la performance) des actions collectives ; Dans chacun des cas, nous avons constaté qu'il est question de **lutte contre la pauvreté**⁵⁸ – même si le premier met davantage l'accent sur l'aide d'urgence et/ou l'aide à la reconstruction, tandis que le deuxième le met plutôt sur l'aide communautaire "traditionnelle". Dans les deux cas, ni les organisations gouvernementales, ni les organisations commerciales n'ont l'exclusivité de la conception et de l'implantation des programmes socio-économiques – bien qu'elles agissent en tant que partenaires des **ONP**. De plus, à côté des **dimensions**

⁵⁸ Pour simplifier, les expressions «lutte contre la pauvreté» et «action humanitaire» sont ici synonymes.

rationnelles pour organiser et rendre les choses efficaces/efficaces, il est aussi question, dans chacun des cas, de «valeurs sociales», de «rôle de l'histoire», de «culture», de «confiance», de «conformisme organisationnel», et de «fortes convictions» - bref, il est question de la présence de *dimensions institutionnelles* (Selznick, 1957, 1996; DiMaggio et Powell, 1983, 1991; Scott, 1987, 1992; North, 1991; Meyer et Rowan, 1991; Scott et Meyer, 1991). En outre, étant donné la *complexité* du système, certains acteurs considèrent qu'il «manque de performance». Dans les deux cas, l'*organisation du travail est particulière* –il y a entre autres la présence des bénévoles, et les permanents reçoivent des salaires relativement bas. Finalement, dans les deux cas, les membres de différentes catégories d'organisations intervenant auprès d'une même population de bénéficiaires/clients se mettent ensemble, bien qu'à des degrés et avec des modalités différents, pour envisager des mesures susceptibles d'améliorer la performance.

Le **processus** pour mettre une stratégie au point était systématique, très **proche** de ce que décrit le **cadre conceptuel** du quatrième chapitre – bien que, dans les deux cas empiriques, les acteurs n'aient pas porté exactement la même attention à chacun des éléments de ce cadre et bien que les deux initiatives qui nous ont servi de référence (*Common Programming* pour le cas de l'UNOCHA et planification stratégique pour le cas de CGM) n'aient pas eu exactement les mêmes objectifs.

Dans les deux cas, les stakeholders engagés dans le processus plaçaient **la performance du côté des bénéficiaires/clients**. De plus, le processus d'amélioration de la performance a amené les stakeholders à prendre en compte les influences des **facteurs de l'environnement général** sur l'aide aux clients/bénéficiaires. Toujours avec des modalités et des méthodes différentes, au cours de leurs analyses et diagnostics, les parties engagées ont également considéré l'influence des **facteurs de l'environnement immédiat** (ou environnement-tache) sur la survie du système et la formulation des objectifs. L'établissement de ces objectifs a amené les stakeholders à

repenser la conception de la structure organisationnelle, ce qui impliquait le **design d'une méta-structure** appropriée aux systèmes d'UNOCHA et de CGM. Finalement, en matière de processus décisionnel, les initiatives d'UNOCHA et de CGM ont souligné, chacune à sa manière, l'importance de mettre l'accent sur le **rapprochement des logiques et intérêts différents, parfois divergents**, des différentes parties.

Les paragraphes suivants vont approfondir ce qui vient d'être affirmé, en reprenant un à un les éléments du cadre conceptuel.

8.1.1. Performance des actions collectives

L'analyse de la littérature sur les ONP (chapitre 2) a révélé qu'en général la performance ne semblait pas avoir le même sens pour les auteurs des travaux empiriques et théoriques. Par exemple, certains auteurs empiriques avaient tendance à l'assimiler à l'une ou l'autre des fonctions managériales (comme le marketing, la gestion des ressources humaines), tandis que d'autres la situaient dans l'un ou l'autre des groupes appartenant à l'organisation (comme les dirigeants ou les bénévoles). Sur la base des études théoriques, nous avons vu ensuite que placer la performance des ONP *du côté des Bénéficiaires/clients* amenait une certaine cohérence d'ensemble permettant d'intégrer différentes approches (chapitre 4 : pp. 123-124).

Qu'avons-nous constaté à ce propos dans les deux cas empiriques ? Pour l'UNOCHA, il a été souligné que la création de cette organisation par les Nations Unies visait à répondre aux besoins humanitaires et économiques urgents du **peuple afghan**. L'UNOCHA, qui fut d'abord une organisation ad-hoc, devait coordonner l'aide humanitaire internationale en Afghanistan à la suite du retrait soviétique de ce pays. La principale mission de cette organisation était donc de combiner les ressources et efforts de plusieurs partenaires dans un programme majeur d'assistance,

de secours et de réhabilitation, afin d'assister tous les *gens dans le besoin en Afghanistan* : aider les *réfugiés* à retourner chez eux, et les *gens à rebâtir* leur vie, revitaliser l'économie du pays et assurer la confiance en l'avenir (chapitre 6 : pp. 185-188). Chacune de ces considérations est directement liée aux *bénéficiaires/clients*.

Il a aussi été souligné que le *Common Programming* de l'UNOCHA prenait racine dans différentes initiatives de la communauté d'aide en Afghanistan – initiatives régionales et internationales. Comme exemples d'initiatives régionales, nous nous sommes arrêtés sur «PEACE⁵⁹» (chapitre 6 : pp. 192-197) et le «Forum d'Ashgabad» (chapitre 6 : pp. 198-203). Et, comme exemple d'initiative internationale, nous avons présenté les travaux de «*Strategic Framework*» (chapitre 6 : pp. 203-206). Ces trois initiatives disent clairement que la **performance** doit être évaluée en fonction des Afghans vulnérables, c'est-à-dire des **clients/bénéficiaires**⁶⁰.

Dans le *Common Programming*, la référence aux bénéficiaires est encore plus évidente :

*What is 'Principled Common Programming' ? It is a mechanism whereby assistance actors – including Afghans, the NGO community, the UN family and donor governments – can work more efficiently together in order to agree on overall needs, programmes and policies... **The objective is to improve the collective impact of assistance on beneficiaries** – the people of Afghanistan – in a timely, principled and resource efficient manner,...*(UNOCHA, Communiqué, Islamabad, le 3 avril 1998).

⁵⁹ *Poverty Eradication And Community Empowerment.*

⁶⁰ «...It is therefore important to continue to focus on interventions that restore and rebuild **people's** participation in rehabilitation and development and which provides an incentive to disengage from conflict; which help to build mechanisms for people to meet peacefully and discuss points of common interest rather than issues that divides; and ensure that the concerns of the **most disadvantaged** are adequately taken care of...» (UNDP, PEACE, 1997, p. 1).«...International assistance will be provided on the basis of **need** ; it cannot be subjected to any form of discrimination, including of gender.....Assistance activities must be designed to ensure increasing **indigenous ownership** at the village, community and national levels and to build the country as a whole» (Source, UNOCHA, Islamabad, Appeal 2001). «...An assistance strategy for Afghanistan needs to be coordinated and led, and must also be accountable...» (UN, Ashgabad, 1997, p. 11).

Durant les travaux de *Common Programming*, nous avons observé que le consensus sur l'objectif commun (atteindre les bénéficiaires) n'allait pas nécessairement de soi. Comme nous l'avons fait remarquer, nous avons été témoin de longs débats sur différents aspects de cette question ; Certes, à un moment donné, tout le monde admettait que l'objectif final était d'aider les Afghans, mais à partir de là il fallait se mettre d'accord sur des questions telles que : de quels Afghans était-il question ? de ceux qui étaient réfugiés au Pakistan et en Iran ? de ceux qui vivaient dans les territoires contrôlés par les Talibans ou de ceux qui vivaient ailleurs ? Ceux de tel ou tel groupe ethnique ou de tel ou tel sexe ?...La réponse finale fut de prendre le terme afghan dans son sens le plus large : "Est afghan celui/celle qui se définit comme afghan".

Sur le plan théorique, c'est en raison de la pertinence de ce genre de questions que nous avons tenu à préciser (chapitre 4) qu'à long terme un consensus ne peut être atteint que lorsque l'objectif ultime de **tous les acteurs** d'un système est d'améliorer les résultats auprès des clients/bénéficiaires. Une fois ce consensus atteint, la performance des actions collectives peut être influencée (a) par l'effet cumulatif des actions émanant des entités organisationnelles existantes (les ONP et les bailleurs de fonds) et (b) par l'effet de la coordination de l'ensemble du système.

Le deuxième cas, celui de Centraide du Grand Montréal (CGM), présente une situation semblable. Rappelons que la création de CGM en mai 1966 était due à la nécessité de réduire les frais administratifs et d'augmenter les résultats de la campagne, afin de permettre à chacune des fédérations membres d'allouer des fonds aux organismes (chapitre 7 : pp. 248-249) – donc, selon la philosophie de CGM, aux **bénéficiaires**. Autrement dit, la création de Centraide visait une levée de fonds commune, annuelle et coordonnée, afin de mieux servir les **bénéficiaires montréalais**. Au fil des années, l'attention accordée aux bénéficiaires est devenue l'un des principaux sujets des réflexions stratégiques de Centraide. À ce propos, les

bénéficiaires – appelés «membres les plus vulnérables de notre collectivité» - sont directement mentionnés dans le dernier énoncé de mission de CGM en 1992 (Strategos, 1998, chapitre 7 : p. 262) :

*«Rassembler le plus de ressources financières et bénévoles possible de façon à ce que Centraide, particulièrement par le financement d'organismes communautaires et en partenariat avec eux, puisse promouvoir l'entraide, l'engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d'améliorer la qualité de vie de notre collectivité et de ses **membres les plus vulnérables**».*

Les recommandations finales de la Planification stratégique de Centraide vont plus loin; Elles proposent de mettre les bénéficiaires au centre des préoccupations. Centraide est donc invité à effectuer un profond changement de logique pour, entre autres, **mettre l'accent sur la compréhension et la détermination des besoins de la communauté** (chapitre 7 : pp. 269-276).

Le chapitre 4 a aussi évoqué les **quatre composantes de la performance**, l'efficacité, la qualité, l'innovation et l'attention aux clients/bénéficiaires. Qu'en est-il de ces composantes par rapport aux cas empiriques ? Dans les cas d'UNOCHA et de Centraide, elles sont présentes. À ce propos, les premières phrases du rapport de l'initiative de l'UNOCHA sont directement liées à ces notions :

*«The overall objective of Common Programming is to devise a means whereby the **collective impact of assistance activities on beneficiaries can be improved in a timely, principled and resource efficient manner**» (UNOCHA, 1998, p.1).*

Dans ce passage, *l'attention portée aux clients/bénéficiaires* de l'action humanitaire se manifeste dans *l'amélioration des façons...*, donc dans l'amélioration de la **qualité**, notamment de l'**efficacité**. Un autre passage mentionne l'**innovation**, et les «gains» que le *Common Programming* procure aux acteurs ; Ces gains sont «la clarté» des stratégies et de l'impact, «l'**efficacité** des programmes», «la transparence»,

«l'apprentissage de leçons» et l'acquisition de «potentiel» pour construire la paix (UNOCHA, 1998, pp. 3-4).

Centraide du Grand Montréal mentionne l'*innovation* dès le début de sa planification stratégique, en parlant de «solutions originales» ; Il est suggéré qu'il «*vaut mieux considérer les problèmes de Centraide Montréal comme spécifiques et nécessitant des solutions originales...*» (Strategos, 1998, p. 2). Mais la notion d'*efficience* est rarement utilisée dans la planification stratégique de Centraide ; Cependant, on y fait référence à travers des notions comme l'*efficacité* ou les «coûts». À ce propos, par exemple, «l'importance relative des coûts» est largement analysée lors des entrevues avec les leaders d'opinion (idem., pp. 58-59). Quant aux notions d'*efficacité* et de *qualité*, elles sont clairement invoquées dans le passage suivant:

«Rassembler le plus de ressources financières et bénévoles possible de façon à ce que Centraide...puisse promouvoir l'entraide, l'engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d'améliorer la qualité de vie de notre collectivité et de ses membres les plus vulnérables» (Mission 1992 de Centraide ; STRATEGOS, 1998, p. 10).

Ainsi, qu'il s'agisse de l'UNOCHA ou de CGM, au bout du compte, ce sont les **bénéficiaires** que visent les stakeholders qui tentent de rendre cohérentes leurs actions collectives. D'où la justification de notre première proposition⁶¹ (chapitre 4, page 128).

8.1.2. Prise en compte des facteurs «macro-environnementaux»

Il a été avancé que, dans toute analyse sérieuse, la considération des dimensions institutionnelles, politiques, économiques, technologiques et démographiques qui

⁶¹ Dans un SASÉ, la performance se trouve du côté des clients/bénéficiaires ; Elle est constituée de quatre éléments : l'efficience, la qualité, l'innovation et l'attention aux clients/bénéficiaires.

influent sur les actions collectives des stakeholders engagés dans la lutte contre la pauvreté - bref, la considération du «macro-environnement» - est favorable à la performance (chapitre 4 : pp. 130-139). Auparavant, à l'occasion de la revue de la littérature, il a été constaté qu'en général la raison d'être des ONP tendait à être expliquée **partiellement** : dans la majorité des études examinées, les adeptes de différentes disciplines –économie, sociologie, politique et action communautaire - avaient leur propre version pour expliquer la raison d'être des ONP. Cela donnait l'impression que différentes vagues d'étude défendaient différentes vagues d'explications. Le point commun entre ces vagues était néanmoins l'idée explicite ou implicite d'examiner le phénomène des ONP sous d'un angle exclusif. Il a bien été précisé qu'en soi nous ne voyions pas de problèmes avec la prise en considération de ces dimensions particulières. Mais ce qui semblait problématique était l'**exclusivité** de l'analyse conduisant à privilégier l'une ou l'autre des dimensions du macro-environnement.

Qu'avons-nous constaté empiriquement ? Même si cela peut sembler anodin, nous précisons que, dans les deux cas, les stakeholders avaient effectivement utilisé le concept de stratégie pour donner de la cohérence à leurs réflexions et actions. Cela veut dire que la notion de stratégie a servi, entre autres, de «cadre intégrateur» des différentes dimensions du macro-environnement. Pour CGM, nous nous contentons de rappeler le titre de son document, qui dit tout : «Centraide du Grand Montréal : son positionnement en 1988...». Précisons que «positionnement» signifie ici «positionnement stratégique». Pour le *Common Programming* de l'UNOCHA, «*Strategic Framework*», dont la perspective stratégique est manifeste, a été utilisé comme document de référence. De plus, cette initiative est définie en des termes qui renvoient directement au concept de stratégie (chapitre 3) :

«Common Programming is a mechanism for establishing the assistance community's priorities, programmes and projects, based upon agreed goals, principles and the expressed needs of Afghans. [It's] overall goals and

principles are derived from the Strategic Framework process...» (UNOCHA, 1998, p. 2).

Cependant, ni dans un cas, ni dans l'autre, il n'a été question d'aller aussi loin dans les détails du concept de stratégie que nous l'avons fait au chapitre 3. Cela parce que, ne l'oublions pas, dans les deux cas, les documents servant de sources de données pour cette thèse sont des «outils» de management, et non des travaux universitaires. Il n'en demeure pas moins que, même dans un sens moins exhaustif, la stratégie est la base des propositions concrètes pour les «actions managériales» d'UNOCHA et de CGM. Nous reviendront sur les «actions managériales» dans les deux prochaines sections, mais dans l'immédiat continuons de voir comment la notion de stratégie a aidé les stakeholders à réfléchir aux dimensions du «macro-environnement».

Les initiatives d'UNOCHA et de CGM ont commencé par des réflexions sur l'environnement général. Pour l'UNOCHA, les principales sources d'informations sur le macro-environnement venaient essentiellement de l'initiative de PEACE, du Forum d'Ashgabad et des constats du *Strategic Framework*. La version finale de *Common Programming* commence par analyser l'environnement général de l'action humanitaire (environ 20 % du contenu total du rapport), et donne une topographie assez précise des situations politique (pp. 18-19), économique (pp. 19-20), sociale et humaine (pp. 20-21), de l'aide à l'Afghanistan (pp. 21-23) et des relations avec les autorités afghanes (p. 23). Comme le chapitre 6 (page 209) l'a précisé, tous les membres participant à la rédaction du *Common Programming* étaient choisis en fonction de leur connaissance de l'environnement général de l'Afghanistan et de l'aide humanitaire en général. Voyons à ce propos la précision suivante:

Who wrote [the Common Programming] ? It was drafted in Islamabad by a small team from the UN, World Bank and NGO community. Before and during drafting, views were sought from a wide range of actors, inside Afghanistan and in Islamabad/Peshawar, on what it should include (UNOCHA, Communiqué, Islamabad, le 3 avril 1998).

Dans le cas Centraide du Grand Montréal - CGM, le document de planification stratégique consacre des parties entières à l'analyse du nouvel environnement socio-politique de l'organisation (Strategos, 1998, section 4) et à la consultation auprès des leaders d'opinion (Strategos, 1998, section 6). Le contenu de cette consultation indique clairement que les sujets abordés touchaient directement les dimensions politique, économique, démographique, philanthropique et sociale du Grand Montréal et du Canada, ainsi que la lutte contre la pauvreté en général.

Nous constatons que, dans les deux cas, durant le processus de réflexion et d'analyse, les acteurs ont effectivement pris en compte ce que nous avons appelé macro-environnement. Cela confirme le bien-fondé de la deuxième proposition de notre cadre théorique (chapitre 4, page 137)⁶². Désormais nous appelons **compréhension** le processus de réflexions et d'analyses à propos de l'environnement général.

Que signifie compréhension? Dans un sens littéral, la compréhension signifie la « faculté de comprendre et d'embrasser par la pensée ». Comprendre veut dire « saisir, appréhender par la connaissance⁶³ ». Nous pensons ici à la compréhension de la complexité du contexte des ONP, la saisie de relations de cause à effets des déterminants du macro-environnement avec les actions collectives en faveur d'une population de clients/bénéficiaires. La compréhension veut aussi dire « se faire une idée claire des causes, des motifs de l'enchaînement logique... » du "*quoi*", "*pourquoi*" et "*comment*" de la pauvreté. Comprendre dans le contexte de la lutte contre la pauvreté signifie par ailleurs « déchiffrer, décoder, entendre, saisir, traduire » les attentes des bénéficiaires/clients, des ONP et des bailleurs de fonds. C'est aussi « se rendre compte » des valeurs dominantes qui motivent les actions et les comportements des ONP et des bénévoles. Finalement, si la compréhension signifie « la qualité par laquelle on comprend autrui », ce qui implique des vertus

⁶² Rappel : Lorsque, grâce au concept de stratégie, les dimensions macro-environnementales sont prises en compte dans les activités des SASÉ, la performance est meilleure.

comme « la bienveillance, l'indulgence et la tolérance... », elle signifie aussi « la possibilité d'être compris... » (Le Petit Robert, 1993). À ce propos, une communication efficace devient pertinente.

En d'autres termes, par compréhension, nous entendons, comme Weber (1947), la connaissance la plus complète possible des phénomènes socio-économiques. Plus particulièrement, il s'agit ici de comprendre (a) les phénomènes socio-économiques liés à la lutte contre la pauvreté dans toute sa complexité, (b) les particularités de la philosophie du domaine philanthropique et (c) la notion de stratégie comme effort volontaire et ordonné pour atteindre les objectifs fixés. La compréhension contribue à appréhender les effets des différents éléments du macro-environnement sur les actions menées pour lutter contre la pauvreté auprès d'un groupe déterminé de bénéficiaires.

Nous estimons préférable de parler de compréhension plutôt que de “ prise en compte des facteurs macro-environnementaux”, parce le mot compréhension est plus proactif et dynamique, tandis que l'autre expression semble plus mécanique. Il ne faut pas oublier que l'objet de l'analyse environnementale est de générer une bonne compréhension des enjeux auxquels le système est confronté. Avec « compréhension », l'investigateur recherche perpétuellement à appréhender des subtilités qui lui ont échappé, à cause de la complexité des phénomènes socio-économiques dont fait partie la lutte contre la pauvreté. D'un autre côté, l'expression “ prise en compte des facteurs macro-environnementaux” donne l'impression que l'investigateur est déjà "expert" et n'a qu'à appliquer ses “recettes magiques” dans toutes les situations organisationnelles auxquelles il fait face.

Qui est concerné par la compréhension? En principe, la compréhension concerne **tous les individus** engagés dans le processus d'amélioration de la performance des

⁶³ « *Par l'espace, l'univers me comprend et m'engloutit; par la pensée, je le comprends* » (Pascal).

actions collectives, qu'ils soient simples bénévoles ou membres des ONP. Mais, dans les faits, la compréhension concerne plus particulièrement les **gestionnaires** et **dirigeants** des ONP, de même que ceux et celles des autres organisations collaborant à la lutte contre la pauvreté. À ce propos, pour nous, l'un des aspects les plus notoires que manifestent les observations empiriques est la volonté des stakeholders – engagés dans la lutte contre la pauvreté - de réfléchir, d'analyser et de prendre du recul par rapport aux insuffisances de la performance de leurs actions collectives. À cette étape initiale, ce qui prime, c'est d'explorer des idées et des méthodes nouvelles, de confronter ces idées avec d'autres et d'essayer d'écouter ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de s'exprimer. Mais ces efforts restent encore **informels** (dans le sens où les échanges d'idées entre certains dirigeants ou membres des organisations se font de façon instantanée et non-programmée). Avec le temps, cependant, ces réflexions sur la qualité et la quantité des résultats finaux des actions deviennent de plus en plus fréquentes, présentes et à l'ordre du jour des dirigeants des ONP, des donateurs (ou des organisations qui les représentent) et de certains représentants des bénéficiaires.

Quand la compréhension devient-elle nécessaire ? Selon un grand nombre d'auteurs classiques en management stratégique (Andrews, 1971 ; Chandler, 1962 ; Drucker, 1964 ; Thompson, 1967), il est important pour la bonne performance d'une organisation de se préoccuper des changements majeurs de l'environnement général, ce qui implique qu'il faut l'appréhender, ce que nous avons qualifié de compréhension. Conformément à ce principe, nos cas empiriques indiquent que les stakeholders ont fait de plus grands efforts de compréhension, à la suite des grands changements survenus dans l'environnement général de l'UNOCHA et de CGM. Tout a commencé à partir de constats (ou perceptions) de problèmes en matière de performance, à partir du fait que le résultat des actions a finalement été jugé insatisfaisant par un certain nombre d'acteurs. Nos cas empiriques montrent bien qu'avant tout essai formel, certains stakeholders importants des systèmes

d'UNOCHA et de CGM ont ressenti la nécessité de comprendre. Le paragraphe suivant détaille plus cette question.

Comment la compréhension s'effectue-t-elle concrètement? Bien que cela ne soit pas affirmé explicitement, en nous basant sur les documents et la période de participation directe aux processus des efforts de Centraide et d'UNOCHA, nous pouvons avancer que la compréhension était en grande partie le résultat d'une **interaction** entre les *réalités internes* des organisations (véhiculées par les membres des organisations concernées) et les *réalités externes* du "terrain" (véhiculées par les personnes en contact direct avec les bénéficiaires). La plupart des passages qui ont été utilisés au début de cette section pour présenter la première proposition du cadre conceptuel étayent aussi ce qui vient d'être avancé. Cependant, « l'initiateur du processus » différait dans les deux systèmes étudiés empiriquement. Nous avons vu que, pour le *Common Programming* de l'UNOCHA, le "déclencheur/accélérateur" de la compréhension était externe, à savoir les recommandations du *Strategic Framework* combinées à celles de *Afghan Support Group*. Dans le cas de la planification stratégique de CGM, le "déclencheur/accélérateur" de la compréhension était plutôt interne (les hauts dirigeants de Centraide).

D'après ce qui vient d'être discuté, la **compréhension** est donc une étape cruciale dans les efforts pour améliorer la performance des actions collectives. Intéressons-nous maintenant à l'autre facteur de notre modèle.

8.1.3. Considération de l'environnement-tâche

Rappelons que l'environnement-tâche, conçu par James Thompson (1967), consiste en la partie de l'environnement général qui affecte directement les activités de l'organisation, donc, sa survie. Pour en revenir à nos cas, nous avons vu que, si les

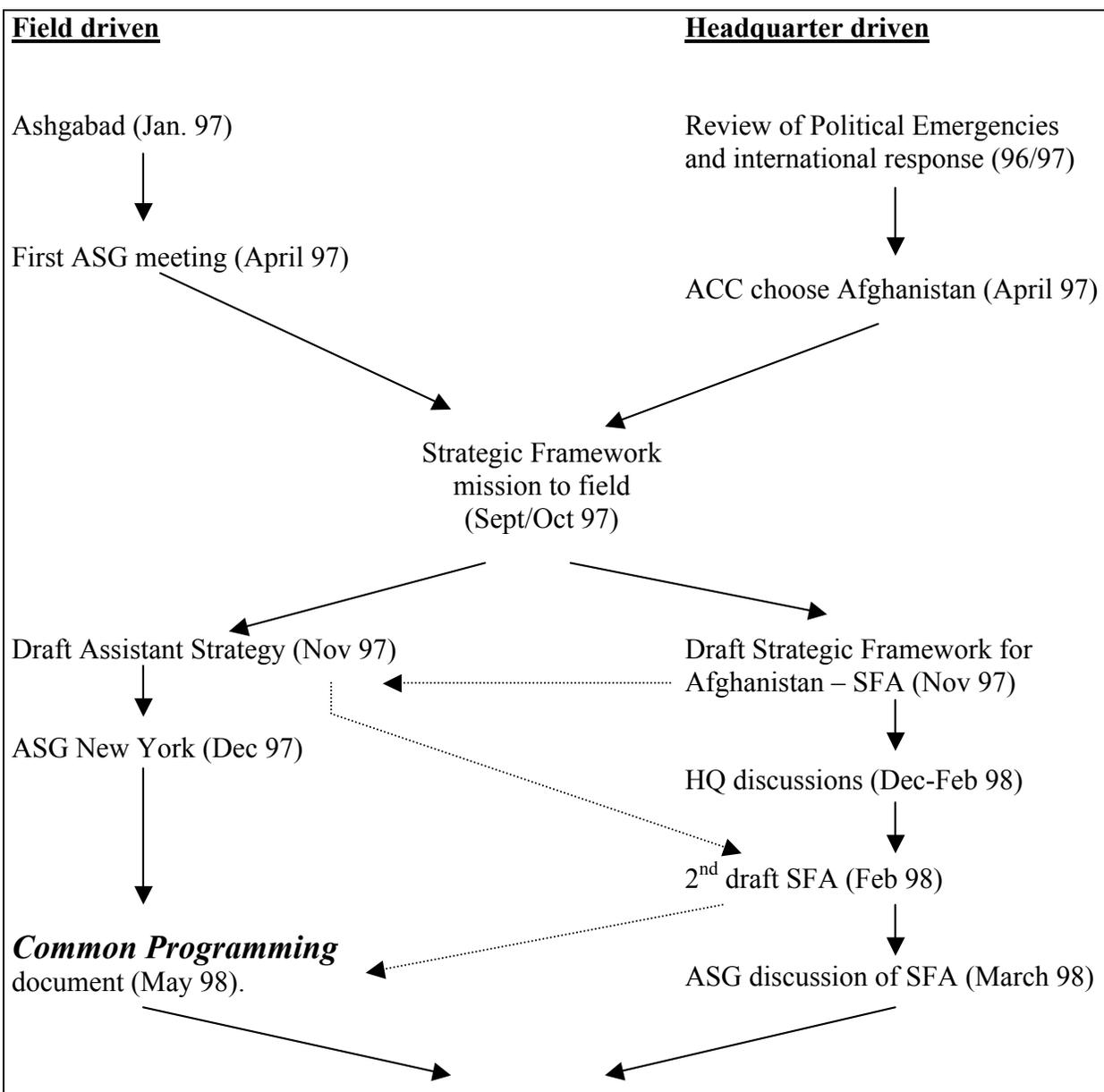
analyses des stakeholders ont pris en compte les dimensions macro-environnementales, elles ont aussi pris en compte celles de l'environnement-tâche. Nous allons utiliser les observations empiriques pour le montrer.

À ce propos, mentionnons une pratique commune dans les deux cas d'UNOCHA et de CGM : Indépendamment de leurs tâches quotidiennes, des équipes ad-hoc ont été chargées d'analyser et d'évaluer les nouvelles réalités de la lutte contre la pauvreté en fonction des capacités et des limites du système organisationnel, afin de formuler de nouveaux objectifs. Autrement dit, que l'on considère le «*Common Programming*» (UNOCHA) ou la «*planification stratégique*» (CGM), dans les deux cas les acteurs ont effectué un **diagnostic** assez **approfondi** du **système** en fonction de son **environnement-tâche**, pour déterminer les mesures à prendre. Dans ce sens, dans les deux cas, les représentants des stakeholders se sont posé – et ont débattu - des questions sur la finalité de leurs actions communes, leurs résultats et les moyens utilisés.

Commençons plus concrètement par l'UNOCHA, dont le *Common Programming* (pp. 24-26) présente les résultats des réflexions sur l'environnement. Ce document est la synthèse d'une quantité abondante d'informations sur l'aide en Afghanistan. À ce propos, il suffit de poser la question « Qu'est ce qui a causé la pauvreté dans ce pays ? » pour se retrouver face à une foule d'autres questions reliées à celle-ci : le coup d'état communiste d'avril 1978 et les massacres qui s'ensuivirent ou l'invasion soviétique et la décennie de guerre contre l'Armée Rouge ? La guerre civile après le retrait soviétique ou la durée du régime des Talibans ? Que dire du rôle des pays voisins et des autres forces externes dans la guerre civile, et de la volonté de certaines puissances de conquérir les immenses nouveaux marchés et gisements d'énergie d'Asie centrale dont la voie d'accès la plus économique est l'Afghanistan ? Cette liste peut s'allonger. Mais ce que nous voulons souligner ici, c'est que chacune de ces

questions nous met en présence de l'environnement d'une organisation comme l'UNOCHA.

On comprend donc pourquoi le *Common Programming* ne pouvait pas couvrir toute cette littérature. Face à la situation, dans un premier temps, ses auteurs ont considéré que la majeure partie des analyses environnementales effectuées dans *Forum d'Ashgabad* et *Strategic Framework* était aussi valable pour le *Common Programming*. Ensuite, ils ont davantage spécifié les dimensions qui avaient un lien direct avec l'objectif du *Common Programming* – dans le sens de la figure 8.1, empruntée au *Common Programming*. Bien que celui-ci n'utilise pas le terme environnement-tâche, nous estimons que le contenu de cette figure fournit suffisamment d'informations sur les éléments qui composent l'environnement-tâche de l'UNOCHA. Dans cette figure, par exemple, l'*ASG* est le groupe qui représente les bailleurs de fonds, *Strategic Framework* aborde le rôle de différents acteurs engagés en Afghanistan pour favoriser la paix, dont les *bénéficiaires afghans* ont le plus grand besoin, et le *Forum d'Ashgabad* était un rassemblement *des ONP et de leurs partenaires* pour discuter de la coordination de l'aide en Afghanistan. Comme nous l'avons vu, par définition, chacune de ces dimensions constitue un élément vital pour la survie du système UNOCHA, donc un élément de son environnement-tâche.



ASG = Afghan Support Group ; ACC = Administrative Committee on Coordination (au siège des Nations Unies, New York) ; SFA – Strategic Framework for Afghanistan ; HQ = Head Quarter.

Figure 8.1. Les flux d'informations à propos de l'environnement immédiat de l'UNOCHA.

Source : UNOCHA (1998 : p. 24).

Un autre point important à discuter ici est le choix de la séparation entre «*Common Programming*» et «*la stratégie politique*» comme l'illustre la figure 8.2 - empruntée

au *Common Programming*. À ce propos, le chapitre 6 (pp. 207-216) soulignait les débats durant le processus de l'initiative d'UNOCHA : au début, l'équipe chargée de définir un mécanisme de coordination pour l'UNOCHA (qui deviendra le *Common Programming*) devait entamer son travail sur la base de nombre de travaux avec des objectifs larges, par exemple *Strategic Framework* qui recommandait le retour de la paix en Afghanistan par des moyens *politiques* et *humanitaires*. Mais une fois au travail, l'équipe a réalisé combien l'arrimage des deux était difficile **pour les acteurs humanitaires**, à un **moment** où les Talibans étaient au pouvoir, alors qu'en même temps la communauté internationale ne manifestait pas d'enthousiasme pour l'aide aux Afghans. De plus, la "stratégie politique" amenait nécessairement à prendre en compte les comportements et intentions des puissances impliquées dans la question afghane, dont le fameux « groupe 6 + 2 » – i.e., les six voisins immédiats de l'Afghanistan (le Pakistan, l'Iran, le Turkménistan, l'Ouzbékistan, le Tadjikistan, et la Chine) plus la Russie et les États-Unis. Par ailleurs, sur un plan interne, il était difficile pour les acteurs humanitaires de prendre position en faveur (ou contre) de nombreux groupes politiques afghans dans une "stratégie politique"⁶⁴. En conséquence, l'équipe a choisi de séparer le «*Common Programming*» de la «*stratégie politique*» (figure 8.2.)⁶⁵.

Quel que soit le jugement porté maintenant sur cette décision, nous estimons qu'elle est liée à l'environnement-tâche du système UNOCHA. En effet, dans une certaine mesure, ce choix permettait au système de protéger son « noyau technologique - *Core*

⁶⁴ Pour des raisons qui nous échappent, les membres des organisations dont la mission principale était de nature politique – comme *United Nations Special Mission to Afghanistan* – UNSMA – n'ont pas participé à la rédaction du *Common Programming*.

⁶⁵ "...*There has undoubtedly been confusion regarding the respective roles and relationships between the Strategic Framework, the Assistance Strategy and the UN's political efforts. To a certain degree, given the innovative nature of the work being undertaken, this has been inevitable. Expectations of what each of the three should aim to do have evolved, adding to the confusion. For example, from the field perspective, it is increasingly clear that assistance actors cannot be held responsible for developing an overall strategy for bringing peace to Afghanistan – but they can contribute to a broader effort to do so. Thus reference to an 'assistance strategy' may be confusing, and should perhaps be dropped, recognizing that assistance can contribute to an overall strategy – but not be one...*" (UNOCHA, 1998 : p. 25).

Technology », selon la terminologie de Thompson (1967)⁶⁶. Car le noyau technologique de la très grande majorité des ONP en Afghanistan est la capacité de **fournir une aide humanitaire sans conditions et considérations politiques**. Du moins est-ce comme cela que les ONP se définissent, et c'est sur cette base qu'elles s'enregistrent en Afghanistan. Ainsi, la séparation illustrée par la figure 8.2 permettait de rendre l'objectif de *Common Programming* relativement clair : **aider les Afghans vulnérables sur le plan humanitaire**. Cela rendait par la même occasion l'environnement-tâche du système UNOCHA plus "perceptible", avec les bailleurs de fonds et les ONP collaboratrices engagés à aider les Afghans sur un plan humanitaire.

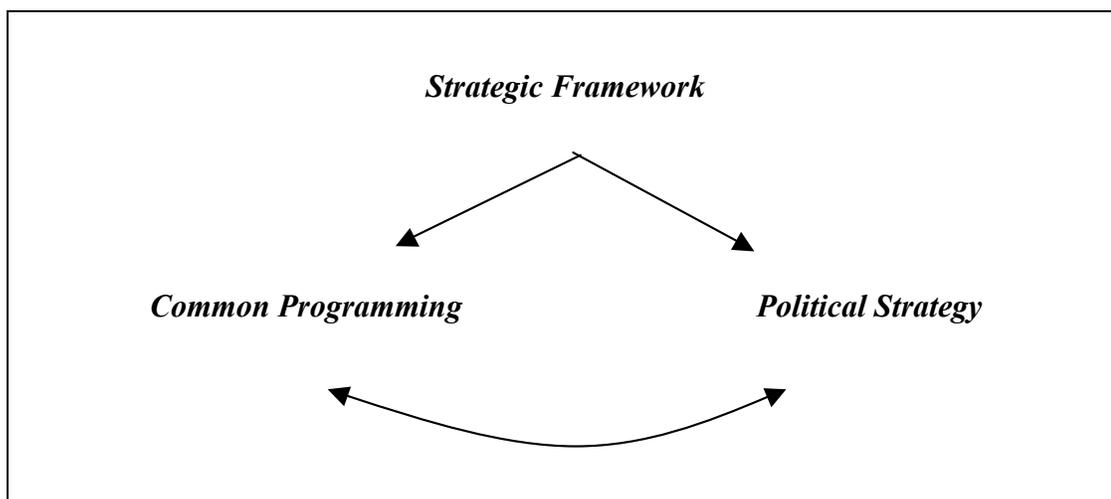


Figure 8.2. Délimitation de l'environnement-tâche pour la stratégie de l'UNOCHA.
Source : UNOCHA (1998 : p. 25).

Considérons maintenant le cas de Centraide. Ici, on peut évoquer l'environnement-tâche sachant que géographiquement le territoire d'intervention est limité à la région montréalaise, dont les caractéristiques socio-économiques influencent directement la

⁶⁶ *Proposition 2.1: Under norms of rationality, organizations seek to seal off core technologies from environmental influences; Proposition 6.1: Under norms of rationality, organizations facing heterogeneous task environment seek to identify homogeneous segments and establish structural units to deal with each.*

survie de Centraide. À ce propos, il a déjà été noté que la synthèse du document sur la planification stratégique souligne le fait que Montréal est une ville unique avec un caractère – ayant «...les avantages d'une grande ville, mais la douceur de vivre d'une petite ville...» -, que «Montréal est emprisonnée au milieu des grandes tensions d'identité qui agitent le Québec et le Canada... », qu'économiquement «la situation du Grand Montréal, relativement à des villes et régions comparables, est particulièrement difficile... », et que «la crise de Montréal est aussi une crise de leadership...» (Strategos, 1998 : pp. 2-3). Par ailleurs, les informations fournies par les « leaders d'opinions » - ceux et celles qui connaissent bien les problématiques de la région montréalaise – se rattachent aussi à l'analyse de l'environnement-tâche de Centraide :

*« Cette recherche qualitative auprès de près de 50 leaders d'opinions vise à recueillir les idées de ces personnes, considérées comme jouant un rôle majeur dans la compréhension des problèmes **socio-économiques de Montréal** ou contribuant... à la résorption de ces problèmes. Ce groupe a été soigneusement choisi..., afin de représenter les dynamiques qui animent la vie du Grand Montréal... » (Strategos, 1998 ; section 1, page 4).*

On apprend aussi que l'objectif des initiatives de CGM était un « **nouveau positionnement** », à la suite des changements de l'environnement :

*« ... Ces préoccupations ont amené les dirigeants de Centraide à entreprendre un exercice de réflexion stratégique dont l'objectif est d'imaginer un nouveau **positionnement** qui tienne compte de l'évolution de l'environnement et de déterminer les ajustements à apporter... » (Strategos, 1998 ; Sommaire exécutif, page 3).*

En management stratégique la notion de « positionnement » renvoie à l'une des écoles de stratégie (école de Porter) (chapitre 3, pp. 84-85). Plus précisément, il s'agit du positionnement d'une entreprise dans son industrie [cette dernière étant une autre image de l'environnement-tâche selon Wheelen & Hunger (2002, pp. 60-73)]. Ainsi,

évoquer le positionnement dans le cas de Centraide sous-entend son positionnement dans son environnement-tâche.

Mais, dans une certaine mesure, l'environnement-tâche de CGM comprend aussi les autres Centraide (ou *United Ways*) au Canada, dont tient compte la planification stratégique de CGM. À ce propos, on peut lire :

«...Les Centraide à travers le Canada ont souvent entrepris un exercice de planification stratégique au terme duquel il est apparu que les problèmes sont toujours spécifiques et qu'il importe de leur apporter une réponse spécifique. Centraide Montréal doit forcément regarder la nature de ses problèmes et tenter de trouver les solutions qui répondent le mieux aux spécificités de son milieu. Ainsi, même si les Centraide partagent certaines caractéristiques (e.g., désir de développer la communauté) et font face à des environnements en apparence semblables (e.g., exigence de désignation du don), les réponses apportées par les uns et les autres sont différentes» (Strategos, 1998 : p. 2).

En résumé, nous voyons que, dans les cas d'UNOCHA et de CGM, lorsque les stakeholders voulaient analyser les façons d'améliorer la performance de leurs actions collectives, ils se sont penchés sur l'environnement-tâche de leurs systèmes, sans oublier de faire un diagnostic interne. Cela confirme la troisième proposition du cadre conceptuel (chapitre 4, page 143)⁶⁷. Nous qualifions désormais de **contemplation** tout le processus de prise en compte de l'environnement-tâche .

Que signifie la contemplation ? Littéralement, c'est « l'action de contempler », c'est-à-dire de concentrer l'esprit sur un sujet. Contempler, c'est « considérer attentivement », se soumettre à une « longue et profonde réflexion », approfondir une étude (Le Petit Robert, 1993). Dans le contexte de cette thèse, la contemplation signifie les observations et les analyses approfondies des facteurs environnementaux qui touchent plus directement l'action des stakeholders fournissant de l'aide à une

⁶⁷ Rappel : La performance est meilleure lorsque les membres d'un système (incluant les ONP et les bailleurs de fonds) effectuent un diagnostic suffisamment précis de l'environnement-tâche pour un meilleur positionnement du SASÉ.

population de clients/bénéficiaires. Nous avons vu au chapitre 4 que ces facteurs peuvent être à la fois internes à un système (forces et faiblesses des ONP) et externes (disponibilité des fonds, disponibilité et caractéristiques des bénévoles, "barrières à l'entrée", caractéristiques des "fournisseurs" et autres systèmes d'ONP "concurrentes" – celles qui ont éventuellement les mêmes clients/bénéficiaires, mais qui n'ont pas directement de lien de partenariat). L'examen plus profond de ces facteurs aide à mieux apprécier et focaliser les effets des actions dans le système.

Si nous estimons préférable d'utiliser le terme contemplation au lieu de "considération de l'environnement-tâche", c'est pour souligner le caractère dynamique et créatif de la contemplation par opposition à la prise en compte mécanique de facteurs déjà recensés. Au niveau d'un SASÉ, cela implique que les groupes (bailleurs de fonds, telles ONP et telle population de clients/bénéficiaires) **contribuent à saisir**, entre autres, (1) les façons de trouver un équilibre entre les grands idéaux du long terme et les exigences du court terme, (2) les façons d'éviter l'euphorie des succès passés (si le système en a connu) et (3) les façons d'anticiper les crises éventuelles (Drucker, 1990, pp.9-40). On peut donc pousser plus avant la réflexion et affirmer que, logiquement, pour une ONP, la contemplation concerne aussi la recherche des façons d'harmoniser ses objectifs et l'objectif commun du système (les objectifs de «*Common Programming* » et de «*la planification stratégique*»), de telle sorte que la contribution de l'ONP à la performance des actions collectives devienne claire et évidente.

Autrement dit, la contemplation permet aux responsables de l'ONP de préciser « le problème auquel nous nous attaquons, les similarités et différences organisationnelles, et les solutions envisagées pour résoudre tout ou partie du problème évoqué». Pour les bailleurs de fonds, la contemplation contribue d'abord à une connaissance approfondie des besoins des clients/bénéficiaires et de ceux des ONP – et à une meilleure appréciation de besoins de coordination de l'aide. Elle peut aussi aider à repérer les meilleurs ONP – celles auxquelles les bénéficiaires accordent

leur confiance - pour leur allouer des fonds. Finalement, par la contemplation, les groupes de bénéficiaires/clients peuvent découvrir les meilleures façons de communiquer leurs besoins dans la limite des priorités et capacités des bailleurs de fonds et des ONP qui veulent les aider. Ils peuvent aussi proposer des façons de contribuer au *feed-back* sur les actions du système. Pour les bénéficiaires, la contemplation peut consister à déterminer comment ils peuvent participer directement aux différents projets/programmes des bailleurs de fonds et des ONP.

Qui est concerné par la contemplation ? Il s'agit là d'un *exercice formel d'analyse* : les membres de différentes organisations – appartenant à un même système – se rassemblent formellement afin d'effectuer une analyse critique des relations de cause à effet qui touchent directement la performance des actions collectives de leur système organisationnel. Autrement dit, cet exercice d'analyse (au niveau d'un groupe) rassemble autour d'une même table de discussion les représentants des stakeholders les plus importants qui œuvrent auprès d'une même population de bénéficiaires/clients. Par cette pratique, ils s'efforcent d'effectuer des observations et analyses plus ciblées sur le voisinage immédiat du système, et de faire un **diagnostic** satisfaisant des interactions et dynamiques internes du système afin, entre autres, de mieux "**positionner**" le SASÉ (pour que sa performance soit améliorée).

Rappelons que les deux cas empiriques montrent clairement que les groupes de *stakeholders* les plus importants sont au nombre de trois : (1) les bailleurs de fonds (ou organisations qui les représentent - dans nos cas, UNOCHA et CGM en tant qu'organisations), (2) les ONP (gestionnaires – bénévoles et/ou permanents) et (3) certains représentants des bénéficiaires/clients. Ainsi, l'étude du cas de CGM montre que c'est grâce à la contemplation que l'équipe chargée de la planification stratégique a pu mener son travail à bien, en particulier en interagissant avec les gestionnaires et les hauts dirigeants de Centraide, ceux des organismes subventionnés par Centraide et

nombre de leaders d'opinions québécois et canadiens. De la même façon, dans le cas d'UNOCHA, la contemplation a impliqué le groupe de réflexion réuni à Islamabad, constitué de représentants de donateurs et d'ONG, de gestionnaires et hauts dirigeants onusiens et d'un certain nombre de clients/bénéficiaires. Le processus du travail de ce groupe a été décrit au chapitre 6 (pp. 207-216).

Quand la contemplation devient-elle nécessaire ? Conceptuellement parlant, c'est lorsque les dirigeants perçoivent un changement marqué dans ce que Marie Louise Hatten appelle la « cohérence de la stratégie courante ». Pour Hatten, « les stratégies cohérentes » sont celles qui associent l'organisation et sa situation (environnement-tâche) et qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et d'améliorer sa performance. Le test de « cohérence », ajoute Hatten, se fait par l'analyse du « fit »⁶⁸ entre l'organisation et son environnement⁶⁹. Pour en revenir aux deux cas empiriques, il est possible de dire que les initiatives décrites aux chapitres 6 et 7 ont été enclenchées à cause d'une modification du « fit » entre l'organisation et son environnement. Dans le *Common Programming* d'UNOCHA, cette modification a été constatée, essentiellement, par les auteurs de *Strategic Framework* (chapitre 6, pp. 210-213) tandis que, dans le cas de la planification stratégique de CGM, elle a été perçue par les hauts dirigeants de l'organisation (Strategos, 1998, Introduction, p. 1).

⁶⁸ L'auteur donne à l'analyse du « fit » entre la stratégie et l'environnement-tâche le nom de « *External consistency test of a strategy* ». Les éléments importants de l'environnement-tâche peuvent être les clients, les donateurs, les organisations « concurrentes », les gouvernements (avec leurs pratiques législatives et/ou fiscales), le changement démographique et le changement technologique. Elle donne à l'analyse du « fit » entre la stratégie et les ressources organisationnelles le nom de « *Internal consistency test of a strategy* ». Les ressources importantes des ONP, d'après l'auteur, sont constituées de (1) ressources financières, (2) ressources managériales (décideurs stratégiques et opérationnels, CA fonctionnel), (3) personnel – y compris les bénévoles et (4) valeurs organisationnelles, dont la plus importante est l'excellence (Hatten, 1982).

⁶⁹ Par ailleurs, vu les spécificités des ONP, l'auteur recommande de commencer à formuler la stratégie dans ce contexte en précisant et en décrivant les activités actuelles de l'organisation, puis de voir comment, à partir des pratiques actuelles, on peut améliorer la performance future: « *Strategic management for the Not-For-Profit Organizations begins with the identification of the organization's functional strategies, or, simply, practices, and uses the sum of these functional activities to determine the current strategy of the organization* » (Hatten, 1982).

Comment la contemplation s'effectue-t-elle concrètement ? Qu'il s'agisse d'UNOCHA, de CGM ou du cas des ONP étudiées dans ces deux systèmes, la contemplation a impliqué, à des degrés différents, la prise en compte des désirs : (1) des bailleurs de fonds, (2) des clients/bénéficiaires et (3) des autres partenaires importants. Plus précisément, grâce aux efforts de contemplation, les parties engagées ont réussi à mieux saisir les visions et motivations des uns et des autres par rapport à la lutte contre la pauvreté (ou l'action humanitaire) de même que les options envisagées pour y faire face. On peut donc aller plus loin et avancer que, logiquement, pour une ONP, la contemplation concerne aussi la recherche des façons d'harmoniser ses objectifs et l'objectif commun du système (les objectifs du «*Common Programming*» et de «*la planification stratégique*»), de telle sorte que la contribution finale de l'ONP à la performance des actions collectives devienne claire et évidente.

Autrement dit, l'exercice de contemplation permet aux responsables de l'ONP de préciser « le problème auquel nous nous attaquons, les similarités et différences organisationnelles, et les solutions envisagées pour résoudre tout ou partie du problème évoqué». Pour les bailleurs de fonds, la contemplation contribue d'abord à une connaissance approfondie des besoins des clients/bénéficiaires et des ONP – et à une meilleure appréciation des besoins de coordination de l'aide. Elle peut aussi aider à repérer les meilleurs ONP – celles auxquelles les bénéficiaires accordent leur confiance - pour leur allouer des fonds. Finalement, par la contemplation, les groupes de bénéficiaires/clients peuvent découvrir les meilleures façons de communiquer leurs besoins dans la limite des priorités et capacités des bailleurs de fonds et des ONP qui veulent les aider. Ils peuvent aussi proposer des façons de contribuer au *feed-back* sur les actions du système. Pour les bénéficiaires, la contemplation peut consister à déterminer comment ils peuvent participer directement aux différents projets/programmes des bailleurs de fonds et des ONP.

Pour toutes ces contributions, la **contemplation** est un processus crucial dans l'amélioration de la performance d'un SASÉ. Voyons maintenant l'élément suivant de notre modèle.

8.1.4. Mise au point d'une «méta-structure» adéquate pour le système

L'étude de la littérature sur les ONP – particulièrement la littérature empirique – a révélé que, de façon générale, beaucoup d'auteurs n'ont pas pu se débarrasser complètement de la conception de l'organisation en situation **de marché concurrentiel** – qui suppose des relations d'échanges objectives et directes entre « l'organisation » et « le client ». Or, nous avons soutenu (chapitre 4, pages 145-151) que les conceptualisations des organisations commerciales et gouvernementales ne correspondent pas toujours à la réalité des ONP. Pour nombre d'autres auteurs, l'existence de ces dernières s'explique par ce qui peut être qualifié de « rôle d'**intermédiation** » entre les bailleurs de fonds et les clients/bénéficiaires (étant donné que, pour une raison ou une autre, ces derniers n'arrivent pas à interagir directement). Sur la base de cet argument, il a été avancé qu'à bien des égards les ONP sont une catégorie d'organisations qui ne peut être séparée d'un *« système plus global »* - un SASÉ (système d'actions socio-économiques). Il a été précisé qu'à part les ONP les composantes d'un SASÉ sont les organisations représentant les bailleurs de fonds et des catégories de clients/bénéficiaires. D'où la nécessité, pour les hauts dirigeants et les gestionnaires, de concevoir le SASÉ comme une méta-organisation semblable à une grande entreprise diversifiée (Bower, 1970). Dans cette organisation, les donateurs apparaissent comme des membres influents du CA, l'ONP focale comme la haute direction de l'entreprise et les autres ONP servant directement les bénéficiaires comme des centres d'activités stratégiques.

Qu'est-ce que les observations empiriques nous disent à ce propos ? Dans le cas de l'UNOCHA, l'objectif même du *Common Programming* était la détermination d'une entité organisationnelle de coordination – un SASÉ selon notre terminologie. Cela est clair dans la définition de l'objectif :

«*The document proposes **organizational arrangements** for the assistance community which could make a practical reality of this commitment. It includes proposals which are innovative...The goal of this document is ...[to offer]...a cost effective **mechanism** whereby policies and priorities might be agreed and how decisions could be taken to translate principles into practice....*» (UNOCHA, 1998, p. 2).

La figure 8.3 illustre le SASÉ de l'UNOCHA selon *Common Programming*. Conformément à la notion de SASÉ expliquée au chapitre 4, on voit que cette méta-structure est essentiellement composée de *Regional Coordination Bodies* (RCBs) et du *Afghan Programming Board* (APB) – avec des tâches et mandats de coordination différents pour chacune de ces instances. On peut voir aussi que les deux instances APB et RCBs sont clairement liées avec les agences des Nations unies, la communauté des ONG (des ONP), les donateurs (ou bailleurs de fonds) et les bénéficiaires (regroupés dans *Afghan Civil Society*). On voit ainsi que la méta-structure représentée par la figure 8.3 met les donateurs, la communauté onusienne et les NGO (*Non-Governmental Organizations*) en rapport avec les bénéficiaires/clients.

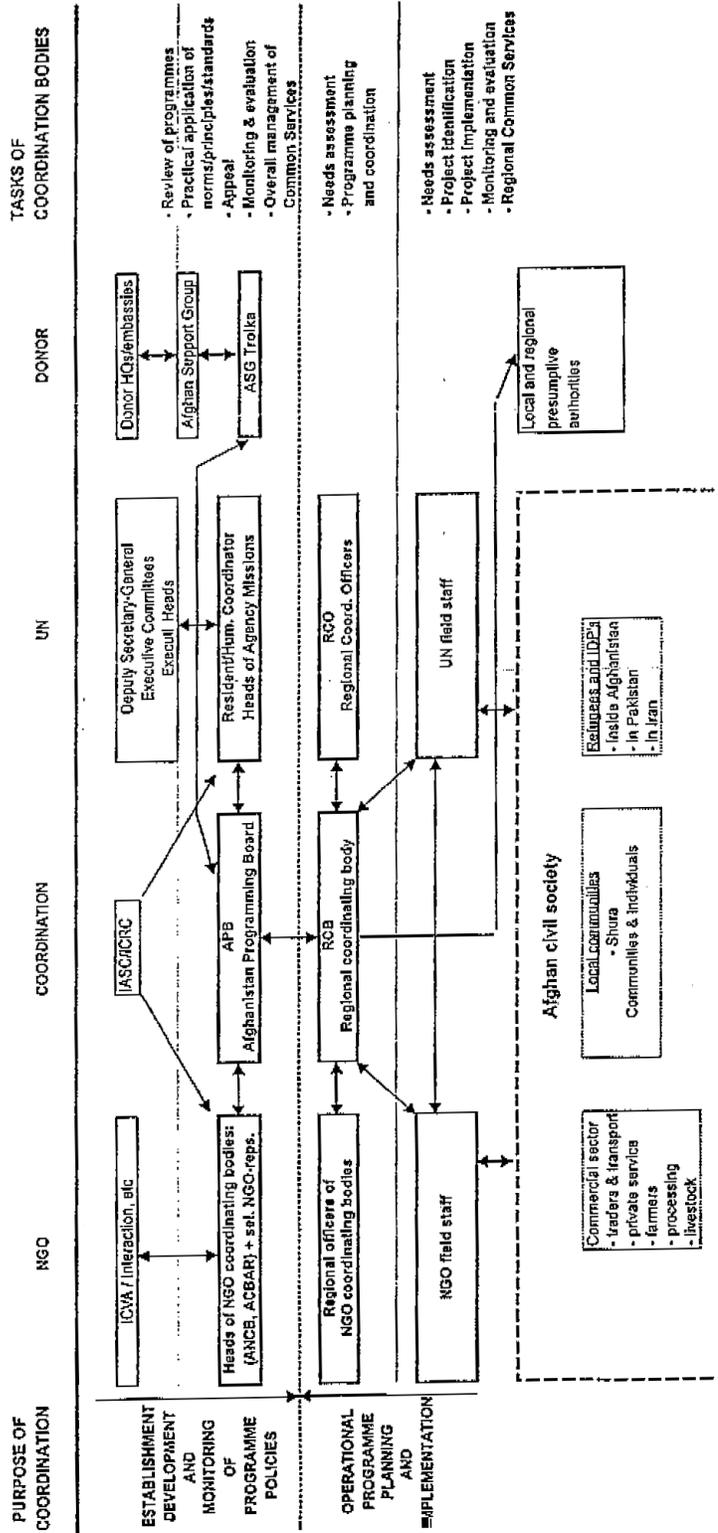


Figure 8.3. Lignes de communications de Common Programming.

Considérons maintenant le second cas, celui de Centraide du Grand Montréal – CGM. Ici, la référence à une structure organisationnelle comme le SASÉ se fait par l'intermédiaire de la seconde recommandation (option) de la planification stratégique (Strategos, 1998 : pp. 15-24). Cette recommandation invite à imaginer un « nouveau Centraide », c'est-à-dire à re-configurer Centraide (1) en mettant les ressources critiques au cœur de son action et (2) en considérant l'action d'entraide communautaire comme moteur de ses activités. L'illustration est déjà présentée à la page 280, chapitre 7. En fonction de cela, les dirigeants sont invités à « gérer Centraide comme une entreprise diversifiée », ce qui implique :

- i. Considérer les organismes comme des centres d'activité stratégique, générateurs d'activités et de projets que Centraide doit alors financer;*
- ii. Gérer les organismes comme on gère un portefeuille d'activités : chaque organisme aurait sa stratégie d'activité, planifierait ses projets en fonction de cette stratégie et serait financé compte tenu de l'adéquation de cette stratégie avec les grandes orientations ou priorités de Centraide et compte tenu des résultats obtenus ;*
- iii. Pour faire cette gestion, Centraide doit s'organiser en divisions de façon à faire un suivi adéquat ;*
- iv. Cette organisation qui intègre l'effort campagne et l'effort de suivi des organismes ne peut être appliquée dès à présent. Les ajustements devront se faire progressivement selon un plan à établir plus tard ;*
- v. Les permanents de Centraide doivent jouer un rôle considérablement enrichi. Il faudra qu'ils deviennent les gestionnaires du système ainsi mis en place, même si dans le système beaucoup de bénévoles joueront un rôle décisionnel plus important. Il sera nécessaire de prévoir à leur intention une formation en gestion appropriée (Strategos, 1998 : pp 19-20).*

Ainsi, le concept de SASÉ et de méta-structure était présent dans les initiatives d'UNOCHA et de CGM, ce qui étaye la quatrième proposition de notre cadre conceptuel (chapitre 4, page 151)⁷⁰. Désormais, le processus de design du SASÉ sera appelé **composition**.

⁷⁰ Rappel : Lorsque le design du SASÉ est réussi – de la part des dirigeants des ONP et ceux des organisations représentant les bailleurs de fonds – la performance des actions collectives est meilleure.

Que signifie l'idée de composition ? Littéralement, c'est « l'action de composer », c'est-à-dire de « former par l'assemblage, [par] la combinaison de parties ». La composition est liée à la « constitution », à la « structure ». C'est « la manière de former un tout en rassemblant plusieurs parties, plusieurs éléments ». C'est l'« agencement », la « combinaison », la « constitution », la « disposition », l'« organisation » (Le Petit Robert, 1993). Nous utilisons le terme composition pour bien mettre l'accent sur le fait qu'à partir des éléments épars du système il faut lui donner un sens organisationnel clair, en imaginant les rapports entre les parties et en institutionnalisant sa constitution. Il s'agit là du processus qui mène à l'édification d'une méta-structure adéquate (un SASÉ) pour **coordonner** les actions de toutes les organisations individuelles qui font partie d'un même système d'aide.

Comme pour l'élément précédent de notre modèle, la composition concerne une seule population de clients/bénéficiaires, une ou plusieurs organisations représentant les bailleurs de fonds – «*Focal Organizations*» (selon Scott et Meyer, 1992 : pp. 138-139) et plusieurs ONP. Autrement dit, par composition nous entendons le processus de définition (ou d'adaptation) d'une structure de coordination (un SASÉ) à partir d'un groupement d'organisations (ou d'un système d'organisations) pour canaliser les effets de toutes les actions vers l'objectif commun, qui est l'affectation du niveau de vie des clients/bénéficiaires. Rappelons que c'est sous l'angle de la composition, impliquant le SASÉ, que l'on peut mieux comprendre le rôle vital de coordination effectué par les organisations «focales» ; Pour cette thèse, ces dernières sont l'UNOCHA (comme organisation) et Centraide (comme organisation). Dans les deux cas étudiés, il a été constaté que cette logique amène nécessairement à dépasser les frontières organisationnelles traditionnelles pour prendre en considération le système dans sa globalité. D'où la préférence accordée à la notion de composition plutôt qu'à celle de «mise au point d'une méta-structure adéquate pour le système». Les paragraphes suivants exposent d'autres explications pour ce choix terminologique.

Qui sont les acteurs concernés par la composition ? Avec la notion de composition, nous quittons le domaine de la **réflexion et de l'analyse** pour entrer dans celui de **l'action managériale** concrète. La composition concerne davantage les «bâtisseurs organisationnels», qui sont les dirigeants et les autres gestionnaires du SASÉ. Il est important de rappeler que les gestionnaires ici sont ceux et celles qui sont membres (bénévoles ou permanents) des ONP ou des organisations qui représentent les bailleurs de fonds. On attend de ces gestionnaires qu'ils soient à même de composer une structure organisationnelle pour coordonner les actions collectives de l'ensemble du système auquel ils appartiennent. Autrement dit, pour utiliser un concept connu en stratégie, ce stade-ci est celui de la **mise en œuvre**, étape qui débute avec la création (ou l'adaptation) des structures compatibles avec les objectifs définis (Hafsi, 1997 ; Hafsi et Toulouse, 1996 ; Hill et Jones, 1999). En effet, la littérature en management stratégique souligne abondamment les relations directes entre la stratégie (les objectifs formulés), les arrangements structurels et la performance [(Chandler (1962), Lawrence & Lorsch (1967), Thompson (1967))].

Quand la composition devient-elle nécessaire ? En ce qui concerne nos observations empiriques, les travaux pour le *Common Programming* de l'UNOCHA ont commencé en 1998, à la demande de l'*Afghan Support Group*, tandis que les travaux pour la planification stratégique de Centraide ont commencé en 1997, à la suite d'une initiative interne des hauts dirigeants de cette organisation. Mais peu importe la date et la nomination, nous avons trouvé que dans les deux cas, les efforts de composition ont eu lieu parce que les dirigeants ou les autres stakeholders jugeaient que la performance devait être améliorée, en raison de l'étendue et de la complexité des activités et des opérations, de la croissance du nombre de clients/bénéficiaires et des écarts entre les demandes et les attentes. Cela dit, pour UNOCHA, la définition d'un mécanisme de coordination constituait l'objet principal de son initiative (*Common Programming*), alors que l'une des principales recommandations de l'initiative de CGM était la nécessité de re-penser la

coordination [deuxième option des recommandations de la planification stratégique, (Strategos, 1998, pp. 15-19)]. Notons au passage que cela se rapproche de ce qu'écrit d'Andrews (1971) sur le développement organisationnel et le rôle crucial de la coordination⁷¹.

Comment la composition permet-elle le fonctionnement du système ? Reprenons le SASÉ, mais avec une illustration plus détaillée montrant son fonctionnement (figure 8.4). Cette figure illustre le fait que, généralement, le fonctionnement du SASÉ se fait à la fois du haut vers le bas et du bas vers le haut. Le tableau 8.1. présente les différents scénarios de cette dynamique.

⁷¹ «...**Organizational development** should be planned rather than left to evolve by itself. So long as a company is small enough for a single individual to direct both planning for the future and current operations, questions of organizational structure remain important...when the magnitude of operations increases, then departmentalization...begins to appear....With geographical dispersion, product complexity, and increased volume of sales, **coordination** must be accomplished somewhere beside at the top....» (Andrews, 1971, pp. 185-186).

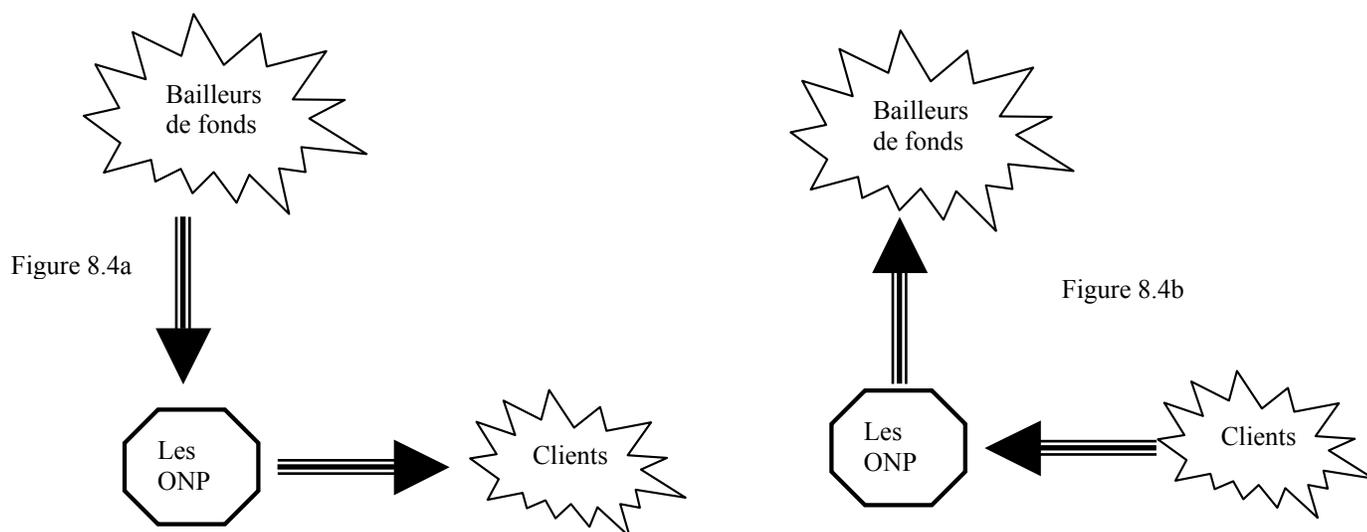


Figure 8.4. : Le fonctionnement du système d'actions socio-économiques - SASÉ.

Tableau VIII.1.
Fonctionnement des SASÉ

	<i>Bailleurs de fonds</i>	<i>Les ONP</i>	<i>Clients/bénéficiaires</i>
<i>Bailleurs de fonds</i>	1	4 ONP aux bailleurs de fonds : Voici les attentes/besoins des clients ; Voici nos attentes, besoins et capacités !	7
<i>Les ONP</i>	2 Bailleurs de fonds aux ONP : Voici une enveloppe financière ; Voici nos priorités en termes de projets/programmes ; Voici nos compétences pour intervenir sur le contexte organisationnel !	5	8 Bénéficiaires aux ONP : Voici nos besoins ; Voici nos attentes !
<i>Clients/bénéficiaires</i>	3	6 ONP aux bénéficiaires : Voici l'enveloppe financière ; Voici les attentes et capacités des bailleurs de fonds ; Voici nos attentes, capacités et besoins !	9

Dans le tableau 8.1, les chiffres 1 à 9 représentent différents processus de contacts (ou interactions) directs entre les groupes importants de stakeholders d'un même SASÉ. Souvenons-nous que l'une des particularités du contexte philanthropique est que souvent les bailleurs de fonds ne peuvent pas ou ne veulent pas *interagir directement* avec les bénéficiaires ; donc, d'après certains auteurs, ils demandent aux ONP, contre financement, d'assumer le rôle d'organisations "intermédiaires" (chapitre 2) pour accomplir la tâche humanitaire ou charitable. Dans ce sens, les interactions « 3 » et « 7 » deviennent non pertinentes dans le tableau 8.1. Il y a trois autres interactions dans ce tableau qui ne sont pas pertinentes : « 1 », « 5 » et « 9 » - chacune représentant une "auto-interaction". Nous allons discuter les quatre interactions restantes.

On peut commencer par la situation « 8 » illustrant le flux des communications et des interactions entre les **bénéficiaires et les ONP**. Dans cette situation, on peut penser à l'exemple où les clients/bénéficiaires précisent aux ONP engagées dans le système quels sont leurs demandes/besoins/attentes en terme d'aide. La situation « 2 » représente le flux des communications et des interactions allant des **bailleurs de fonds vers les ONP** où, essentiellement, les premiers font connaître aux deuxièmes (a) l'enveloppe financière disponible, (b) leurs priorités en termes de projets/programmes destinés aux clients/bénéficiaires et (c) leurs compétences pour cerner ou influencer le contexte organisationnel. La situation « 4 » représente le flux des communications et des interactions allant des **ONP vers les bailleurs de fonds** où, par exemple, les premières communiquent aux seconds (a) les attentes/demandes/besoins des clients/bénéficiaires (b) leurs attentes/besoins et (c) leurs propositions sur les façons concrètes de mener les actions communes en faveur des clients/bénéficiaires. La situation « 6 » représente le flux des communications et des interactions allant des **ONP vers les clients/bénéficiaires** où, essentiellement, les premières communiquent aux seconds (a) les priorités/attentes/demandes des

bailleurs de fonds, (b) l'enveloppe financière disponible pour soutenir leurs demandes/besoins et leurs capacités, besoins et attentes.

Pour illustrer ce qui vient d'être remarqué, il est possible de penser à «l'approche territoriale» de Centraide. On sait que, par définition, «l'approche territoriale» est essentiellement basée sur les projets émanant des besoins des clients/bénéficiaires dans un territoire donné. Il implique ensuite l'identification de partenaires (un certain nombre d'ONP) qui sont – ou peuvent être – engagés dans ces projets, définis sur la base des besoins des bénéficiaires. Ce faisant, un projet est proposé aux bailleurs de fonds (en l'occurrence Centraide) pour qu'ils le financent. Avec ces descriptions, nous venons de suivre le processus représenté par la « version **b** » de la figure 8.4 (le processus clients/bénéficiaires □ ONP □ bailleurs de fonds). Le parcours inverse (processus bailleurs de fonds □ ONP □ clients/bénéficiaires) qui représente la « version **a** » de la figure 8.4 est aussi imaginable ; Il concernerait les processus d'allocation de ressources (financement du projet en question) et éventuellement d'évaluation – qui se rattache plus à la phase expliquée dans les paragraphes suivants.

Il devient ainsi clair qu'une **composition** réussie est très importante pour l'amélioration de la performance d'un SASÉ.

8.1.5. Le processus de prise de décision

À l'issue de l'analyse de la revue de la littérature sur les ONP (chapitre 2), l'accent a été mis sur le fait qu'avec l'aide humanitaire/communautaire on est dans un contexte extrêmement complexe. Il a été avancé qu'une partie des difficultés managériales des ONP (soulignées par la littérature empirique) peut provenir de cette grande complexité, combinée avec les limites de la rationalité des dirigeants des organisations actives dans ce contexte (Simon, 1945). Se trouvant dans un monde

complexe, les gestionnaires des ONP (ce que soulignent particulièrement les recherches empiriques : chapitre 2, pp. 33-37) se sont souvent mis, par mimétisme ou par contraintes de la part des bailleurs de fonds, à se servir de «recettes managériales» conçues pour les organisations commerciales et basées sur des philosophies ne prenant pas en considération les spécificités des ONP. Notre dernière proposition (chapitre 2, p. 52) était d'ailleurs que, dans le processus décisionnel, l'accent soit mis sur la réconciliation des logiques et des intérêts différents, parfois divergents, des différentes parties du système.

Qu'est-ce qui a été observé à ce propos ? Dans les deux cas empiriques, même s'il s'agit d'un processus qui continue, nous avons constaté que les acteurs tendent à se rapprocher des principes évoqués, c'est-à-dire, à admettre la nécessité de gérer le système tout en considérant la réconciliation de multiples perspectives. Voyons plus en détail comment.

Dans le cas de l'UNOCHA, dès le début du *Common Programming*, le lecteur apprend que, d'une certaine façon, tout cet exercice est basé sur une philosophie de réconciliation de différentes perspectives. Ces dernières sont évidemment celles des groupes d'acteurs engagés dans l'aide humanitaire en Afghanistan – ceux qui participaient au processus initial de « *Strategic Framework* », ceux du « terrain » comme ceux des « sièges centraux » :

*« In preparing the document, every attempt has been made **to take into account the views and suggestions of stakeholders involved in the strategic framework process.** These have been elicited in reaction to the various documents that have been generated both in the field and at headquarters...»*
(UNOCHA, 1998, p. 1).

D'ailleurs, la définition du *Common Programming* est claire sur le fait que ce document propose un mécanisme de coordination permettant aux priorités, aux programmes et aux projets d'être basés sur des objectifs (et principes) qui aient

l'**accord** des parties concernées⁷² ; Tout cela, pour améliorer l'**impact** auprès des bénéficiaires⁷³. Et « l'outil » de management (donc de prise de décision) pour atteindre ces objectifs, toujours selon le *Common Programming*, est justement le mécanisme de coordination proposé, c'est-à-dire le contenu de ce document.

Il est difficile de penser à la mise en place des recommandations de ce mécanisme de coordination⁷⁴ sans vouloir mettre l'accent sur la nécessité de réconcilier les logiques et intérêts différents – parfois divergents – des différentes composantes du système.

Dans le cas de Centraide du Grand Montréal - CGM, la recommandation de «gérer Centraide comme une entreprise diversifiée» (chapitre 7, pp. 278-282) traduit clairement l'idée que nous voulons montrer ici. À ce propos, l'organisation «virtuelle» Centraide est censée mieux comprendre à la fois les donateurs, les

⁷² «*Common Programming is a **mechanism for establishing** the assistance community's priorities, programmes and projects, based upon agreed goals, principles and the expressed needs of Afghans....*» (UNOCHA, 1998, p. 2).

⁷³ "...*The objective is to improve the collective impact of assistance on beneficiaries – the people of Afghanistan – in a timely, principled and resource efficient manner...*" (UNOCHA, Communiqué, Islamabad, le 3 avril 1998).

⁷⁴ Liste des principales recommandations (UNOCHA, 1998, pp. 16-17) :

1. *The Afghanistan Programming Board and seven Regional Coordination Bodies should be established and gear their work to the Common Programme Cycle, particularly the launching of the Consolidated Appeal ;*
2. *Thematic or other Groups with time specific tasks should immediately established by the APB to address urgent issues that require the translation of principles and norms into practicable policies and guidelines, including sectoral (e.g. in education or home schooling) or in setting technical, human resource or other standards ;*
3. *Preparations should be made, as part of ongoing negotiations with presumptive authorities, for the formulation of a Code of Conduct to be agreed and eventually promoted by both Afghan authorities and external assistance actors ;*
4. *An assessment of Afghan and external actors' capacities, including in participatory needs assessment, should immediately be initiated. A common base line information system on agency resources, capacities and skills should be established as part of ProMis (Programme Management Information System) ;*
5. *Training needs should be identified – for example in participatory needs assessment and gender mainstreaming – and opportunities provided through the APB to support common programming, wherever possible using resources, ongoing or planned training activities ;*
6. *The APB should find the means, drawing upon existing activities by individual agencies if possible, to support and publish research and information into the political, economic, social and humanitarian situation in Afghanistan ;*
7. *Detailed work on the practical implications of Common Programming should be initiated as soon as the mechanisms suggested are approved by stakeholders.....*

organismes financés et les bénévoles associés. Pour gérer cette nouvelle organisation, soudain beaucoup plus diversifiée et complexe, Centraide est invité à utiliser des méthodes nouvelles. Et il est clairement indiqué que « *Centraide devrait être géré de façon à rendre compatibles les aspirations de contributions effectives des donateurs avec les projets venant des bénéficiaires et de leurs représentants* » (Strategos, 1998 : pp 19-20).

Nous voyons ainsi qu'il est essentiel pour la performance d'un SASÉ de réconcilier les différentes perspectives dans le processus de décisions. Désormais, nous appelons ce processus **conciliation**.

Que signifie la conciliation ? Littéralement, c'est l'«action de concilier », c'est-à-dire de « mettre d'accord » et d'«amener à s'entendre...des personnes de divers opinions et intérêt ». C'est « rendre harmonieux » ce qui est était différent. C'est aussi « arbitrer », « adoucir », « arranger », « allier » et « réunir ». La conciliation signifie, d'autre part, « accommodement », « accord », « arrangement », « entente », « médiation », « rapprochement » (*Le Petit Robert*, 1993). Dans ce sens, la conciliation rejoint ici des notions comme «décision», «jugement» et «arbitrage» dans un SASÉ. Comment la décision est-elle prise dans un SASÉ? Quelles sont les motivations qui permettent de les comprendre? Comment, dans un SASÉ, les décisions sont-elles intégrées? Comment tous les mécanismes font-ils pour encourager et orienter les décisions? Sur quelle base, et comment, les décisions sur l'allocation des ressources aux ONP sont-elles prises ? Voilà certaines questions – ainsi que leurs réponses – qui sont liées au concept de conciliation. C'est dans ce sens que nous entendons par ce terme la pratique de la prise de décision ou du management stratégique dans un SASÉ.

D'autre part, pour le contexte qui intéresse cette thèse, nous avons préféré utiliser le terme de «conciliation» qui n'évoque pas l'image stéréotypée de la décision

hiérarchique et autoritaire traditionnelle. En effet, selon les définitions précédentes, la conciliation fait certes référence à la notion de prise de décision, mais dans un contexte d'une plus grande complexité. Au fond, toutes les significations du terme conciliation (accommodement, arrangement, médiation ou rapprochement...) sous-entendent des façons de faire adéquates dans un contexte complexe où les relations de cause à effet ne sont pas suffisamment claires et où le pouvoir décisionnel d'un seul stakeholder est limité.

Quand la conciliation est-elle nécessaire ? Tout le temps. Dans ce sens, Simon rappelle que les processus administratifs sont des processus décisionnels (Simon, 1945). De son côté, l'auteur de "*Managing a Nonprofit Organization in the 21st Century*" nomme la tâche administrative quotidienne dans les ONP "processus de construction de consensus" (*The process of building consensus*). Pour lui, l'efficacité de ce processus est fondamentale si une ONP veut profiter des opportunités qui se présenteront dans les années à venir. Un effort permanent devrait être fait, suggère l'auteur, pour que chacun des gestionnaires puisse, s'il le désire, contribuer aux décisions cruciales de l'ONP (Wolf, 1999, pp. 353-354). Quant à Drucker, il précise qu'un dirigeant d'ONP doit **constamment** chercher à donner à son organisation la capacité d'anticiper les crises :

«The most important task of an organization's leader is to anticipate crisis... One has to make the organization capable of anticipating the storm, weathering it, and in fact, being ahead of it. That is called innovation, constant renewal (Drucker, 1990, p. 9).

Qui est concerné par la conciliation ? Tous les gestionnaires engagés dans les SASÉ, à savoir les gestionnaires en contact direct avec "le terrain", les gestionnaires "intermédiaires" et les gestionnaires du "sommet hiérarchique". Une fois la composition faite, on attend plus concrètement de ces décideurs qu'ils pratiquent l'arbitrage et l'accommodement dans leur SASÉ, à l'image d'une grande organisation complexe avec tout ce que cela implique. Cela implique d'abord de considérer le

SASÉ comme un système de collaboration (Barnard, 1938), un système composé d'organisations en partenariat. Cela implique aussi la prise en compte plus nuancée des désirs des *stakeholders* importants et de leurs coalitions [au sens de Cyert et March (1963)], sans oublier la considération des éléments importants des environnements institutionnels (Selznick, 1957, 1996; DiMaggio et Powell, 1983, 1991; Scott, 1987, 1992; North, 1991; Meyer et Rowan, 1991; Scott et Meyer, 1991). Cela implique enfin de considérer la division de la tâche décisionnelle entre les différents niveaux du système de la façon suggérée par Simon (1945) pour les entreprises. Dans ce domaine, les concepts de « connections verticales » et d'« organisation focale » entre les organisations d'un même système (Scott et Meyer, 1992) se révèlent très utiles. Par ailleurs, dans le domaine de l'allocation des ressources dans le SASÉ, les actions des dirigeants sont bien décrites par les modèles d'Allison (1971) et de Bower (1972)⁷⁵, comme il va être expliqué au paragraphe suivant.

Comment la conciliation s'effectue-t-elle ? Au sein d'un SASÉ (dont une version différente est présentée à la figure 8.5), il est possible de repérer ce qui sera qualifié de « *zones décisionnelles* » - où généralement différentes "sortes" de décisions sont prises par différentes "catégories" de gestionnaires. En s'inspirant d'Allison (1971) et de Bower (1972), il est possible d'imaginer que, dans la figure, la zone «C»

⁷⁵ Allison (1971) décrit le processus de prise de décision du gouvernement J.F. Kennedy au moment de «la crise des missiles cubains» de 1962. Allison décrit les décisions américaines selon trois modèles : le modèle rationnel, le modèle organisationnel et le modèle politique. Quant à Bower (1970), elle évoque le **processus d'allocation des ressources** dans les grandes entreprises complexes. Pour Bower, dans le processus de décisions sur l'allocation des ressources, trois niveaux organisationnels interviennent essentiellement : «*Corporate*», «*Division*» et «*Business/department*». Le modèle qu'il propose comporte trois classes de processus avec trois phases différentes. Les processus sont (1) la «définition» d'un projet, (2) l'élan (*impetus*) de celui-ci et (3) la «détermination du contexte» pour sa mise en œuvre. D'après l'auteur, une nouvelle idée d'investissement se conçoit au niveau des gestionnaires en contact avec le terrain ou gestionnaires «stratégiques». En fonction de son originalité, cette idée est ensuite «façonnée» – ou «sponsorisée» - par les influences de différents niveaux organisationnels. A ce niveau, ce sont les gestionnaires intermédiaires qui ont l'importante tâche de jouer l'interphase entre la base et le sommet hiérarchique, grâce à l'élan (*impetus*) nécessaire pour que l'idée en question puisse arriver jusqu'au sommet hiérarchique pour une décision ultime. Une fois l'idée acceptée par le sommet hiérarchique, ses membres agissent sur le contexte organisationnel pour que le projet soit réalisé.

représente la localisation des gestionnaires qui sont en contact direct avec le terrain (clients/bénéficiaires). Les décisions émanant de cette zone sont plutôt de nature «rationnelle», basées sur les informations qui ont été fournies sur les besoins effectifs des clients/bénéficiaires. Ces informations sont normalement transmises à la zone «B», qui représente la zone de décisions des gestionnaires intermédiaires – décisions de nature plutôt politique. Ces dernières décisions sont majoritairement axées sur le “façonnement” – ou «parrainage» - des idées proposées par les gestionnaires de la zone «C», bien que soient aussi pris en compte les autres aspects organisationnels comme les désirs du sommet hiérarchique et ceux des autres coalitions. Sur cette base, les gestionnaires intermédiaires sélectionnent les projets les plus prometteurs pour les «monter» au niveau du sommet hiérarchique. Finalement, la zone «A» représente la localisation des décisions du sommet hiérarchique. La plupart des décisions de cette instance concernent la détermination du contexte pour la mise en œuvre des idées (ou projets) retenues à la suite de l'élan (*impetus*) des gestionnaires de la zone «B». Les décisions ultimes sur l'allocation de ressources et l'évaluation dans un SASÉ sont les conséquences logiques de ce qui vient d'être décrit et sont généralement prises à partir de la zone « A ».

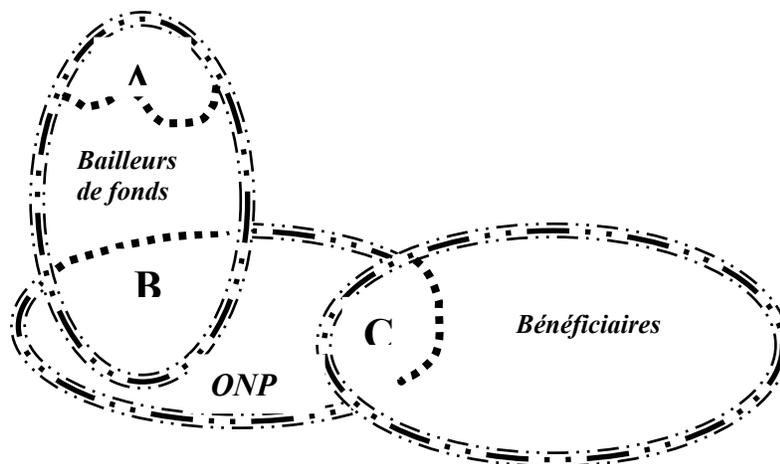
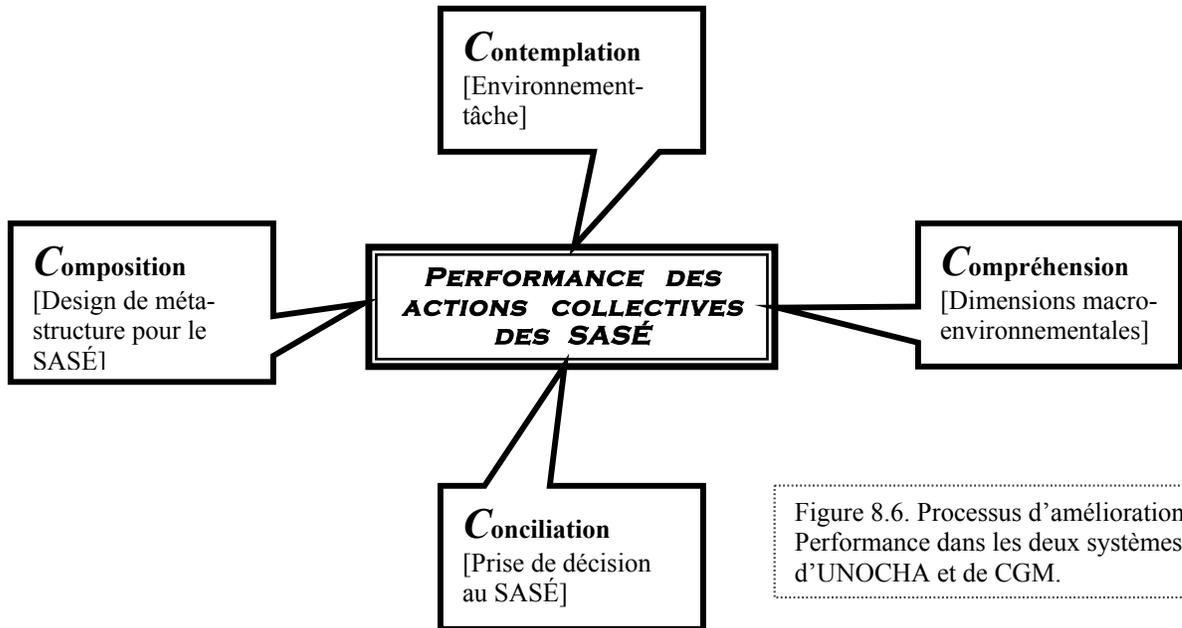


Figure 8.5 : La structure décisionnelle des «systèmes d'action socioéconomiques».

Le contenu de cette section nous amène à conclure que les 5 propositions de notre cadre théorique (chapitre 4), bien que générales, sont **compatibles avec nos observations empiriques auprès des systèmes d'UNOCHA et de Centraide du Grand Montréal**. Cela revient à dire que les quatre «**C**» (Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation) semblent dominer le fonctionnement et la performance des SASÉ, et agissent comme le suggère la figure 8.6. Mais, dans nos observations empiriques, nous avons aussi remarqué une **dynamique** qui souligne les inter-relations entre les composantes du modèle. Dans la prochaine section, nous allons voir de quoi il s'agit.



8.2. LA DYNAMIQUE DU MODELE

Cette section peut en quelque sorte être qualifiée de synthèse des aspects importants de ce qui est développé dans la section précédente et aux chapitres 6 et 7, consacrés aux cas empiriques. Nous allons l'entamer avec les tableaux 8.2. et 8.3. qui résument, et juxtaposent, les éléments du cadre théorique et les données empiriques, discutés dans la section précédente. Ces tableaux nous serviront à la fois dans la discussion concernant la dynamique du modèle et dans la dernière partie de ce chapitre.

Par ailleurs, nos observations empiriques, en plus de confirmer notre cadre conceptuel, révèlent des « **inter-relations** » entre ses éléments. À vrai dire, ce sujet était constamment présent dans le contenu de la section précédente, de même que dans les contenus des chapitres 6 et 7. Pour éviter la redondance, nous allons rappeler rapidement ces inter-relations sans développements exhaustifs. Une façon d'entamer la discussion sur la dynamique de notre modèle, c'est de considérer le processus de prise de décision dans le SASÉ. Ce processus peut être conçu un peu comme le décrivait Bower (1970). Le Tableau 8.4, inspiré de Bower, est une adaptation à la situation des SASÉ étudiés. Ce tableau en fait décrit l'ensemble des quatre C en interaction, sans oublier les stakeholders importants qui participent au processus menant à la prise de décision.

Tableau VIII.2.
Juxtaposition des éléments du modèle et des faits saillants du cas UNOCHA

	Quoi?	Pourquoi?	Qui?	Quand?	Comment?
Compréhension	Saisie des dimensions de l'environnement général qui affectaient le résultat final de l'aide humanitaire internationale destinée aux Afghans les plus vulnérables.	<ul style="list-style-type: none"> - Les bailleurs de fonds souhaitaient de voir des changements dans l'aide internationale en Afghanistan; - Les Nations Unies, pour se doter d'une stratégie pour l'action humanitaire, avaient choisi l'Afghanistan comme « cas »; - De plus en plus d'Afghans montraient leurs insatisfactions de l'aide internationale. 	Haut dirigeants du siège central des Nations Unies, particulièrement les membres des pays donateurs de fonds pour l'Afghanistan.	<ul style="list-style-type: none"> - Début des années 1990 pour UN⁽¹⁾ (New York) - 1996 - 98 pour UNOCHA⁽²⁾. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de <i>Strategic Framework</i>, Forum d'Ashgabad et <i>Common Programming</i>. - Feed-backs des autres acteurs.
Contemplation	Saisie des dimensions qui affectaient plus directement l'aide humanitaire internationale destinée aux Afghans les plus vulnérables & Formulation d'objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> - Dépasser les simples perceptions (parfois, accusations); Comprendre plus précisément «qui fait quoi»? - Tenter de valider la stratégie des Nations Unies et le souhait des bailleurs de fonds pour des changements (finir avec l'esprit de « <i>business as usual</i> »); - Formuler des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres du groupe choisi pour définir le <i>Common Programming</i>⁽²⁾, - Membres du rapport de <i>Strategic Framework</i>⁽¹⁾; - Membres du Forum d'Ashgabad. 	Particulièrement de mars à avril 1998 ⁽²⁾ .	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de groupe; Observations et analyses des (a) auteurs de <i>Strategic Framework</i> et (b) membres du Forum d'Ashgabad.
Compositio	Design d'une méta-structure au niveau du système UNOCHA.	De la part de ceux qui ont proposé le <i>Common Programming</i> , un mécanisme de coordination efficace (choix fait par tous les membres engagés dans le processus) semblait : <ul style="list-style-type: none"> - Très important; - La chose la plus logique à faire. 	Membres du groupe choisi pour définir le <i>Common Programming</i> ⁽²⁾ .	Mars à avril 1998 ⁽²⁾ .	Essentiellement processus de travail de groupe – <i>Think-Tank</i> .
Conciliation	Efforts pour rapprocher différentes perspectives, en autant qu'elles affectent positivement les résultats auprès des bénéficiaires/clients afghans.	C'est ce qui a été jugé important pour: <ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre effective des recommandations de <i>Strategic Framework</i>, Forum d'Ashgabad et du <i>Common Programming</i>; - L'amélioration effective du résultat de l'aide internationale auprès des Afghans vulnérables. 	Gestionnaires des ONG, responsables de <i>Regional Coordination Bodies</i> , responsables d'Afghan <i>Programming Board</i> , représentants des communautés afghanes et décideurs représentant <i>Afghan Support Group</i> ⁽²⁾ .	Après son adoption par ASG à Londres, le 5 mai 1998 ⁽²⁾ .	Façons selon lesquelles les recommandations du <i>Common Programming</i> sont servies comme guide pour l'action.

1. (UN, 2nd Draft Strategic Framework, Feb., 1998); 2. UNOCHA (1998).

Tableau VIII.3.
Juxtaposition des éléments du modèle et des faits saillants du cas CGM

	Quoi?	Pourquoi?	Qui?	Quand?	Comment?
Compréhension	Saisie des dimensions de l'environnement général qui affectaient le résultat final de l'aide philanthropique destinée aux Montréalais les plus vulnérables.	<ul style="list-style-type: none"> - Les hauts dirigeants de Centraide « étaient préoccupés par le développement futur de l'organisation... »⁽¹⁾; - Les donateurs corporatifs devenaient de plus en plus exigeants⁽¹⁾; - L'activité de bénévolat connaissait des changements⁽¹⁾; - Ailleurs au Canada et dans le reste du monde, la philanthropie connaissait des mutations importantes⁽¹⁾. 	Les hauts dirigeants de Centraide et les chercheurs du groupe Strategos ⁽¹⁾ .	À la fin de l'année 1997 ⁽¹⁾ .	<ul style="list-style-type: none"> - Communication des inquiétudes des dirigeants; - Recherche de consensus parmi les participants à la gouvernance (permanents et bénévoles); - Lancement d'une étude permettant de comprendre les intentions des acteurs externes.
Contemplation	Saisie des dimensions qui affectaient plus directement l'aide philanthropique destinée aux Montréalais les plus vulnérables & Formulation d'objectifs.	Les « préoccupations ont amené les dirigeants de Centraide à entreprendre un exercice de réflexion stratégique dont l'objectif [était] d'imaginer un nouveau positionnement » ⁽¹⁾ de Centraide prenant en compte les nouvelles réalités de l'environnement philanthropique montréalais.	Chercheurs du groupe Strategos, dirigeants et personnel de CGM et leaders d'opinion Montréalais ⁽¹⁾ .	À la fin de l'année 1997 ⁽¹⁾ .	Interactions entre les gestionnaires de Centraide, les chercheurs du groupe Strategos et les leaders d'opinion montréalais.
Compositio	Design d'une méta-structure au niveau du système CGM qui englobe les organismes communautaires et les donateurs.	Se re-configurer radicalement pour: <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les organismes dans sa logique⁽¹⁾; - Imaginer tout le système comme une entreprise diversifiée⁽²⁾. 	Chercheurs du groupe Strategos et dirigeants CGM ⁽¹⁾ .	À partir de juin 1998 (dépôt du rapport Strategos (1998)).	Dynamique selon laquelle les recommandations de Strategos (1998) ont été formulées.
Conciliation	Efforts pour rapprocher différentes perspectives pour affecter les résultats auprès des organismes montréalais.	<ul style="list-style-type: none"> - Les dirigeants de Centraide ont travaillé à découvrir ce que signifiait gérer le système dans son ensemble comme « une entreprise diversifiée »⁽¹⁾, de manière à intégrer les efforts de campagne et ceux des organismes. - Démarrage de nombreuses actions d'information et de conception de nouvelles pratiques. 	Dirigeants, professionnels et gestionnaires/bénévoles des organismes et ceux de CGM (i.e., conseillers/responsables sectoriels, membres des comités d'allocation et de la campagne, haute direction).	Dans les mois qui ont suivi le dépôt du rapport Strategos (1998).	<ul style="list-style-type: none"> - Formation pour compréhension de la gestion en situation de complexité; - Expérimentation pour trouver de nouvelles pratiques; - Recherche de ressources pour soutenir la transformation.

1. Strategos (1998).

**Tableau VIII.4.
Dynamisme du fonctionnement des SASÉ**

	<i>Compréhension</i>	<i>Contemplation</i>	<i>Composition</i>	<i>Conciliation</i>
<i>Bailleurs de fonds</i>	Voici les grands changements dans l'environnement général que nous devrions prendre en compte dans nos propositions ; Voici ce que nous percevons comme les besoins des clients/bénéficiaires ; Voici ce que nous percevons des besoins des ONP.	Voici les acteurs importants qui pourraient faire partie de notre SASÉ, Voici les positions des acteurs importants de notre environnement qui ne peuvent être ignorés ; Voici notre position à leur sujet ; Voici les besoins de nos clients/bénéficiaires !	Voici une enveloppe financière ; Voici nos priorités en termes de projets/programmes ; Voici le contexte organisationnel à respecter !	Voilà comment réconcilier les positions, attentes des stakeholders majeurs ! Voilà notre rôle dans le processus de la prise de décision ; un rôle davantage favorisant et d'ajustant le contexte!
<i>Les ONP</i>	Voici les changements dans les besoins des clients/bénéficiaires ; Voici les nouveaux enjeux ; Voici les changements dans les financements.	Voici les acteurs importants de notre SASÉ, Voici les positions des acteurs importants de notre environnement qui ne peuvent être ignorés ; Voici notre position à leur sujet !	Voici les ressources (financières, ressources humaines, bénévoles) disponibles dans notre SASÉ, Voici la population que nous aidons et voici le design organisationnel pour coordonner nos actions !	Voilà comment réconcilier les positions, attentes des stakeholders majeurs ! Voilà comment réconcilier les appréciations différentes ou complémentaires !
<i>Clients/bénéficiaires</i>	Voici les réalités du «terrain» ; Voici des idées et des projets pour la réduction de la pauvreté.	Voici nos feed-back sur ce que nous recevons comme aide de la part des ONP!	Voici nos propositions concernant le nouveau design organisationnel pour coordonner les actions ; Voici comment nous pouvons contribuer par la suite !	Voilà des propositions concernant notre rôle dans le processus de la prise de décision ; c.à.d. fournisseurs d'informations de qualité à partir de notre vie quotidienne!

La figure 8.7. présente une autre possibilité d'illustration des interrelations entre les « C ». Elle indique la logique temporelle du modèle et son caractère permanent. Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation se complètent et se déroulent suivant une séquence établie chaque fois qu'une décision importante doit

être prise, comme celles qui ont été décrites dans le cas de l'UNOCHA et de CGM. Nos travaux suggèrent que cette séquence est aussi à la source de la performance des actions collectives considérées.

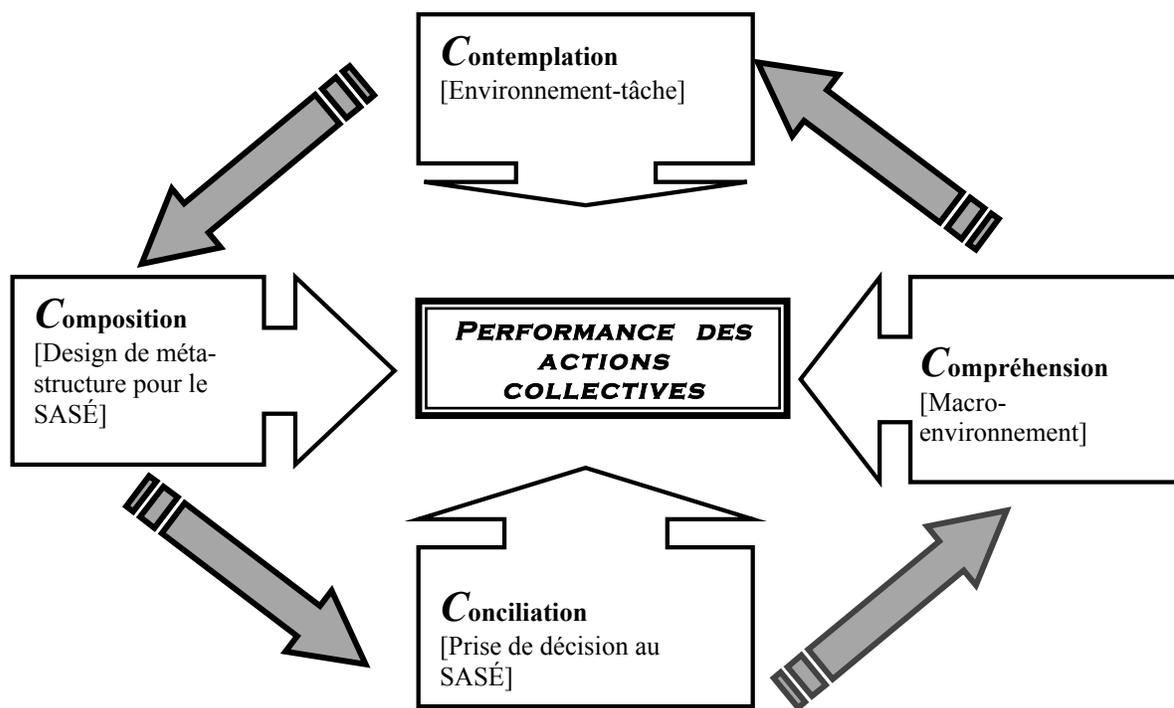


Figure 8.7: Cadre conceptuel pour aborder la performance dans un contexte de lutte contre la pauvreté

8.3. GESTION STRATÉGIQUE DES SASÉ

Cette thèse s'intéresse à la performance d'un système organisationnel qui a été appelé SASÉ (système d'actions socio-économiques), composé essentiellement d'une organisation « focale » représentant les bailleurs de fonds, d'un groupe d'ONP et de groupes de bénéficiaires/clients. Nous venons de voir que, conformément au cadre conceptuel proposé (chapitre 4), les membres de deux systèmes de CGM et d'UNOCHA, pour aborder la performance, ont effectivement pris en compte les bénéficiaires avant toute autre considération. Même avec des modalités différentes, ils ont mis l'accent sur les « 4 C » décrits auparavant à savoir, la compréhension, la contemplation, la composition et la conciliation. De plus, nous avons vu qu'il existe un «va-et-vient» entre ces quatre «C» d'un côté, et entre la performance générale, et eux, de l'autre côté. Comme le montre la section précédente, ces «va-et-vient» concernent la dynamique du modèle, la base de sa synergie. Le reste de cette section détaille le modèle proposé, en prenant du recul par rapport aux cas empiriques.

Nous avons indiqué que le modèle proposé peut aussi être qualifié de modèle de gestion stratégique des SASÉ. Dans la littérature, la gestion stratégique est directement liée à la performance (Chandler, 1962; Rumelt, Schendel et Teece, 1994; Hill et Jones, 1999; Saloner, Shepard et Podolny, 2001; Wheelen et Hunger, 2002). Le recours à l'idée de **stratégie** (chapitre 3) donne à notre modèle des capacités importantes pour rendre compte de la complexité du contexte philanthropique. Ces capacités sont (1) la **saisie de la multi-dimensionnalité de la performance**, (2) la **saisie des facteurs environnementaux** qui pèsent sur elle (3) la prise en compte **des particularités du contexte humanitaire ou philanthropique** et, en même temps, (4) l'**intégration** des parties dans un « tout » cohérent facilitant les **actions managériales concrètes**.

En matière d'intégration, nous pouvons aussi avancer que le modèle des « **4 C** » intègre des «*dimensions rationnelles*» et des «*dimensions institutionnelles*» (Scott, 1987 et 1992; Scott et Meyer, 1991; Selznick, 1996). Rappelons qu'au chapitre 4 (p. 122) nous avons observé que le cadre conceptuel initial s'inspire particulièrement du travail de Hill et Jones (1999) qui présente une *version intégrée* de deux écoles de stratégie : le **positionnement** (Porter, 1980, 1985 ; Porter et Kramer, 1999 ; Hill et Jones, 1999) et les **ressources** (Barney, 1991, 1995 ; Mahoney et Pandian, 1992, Oliver, 2000 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Petraf, 1993 ; Warnerfelt, 1994 ; Nelson et Winter, 1982). Auparavant, au chapitre 3 nous avons vu que l'objet ultime de ces deux écoles est la recherche d'avantages concurrentiels. En rapport avec cette notion, Martinet (1990), dans une analyse sur l'épistémologie de la stratégie, relie directement les *résultats de la stratégie*⁷⁶ à la notion d'*avantage concurrentiel* (p.214). Ensuite l'auteur relie l'idée de la stratégie à « l'acteur-entreprise », dont l'une des caractéristiques est d'être calculateur, c'est-à-dire « *doué d'une rationalité, certes limitée, [mais qui]...évalue coûts et avantages, calcule des rendements, tente d'adapter des moyens à ses objectifs...* »⁷⁷ (p. 216). Martinet ajoute que « les critères de validité » de « la théorie stratégique » sont l'**efficacité** et l'**efficience**.

Les écoles de positionnement et de ressources mettent surtout l'accent sur l'aspect « contenu » de la stratégie, et répondent surtout à la question «*que faire ?*». Pour notre part, nous nous sommes intéressés à l'étude du processus selon lequel les éléments du cadre de Hill et Jones (1999) sont considérés par les acteurs. Nous qualifions le modèle de Hill et Jones (1999) de modèle de contenu (primordialement) parce que, dans l'ensemble, il propose aux entreprises de « bonnes » façons de faire pour générer des avantages compétitifs; il leur précise «*que faire ?*». Sans rejeter cela, après avoir adapté le cadre de Hill et Jones au contexte de cette thèse (chapitre 4), nous avons voulu aller plus loin; à l'aide de cas empiriques, nous avons voulu

⁷⁶ L'auteur les appelle « changements jugés avantageux ».

comprendre comment les acteurs prenaient en compte les éléments de l'environnement (compréhension et contemplation), comment ils effectuaient le design organisationnel (composition) et finalement comment ces « C » étaient ensuite utilisés et réconciliés dans la prise de décision. D'ailleurs la prise en compte du processus ne va nullement à l'encontre de la prise en compte du contenu. Pour cette thèse, la prise en compte du processus est importante. Dans son étude sur le *Méta-management*, Taïeb Hafsi estime que, étant donné leurs limites cognitives, les dirigeants ont le choix de se référer aux « modèles de contenu » ou aux « modèles de processus ». Selon Hafsi, « ...les deux types de modèles sont utiles, mais plus la complexité est grande plus les modèles de contenu apparaissent simplistes et inadéquats... » (Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000, pp. 429-51).

En nous intéressant au processus d'amélioration de la performance dans les deux systèmes de CGM et d'UNOCHA, grâce à la compréhension, contemplation, composition et conciliation, nous avons constaté que les exigences d'**efficacité** et d'**efficience** existent certes, mais qu'elles sont entremêlées à d'autres types d'exigences, relatives à la **confiance** et à la **légitimité**, ce qui nous amène à avancer qu'au fond, outre une logique rationnelle, notre modèle appréhende aussi une logique institutionnelle. Avant de nous pencher sur ce sujet, rappelons rapidement les liens entre la confiance, la légitimité et la théorie institutionnelle.

Dans *The Adolescence of Institutional Theory*, Richard Scott (1987) compare et contraste quatre versions de la théorie institutionnelle, appliquées aux organisations⁷⁸. Trois de ces versions se rapprochent particulièrement du modèle “ 4 C ”. La première version consiste à considérer “l'institutionnalisation comme processus d'installation de valeurs” et reflète essentiellement le travail de Selznick pour qui

⁷⁷ Ailleurs, l'auteur affirme: “La théorie stratégique est ‘‘intéressée’’; elle a une visée transformatrice, cherche à guider un acteur qui souhaite passer d'un état A à un état B...” (Martinet, 1990, p. 225).

«l'institutionnalisation» d'une organisation c'est le processus d'infusion de celle-ci avec des valeurs, au-delà des exigences techniques (Selznick, 1957, p. 17). Selznick distingue entre une organisation (un outil technique et mécanique) et une institution (une organisation dotée de valeurs à travers le temps). À titre d'exemple, c'est selon cette perspective que, dans la littérature sur les ONP, Jeavons (1994) évoque les 5 valeurs essentielles⁷⁹ – *Core Values* – qui **doivent** animer le comportement des ONP pour qu'elles gagnent la **confiance** de la société. La deuxième version considère "l'institutionnalisation comme un processus de création de réalité", s'inspirant de l'idée selon laquelle la société est un produit humain et l'humain un produit de la société (Berger et Lukman, 1967, p. 61)⁸⁰. Selon cette version, l'institutionnalisation est un processus par lequel les individus acceptent les définitions de la réalité sociale telle qu'elle est partagée par tous. Alors que, dans la première version, les valeurs tendent à être supra-humaines, dans cette version elles émergent des pratiques sociales habituelles (*the way things are*) qui, avec le temps, finissent par devenir des pratiques normatives (*the way things are to be done*) (Meyer & Rowan, 1977, p. 341). La troisième version, intimement liée à la deuxième, consiste à considérer "les systèmes institutionnels comme une classe d'éléments" - *Institutional Systems as a Class of Elements* – dans le sens où les systèmes de croyances institutionnalisés constituent un ensemble d'éléments expliquant la structure organisationnelle. Ce courant est né à la suite de l'étude de Meyer et Rowan (1977) soutenant que les formes organisationnelles ne viennent pas seulement de considérations rationnelles, mais aussi de mythes «rationalisés » avec le temps. Elles deviennent aussi elles-mêmes des mythes avec le temps. Cette étude souligne l'existence d'une variété de sources de « rationalisation » qui finissent par prendre la forme de règles sociales. Cette version de l'institutionnalisation, qui re-conceptualise l'environnement pour y

⁷⁸ Institutionalization as a process of installing value, Institutionalization as process of Creating Reality, Institutional Systems as a Class of Elements, Institutions as Distinct Social Spheres (Scott, 1987).

⁷⁹ L'intégrité, l'ouverture, la responsabilité, le service et la charité.

⁸⁰ «Man is capable of producing a world that he then experiences as something other than a human product» (Berger and Lukman, 1967: p. 61).

intégrer les dimensions culturelles et symboliques, critique surtout les fondements de la théorie de la contingence (Thompson, 1968). Elle souligne en même temps que, si les organisations se conforment aux dimensions institutionnelles, ce n'est pas nécessairement parce qu'elles les considèrent comme des réalités absolues, mais pour gagner de la **légitimité** au-delà des ressources et des capacités pour survivre (Meyer and Rowan, 1977). Les importantes notions de *confiance* et de *légitimité* se rattachant aux différents courants de la théorie institutionnelle vont nous servir dans les paragraphes suivants.

Sur la base de cette discussion, nous allons revoir les éléments de notre modèle pour souligner que chacun de ces éléments appréhende non seulement une logique rationnelle, mais aussi une logique institutionnelle; en effet, **à chacune des étapes de notre modèle, la recherche de l'efficacité et de l'efficience va de pair avec la recherche de la confiance et de la légitimité.**

La **performance** est la dimension à expliquer dans notre modèle (l'équivalent de la variable dépendante dans une terminologie positiviste); Il s'agit de la performance du système organisationnel appelé SASÉ (système d'actions socioéconomiques). Nous avons vu que, conformément aux développements du cadre conceptuel (chapitre 4), les stakeholders des systèmes examinés empiriquement abordaient la *performance du côté des bénéficiaires/clients*. Parallèlement, la performance dont il s'agit dans notre modèle est composée de quatre attributs : (1) l'efficience, (2) la qualité, (3) l'innovation et (4) l'«attention aux clients»⁸¹. L'*efficience* implique que l'on prenne en compte la rareté des ressources dans un SASÉ, peu importe s'il s'agit des fonds ou des ressources humaines bénévoles. Autrement dit, l'efficience au niveau du SASÉ concerne les efforts conjoints pour essayer de livrer aux clients/bénéficiaires le maximum de service à partir d'une somme d'argent fournie par les bailleurs de fonds. La *qualité* c'est ce qui rend meilleurs les biens et services offerts aux

⁸¹ Pour les définitions de ces concepts, voir le chapitre 4, pp.124-128.

clients/bénéficiaires. Rappelons un exemple déjà évoqué. Supposons que les clients/bénéficiaires d'une ONG médicale aient besoin d'analgésiques. Dans ce cas, deux questions peut-être banales permettent de saisir la qualité des médicaments; (a) «Est-ce que les médicaments offerts sont vraiment des analgésiques ? (Ne sont-ils pas des antibiotiques ?)» et (b) «Est-ce que les médicaments offerts sont toujours bons à consommer ? (la date de leur utilisation n'est-elle pas expirée?)». L'*innovation* concerne les *nouvelles façons* selon lesquelles les organisations membres d'un SASÉ peuvent opérer ou produire des biens/services destinés aux clients/bénéficiaires. On peut de nouveau penser à l'exemple de «la chaîne de froid» - des équipements légers qui peuvent être transportés dans des camions légers ou à dos de mule - que nous avons vu en Afghanistan. Il s'agit d'une technologie de réfrigération pour protéger les vaccins – et autres médicaments – durant le transport dans les terrains très difficiles. Cette innovation dans le domaine de la logistique humanitaire a été utilisée par une petite ONG active en Afghanistan ; Plus tard, même l'UNICEF l'a adoptée pour l'*efficacité* de ses opérations de vaccination dans ce pays. L'*«attention portée aux clients»*, dernière composante de la performance signifie qu'on se préoccupe vivement des besoins des clients/bénéficiaires. On peut imaginer comme exemple une nouvelle façon d'évaluer les besoins des clients ou une façon plus efficace de fournir les biens ou services aux clients. Nous avons vu dans la littérature sur les ONP que l'attention portée aux clients, qui nécessite une connaissance suffisante des besoins des clients/bénéficiaires, améliore à la fois l'efficacité et l'efficience.

À la question « Pourquoi s'occuper de la performance? », la réponse donnée par les cas empiriques est simplement que cela a été jugé nécessaire par nombre de stakeholders importants. La littérature fournit davantage d'éclaircissements sur ce point. Ainsi, Van Til (1994) nous apprend que, dans une perspective socio-politique, il est important de s'occuper de la performance, car il existe un « contrat social » tacite entre les ONP et la société dans son ensemble. Autrement dit, en échange de certains privilèges comme l'exemption d'impôts, la société s'attend à ce que les ONP

restent fidèles à leur mission commune qui est d'aider les membres vulnérables de la communauté, inconditionnellement si possible. Cela revient à dire qu'en échange de la fidélité à leur mission les ONP gagnent de la **légitimité**. Cette dernière est entendue par Weisbrod (1988), Hansman (1987) et Anhier & Cumminghan (1994) à travers une terminologie économique ; D'après ces auteurs, s'occuper de la performance des ONP (qui répondent à des demandes hétérogènes mieux que les autres formes organisationnelles) amène de l'*efficience* pour toute la société. Quant à Jeavons (1994), nous avons vu qu'il invite chaque membre d'une ONP à baser son comportement sur cinq valeurs essentielles (intégrité, ouverture, responsabilité, service et charité) en échange de la **confiance** que la société accorde à ses ONP.

Jusqu'ici, notre discussion a répondu aux questions « Quoi? », « Pourquoi? », « Qui? » et « Quand? » de la performance. Il reste maintenant à répondre à la question « Comment? ». La description des processus de compréhension, contemplation, composition et conciliation répond à cette question, qui fait l'objet des paragraphes qui suivent.

La **compréhension** concerne la saisie des dimensions générales qui influent sur la performance du SASÉ, dimensions philanthropiques, institutionnelles, démographiques, politiques et légales, technologiques et macro-économique. La compréhension concerne idéalement tous les membres d'un SASÉ, mais particulièrement les dirigeants et les autres stakeholders importants, dont les bailleurs de fonds. Ces acteurs accentuent leur désir pour mieux comprendre les causes et conséquences de la performance de leur SASÉ lorsqu'ils perçoivent que les pressions de l'environnement philanthropique s'intensifient, mettant en question la pertinence des actions dans leur SASÉ. Autrement dit, le besoin de compréhension se manifeste chez ces acteurs à mesure que les bénévoles, certaines ONP ou tout autre média leur donne un feedback inquiétant. Ils se lancent alors dans un processus d'investigations pour confirmer le problème; Par exemple, munis d'une étude sur les tendances de

l'environnement général, ils organisent des séances de débats et de discussions sur ces tendances et leurs impacts sur la performance. Logiquement, il n'y a pas de doute que l'analyse des opportunités et menaces de l'environnement général est une nécessité pour l'efficacité et l'efficience des ONP faisant partie d'un SASÉ. Mais cela se fait par l'intermédiaire des interactions des stakeholders (recherche de feedback, validation de ce feedback...); c.à.d. dans les limites des considérations veillant à ce que la légitimité et la confiance restent intactes.

En plus d'influer directement sur la performance par ses qualités intrinsèques, la compréhension engendre la **contemplation**, deuxième élément du modèle proposé. Il s'agit là de l'analyse des dimensions qui affectent plus directement la performance d'un SASÉ (degré de collaboration à l'intérieur du SASÉ, degré d'influences des clients/bénéficiaires, caractéristiques des barrières à l'entrée, quantité de fonds disponibles, objectifs des bailleurs de fonds et missions des ONP faisant partie du système). La contemplation est importante parce qu'elle concerne l'analyse précise des éléments qui influencent plus directement la performance, ce qui aide les stakeholders à se faire une idée plus claire de « qui fait quoi » dans le système. Ce faisant, elle permet la formulation d'objectifs au niveau du SASÉ pour redresser la situation, et éventuellement pour la conception de scénarios pour changer l'organisation du SASÉ. Par ailleurs, le processus de contemplation met en interaction les membres d'un groupe de travail ad-hoc, composé de conseillers externes et des dirigeants du SASÉ, et suivi par les hauts dirigeants de celui-ci. Il est important que ce groupe possède suffisamment d'aptitudes et de capacités en analyse stratégique dans un contexte philanthropique où le degré de complexité est particulièrement élevé. En général, le moment exact de la contemplation n'est pas choisi d'avance : Le processus s'engage lorsque les stakeholders importants réalisent que s'occuper de la performance est devenu un enjeu sur lequel il faut se pencher (d'où la présence des dimensions institutionnelles) et lorsque les concurrents se font plus visibles et plus menaçants (d'où la présence des dimensions rationnelles).

Enfin, le processus de contemplation comprend les étapes d'identification des experts externes, de mise en place d'un mécanisme de suivi, d'interactions du groupe de travail et des propositions sur la conception d'un nouveau positionnement du SASÉ. Le positionnement aide le SASÉ à améliorer l'efficacité et l'efficience des actions qu'il mobilise auprès des bénéficiaires/clients, mais, comme nous venons de le voir, il doit s'effectuer sans outrepasser les exigences de légitimité et de confiance des stakeholders. Les dynamiques pour arriver à ce positionnement sont décrites par la « contemplation ».

La dynamique du modèle nous amène à sa phase suivante : la « **composition** ». En effet, pour que les recommandations mentionnées puissent être implantées, le système a besoin de se doter de mécanismes de fonctionnement désirables. Comme nous l'avons constaté, celles-ci se construisent durant le processus de composition. En effet, l'interaction entre les organisations qui participent à la lutte contre la pauvreté implique que l'on considère l'amélioration de la coordination des actions dans le SASÉ sans oublier la clarification des rôles respectifs pour les acteurs. Cela peut impliquer une re-conceptualisation du système engagé dans la lutte contre la pauvreté. Nous avons vu que le processus de design d'une méta-structure adéquate au niveau du SASÉ (constitué de (a) bailleurs de fonds, (b) ONP et (c) clients/bénéficiaires), appelé « composition », se fait grâce aux interactions d'un groupe de travail ad-hoc - sous la supervision de l'organisation focale représentant les bailleurs de fonds et avec l'aide d'experts externes (ayant suffisamment de compétences en analyse stratégique et en design organisationnel). Le processus commence par les propositions des experts, suivies de discussions sur leurs conséquences et leur faisabilité; Il se poursuit avec des ajustements divers et l'appropriation de la structure finale (méta-structure pour le SASÉ). Les consultations des acteurs organisationnels clés viennent ensuite, suivies de l'étape de finalisation des schémas de structure et de l'élaboration d'un programme de mise en application par expérimentation. Nous voyons encore une fois que la recherche des moyens pour

favoriser l'efficacité et l'efficience (design de la méta-structure pour le SASÉ) se fait en parallèle avec le souci de garder la légitimation intacte (par l'entremise de discussions et de la recherche d'un consensus sur les rapports d'experts, mais aussi par l'intermédiaire de la sélection des experts eux-mêmes, car seuls les experts auxquels les stakeholders accordent leur confiance peuvent participer à la phase de « composition »).

Les interactions dans le cadre de « compréhension », « contemplation » et « composition » sont en fait pré-requises pour une autre phase très importante, que notre modèle appelle « **conciliation** ». Cette phase se révèle nécessaire dès que la méta-structure du SASÉ est mise au point et passe l'épreuve de la critique collective interne. Des rencontres multiples avec les stakeholders et le personnel (notamment bénévole) pour susciter des débats, des recherches d'idées sur de nouveaux modes de fonctionnement, l'identification des ressources requises et les ajustements incrémentaux (Braybrooke & Lindblom, 1963) sont quelques aspects de la « conciliation ». Autrement dit, la « conciliation » concerne les efforts soutenus pour amener les stakeholders à penser aux résultats auprès des clients/bénéficiaires avant toute autre considération. Elle comporte une partie importante d'explication du nouveau fonctionnement et le développement de formes d'action nouvelles à tous les membres du SASÉ. Elle implique des efforts soutenus pour essayer d'intégrer différentes perspectives, amener à collaborer et persuader. C'est le recours à la conciliation qui rend possible la mise en application de nouveaux modes de fonctionnement. Dans ce sens, tous les gestionnaires appartenant au SASÉ (les gestionnaires au sommet, les gestionnaires intermédiaires et les gestionnaires du terrain) de même que les représentants des principaux stakeholders sont concernés par la « conciliation ». Nous voyons ainsi que la « conciliation » est le moyen ultime pour canaliser l'efficacité et l'efficience des actions philanthropiques dans un SASÉ, mais elle ne peut réussir que grâce à une délicate considération des dimensions de la légitimité et de la confiance des stakeholders.

En résumé, comme le montre la figure 8.8, pour répondre aux exigences de la complexité du contexte dans lequel les ONP et les SASÉ agissent ensemble, le modèle des « 4 C » relie à la fois les considérations rationnelles et institutionnelles. Plus précisément, la figure illustre que ce modèle est basé sur une philosophie selon laquelle, avec le temps, les arguments rationnels (efficacité et efficacité) procurent des justifications pour les arguments institutionnels (légitimité et confiance), et vice versa. En fonction des sujets abordés dans cette section, la figure 8.9. présente une illustration plus détaillée du processus d'amélioration de la performance des SASÉ. Elle met en évidence que les quatre «C», Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation, influencent tous la **performance**. De plus, elle illustre le fait que ces quatre «C» sont inter-reliés; il existe un «va-et-vient» permanent entre ces quatre «C» d'un côté, et entre eux et la performance générale, de l'autre. Ces «va-et-vient» sont très importants, car ils illustrent les interactions mutuelles entre la réflexion et l'action : Un problème en matière d'actions collectives est traité par les acteurs grâce à la réflexion et à l'analyse (Compréhension et Contemplation) ; les acteurs déterminent ensuite les actions managériales à entreprendre (Composition et Conciliation). Les choses continuent jusqu'au moment où l'environnement interne ou externe change. Dans ce cas, de nouveaux problèmes de performance surgissent ; et de nouveau on les affronte avec Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation. Le tableau 8.4. synthétise toutes les spécificités des éléments du modèle des « 4 C ».

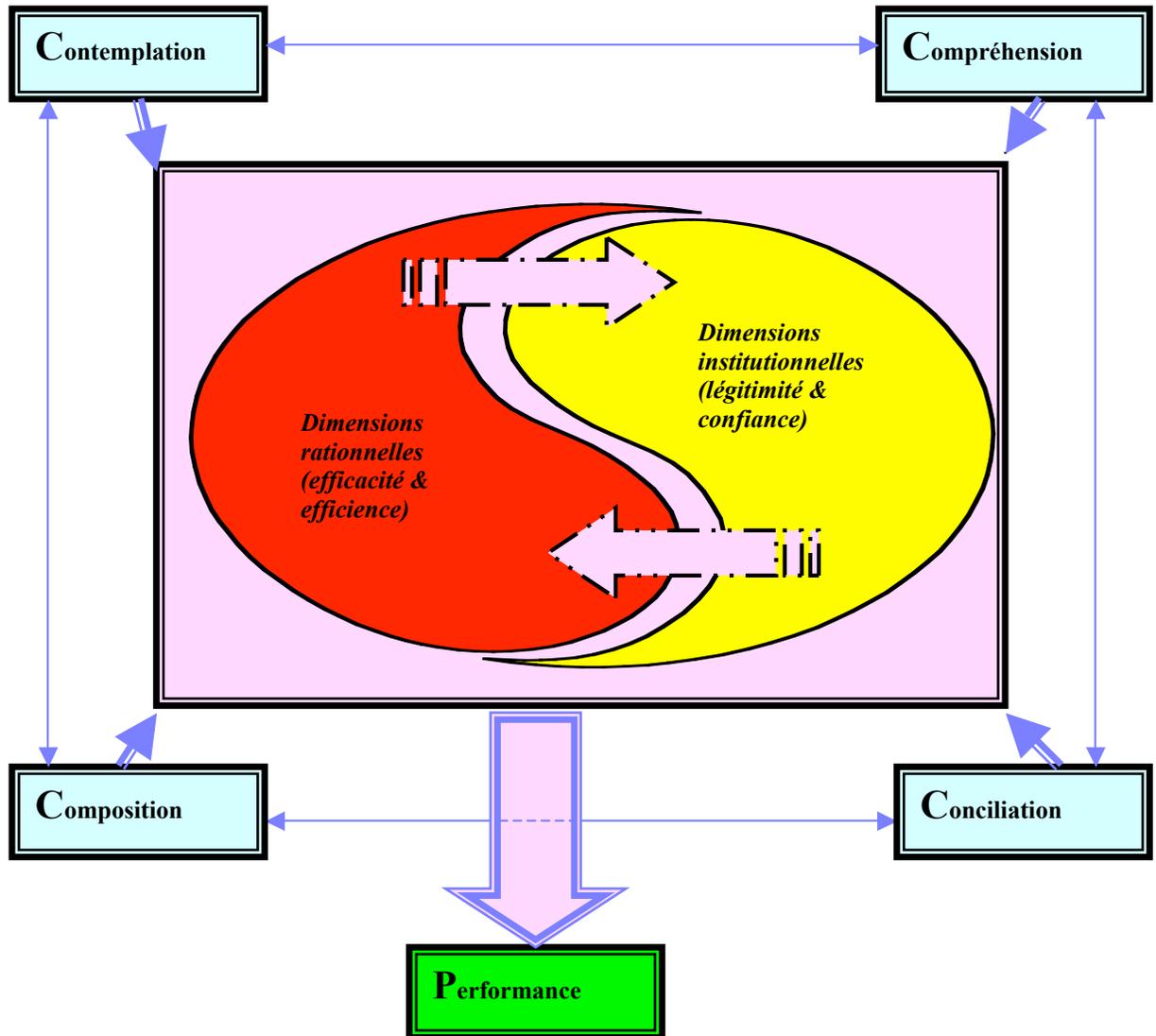


Figure 8.8. : Les dimensions rationnelles et institutionnelles affectant la performance dans le modèles « 4 C ».

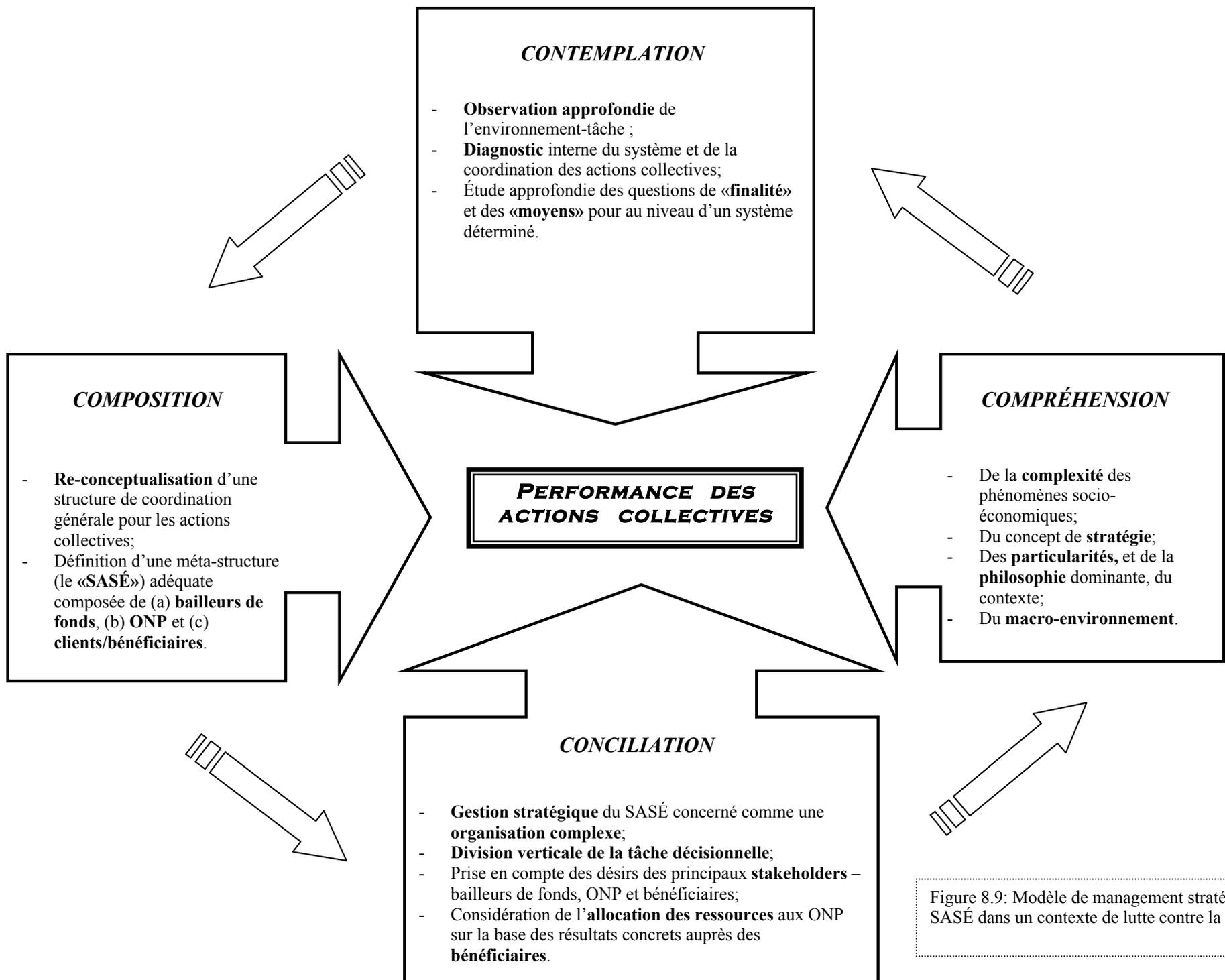


Figure 8.9: Modèle de management stratégique de SASÉ dans un contexte de lutte contre la pauvreté

Tableau VIII.5.

Mise en commun des faits saillants des cas empiriques (CGM & UNOCHA) sous une forme plus conceptuelle

	Quoi?	Pourquoi?	Qui?	Quand?	Comment?
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité/quantité de services auprès des clients/bénéficiaires; - Innovations; - Attentions aux besoins des clients/bénéficiaires - Efficience. 	Il existe un « contrat social implicite » entre les ONP et la société dans son ensemble, ce qui augmente les attentes sociales à l'égard des ONP ⁽¹⁾ .	Tous les membres dirigeants du SASÉ ^(1 et 2) , mais avec un rôle de leadership pour l'organisation de médiation (e.g., CGM).	Lorsque les pressions de l'environnement augmentent et que la pertinence de l'organisation est mise en question ⁽²⁾ .	Processus de compréhension, contemplation, composition et conciliation comme décrit ci-dessous.
Compréhension	Analyse des dimensions générales affectant la performance; i.e., dimensions : philanthropiques, institutionnelles, démographiques, politiques et légales, technologiques et macro-économique et de leurs effets sur l'organisation et ses activités.	De plus en plus de stakeholders importants s'interrogent sur la performance.	Particulièrement les hauts dirigeants et les autres stakeholders importants dont les bailleurs de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> - Plutôt suite aux changements importants dans l'environnement; - Suite aux feed-back sur l'insatisfaction des résultats finaux auprès des clients/bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les feedbacks inquiétants viennent des bénévoles et des expériences d'organismes similaires; - Première investigation pour confirmer le problème; - Lancement d'une étude sur les tendances de l'environnement général - Débats et discussion sur les tendances et sur leurs impacts.
Contemplation	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des dimensions qui affectent plus directement la performance; i.e., degré de collaboration à l'intérieur du SASÉ, degré d'influences des clients/bénéficiaires, caractéristiques des barrières à l'entrée, quantité de fonds disponibles, objectifs des bailleurs de fonds et missions des ONP faisant partie du système. - Formulation d'objectifs au niveau du SASÉ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saisir et analyser plus précisément les éléments qui affectent la performance; - Se faire une idée plus claire de « qui fait quoi » - Formuler des objectifs. - Concevoir des scénarios en matière de changement de l'organisation et du SASÉ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un groupe de travail ad-hoc (avec suffisamment d'aptitudes pour l'analyse stratégique dans un contexte philanthropique où le degré de complexité et particulièrement élevé) et comprenant des conseillers externes et des dirigeants. - Suivi par les hauts dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque les stakeholders importants réalisent que s'occuper de la performance est devenue un enjeu sur lequel il faut se pencher. - Lorsque les concurrents se font plus visibles et plus menaçants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des experts externes; - Mise en place d'un mécanisme de suivi; - Interactions d'un groupe de travail – <i>Think-Tank</i> (incluant les gestionnaires de différents niveaux du SASÉ et, éventuellement, d'autres stakeholders); - Conception d'un nouveau positionnement/fonctionnement du SASÉ.
Composition	Design d'une méta-structure adéquate au niveau du SASÉ, constitué de : <ul style="list-style-type: none"> - Bailleurs de fonds; - ONP; - Clients/bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître l'importance de l'interaction entre les organisations qui participent à la lutte contre la pauvreté et accroître la coordination des actions; - Clarifier les rôles respectifs des acteurs - Re-conceptualiser la gestion par l'organisation de sa contribution à la lutte contre la pauvreté. 	Le groupe de direction aidé par un groupe de travail ad-hoc comprenant des experts externes et internes (avec suffisamment d'aptitudes pour l'analyse stratégique et le design organisationnel).	<ul style="list-style-type: none"> - Dès que les conclusions de l'analyse montrent la nécessité d'un repositionnement et d'une nouvelle conception de l'organisation; - Lorsque les rapports des conseillers sont discutés et leurs conclusions, acceptées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition des experts - Discussion des conséquences des propositions et de leur faisabilité - Ajustements divers et appropriation de la structure finale - Consultation des acteurs organisationnels clés - Finalisation des schémas de structure - Élaboration d'un programme de mise en application par expérimentation.
Conciliation	<ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique du SASÉ dans son ensemble; i.e., efforts pour amener tous les stakeholders à penser aux résultats auprès des clients/bénéficiaires avant toutes autres considérations; - Explication du nouveau fonctionnement à tous et, développement des formes d'action nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Essayer d'intégrer différentes perspectives; - Amener à collaborer, persuader. - Mettre en application des modes de fonctionnement nouveaux. 	Tous les gestionnaires appartenant au SASÉ (i.e., les gestionnaires au sommet, les gestionnaires intermédiaires et les gestionnaires du terrain), des représentants des principaux stakeholders.	Dès que la structure nouvelle a été mise au point et passe l'épreuve de la critique collective interne.	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres multiples avec stakeholders et personnel (notamment bénévole) pour susciter des débats et des idées sur les modes de fonctionnement nouveaux; - Identification des ressources requises; - Ajustements.

1. Jeavons (1994); Van Til (1994); 2. Voir la revue de la littérature théorique sur les ONP (chapitre 2).

8.4. CONCLUSION

Ce chapitre a exposé le cadre conceptuel définitif qui est basé sur nos observations empiriques à partir des cas d'UNOCHA et de CGM. Ce cadre, nous l'avons appelé « modèle de management stratégique des "systèmes d'actions socio-économiques - SASÉ" ». Ce modèle met en évidence comment la performance des actions collectives dans un contexte de lutte contre la pauvreté (ou d'action humanitaire) – impliquant des bailleurs de fonds, des ONP et des bénéficiaires – a été abordée, analysée, diagnostiquée et améliorée. À ce propos, pour aborder la performance dans le contexte mentionné, le modèle souligne qu'il est plus «sensé» de chercher (situer) cette performance du côté des bénéficiaires. Les étapes subséquentes pour améliorer la performance des actions collectives sont les effets conjoints des quatre «**C**», à savoir la **C**ompréhension, la **C**ontemplation, la **C**omposition et la **C**onciliation.

Notre **proposition finale** est que le modèle des « **4 C** » peut se révéler utile pour d'autres contextes complexes où (1) des bailleurs des fonds, (2) des organisations intermédiaires (ONP) et (3) des groupes de clients cherchent ensemble à améliorer la performance de leurs actions collectives.

Chapitre 9 CONCLUSION

Les tristes événements du 11 septembre 2001 annonçaient, d'après certains analystes, le début d'un **nouveau paradigme** social pour notre époque. Mais pourquoi le 11 septembre? À partir de ce que nous apprennent des sources destinées à informer l'opinion publique, nous allons nous aventurer à y répondre synthétiquement. À cause (1) d'Al-Quaeda (2) dont la base se trouvait en Afghanistan - (3) un pays ravagé par la guerre. Or, le constat désolant des ravages de guerre en Afghanistan a été à l'origine de cette étude. Son auteur était témoin de cette tragédie depuis 1980, en raison de son engagement dans le domaine de l'**action humanitaire** – en tant qu'intervenant, en tant que gestionnaire, mais surtout en tant qu'universitaire. Cela dit, cette thèse ne décrit pas un pays, mais plutôt **une problématique**, qui est **la lutte contre la pauvreté**. Elle étudie *une partie des actions* déployées dans ce domaine en Afghanistan et au Canada, dans la région du Grand Montréal.

La première section de ce chapitre résumera les résultats importants de cette recherche. Une deuxième section soulignera les conséquences de ces résultats pour la recherche et pour la pratique. La troisième section exposera les limites du modèle proposé ici.

9.1. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Cette thèse étudiait la problématique de la façon dont, dans un contexte complexe de lutte contre la pauvreté, les réflexions et actions des stakeholders se combinent pour influencer les résultats finaux de leurs actions collectives (la performance). La lutte contre la pauvreté a été étudiée selon l'**approche du management stratégique**. Il a été trouvé que plusieurs facteurs importants contribuaient à améliorer la performance.

Le premier facteur concerne la prise en considération des caractéristiques intrinsèques de la performance. À ce propos, le **choix de la «localisation»** de la performance, c'est-à-dire de savoir où il faut la situer, était un facteur crucial. Plus précisément, nous avons trouvé que, vu la multi-dimensionnalité de la performance, la situer au niveau des clients/bénéficiaires répond aux exigences d'efficacité, de qualité, d'innovation et d'attention aux clients/bénéficiaires – les quatre caractéristiques de la performance dans le contexte de la lutte contre la pauvreté.

De plus, nous avons trouvé que les effets cumulés des « **4 C** » - *Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation* – tels que décrits au chapitre précédent, pouvaient aussi influencer positivement sur la performance. Cette thèse intègre les quatre dimensions (les « 4 C ») dans un modèle destiné à aborder le management stratégique des SASÉ (système d'actions socio-économiques), car en développant notre théorie finale, nous avons estimé plus sensé de nous intéresser à la performance d'un tel système organisationnel, qui comprend essentiellement une organisation « focale » représentant les bailleurs de fonds, un groupe d'ONP et des groupes de bénéficiaires/clients. Outre la multidimensionalité de la performance, ce modèle permet de **saisir les facteurs environnementaux** qui l'influencent, de prendre en compte les **particularités du contexte humanitaire ou philanthropique** et, en

même temps, d'**intégrer** les parties dans un « tout » cohérent facilitant les **actions managériales concrètes**.

En d'autres termes, s'inspirant de la notion de stratégie, le modèle des « **4 C** » intègre des «*dimensions rationnelles*» et des «*dimensions institutionnelles*» - deux catégories de considérations qui, entre autres, sont à l'origine de la grande complexité du contexte de la lutte contre la pauvreté. En effet, en nous intéressant à l'étude du processus d'amélioration de la performance dans les deux systèmes de CGM et d'UNOCHA, nous avons constaté que les exigences d'**efficacité** et d'**efficience** existaient certes durant les phases de compréhension, contemplation, composition et conciliation, mais qu'elles étaient entremêlées à d'autres types d'exigences, relatives à la **confiance** et la **légitimité**, ce qui nous amène à avancer qu'au fond notre modèle appréhende non seulement une logique rationnelle, mais aussi une logique institutionnelle. Disons-le différemment: pour répondre aux exigences dues à la complexité du contexte organisationnel dans lequel oeuvrent les ONP et les SASÉ, le modèle des « **4 C** » relie les considérations rationnelles et institutionnelles. Nous avons vu que ce modèle est basé sur une philosophie selon laquelle les arguments rationnels (efficacité et efficience) finissent par fournir des justifications aux arguments institutionnels (légitimité et confiance), et vice versa.

9.2. CONSÉQUENCES POUR LA PRATIQUE ET LA RECHERCHE

Nous estimons que le **modèle des « 4 C »** est utile pour les gestionnaires et les hauts dirigeants engagés quotidiennement dans l'action humanitaire ou de l'aide philanthropique. Nous estimons aussi que ce modèle ouvre la voie à d'autres questions de recherches intéressantes. L'objet de cette section est de discuter ces deux

sujets, à savoir, les conséquences du modèle de « 4 C » pour la pratique et pour la recherche.

9.2.1. Conséquences pour la pratique

En fonction de ce qui a été dit dans la section précédente, une question pertinente serait la suivante : «À qui notre modèle s’adresse-t-il pratiquement?». Notre réponse est : aux bailleurs de fonds d’abord, mais aussi aux ONP et aux autres stakeholders qui participent à la lutte contre la pauvreté. Nous allons prendre deux exemples à partir de l’actualité médiatique, l’un touchant l’Afghanistan, l’autre le Québec. Ces exemples sont présentés dans les deux illustrations suivantes. A première vue, ces extraits peuvent sembler loin de ce que décrit notre modèle. Mais, après une brève réflexion, le lien devient évident et met en lumière la «généralisabilité» du modèle présenté. Voyons comment. L’illustration 10.1. porte sur une rencontre entre le nouveau ministre des Finances d’Afghanistan et le Président de la Banque Mondiale (bailleur de fonds) à propos de la reconstruction de ce pays après 23 années de guerre.

Le premier élément qui ressort de ce texte est l’importance cruciale de **la coordination de l’assistance**. La coordination est qualifiée ici de mécanisme, ou d’*“outil”*, tandis que l’assistance renvoie évidemment aux ressources déployées par les *bailleurs de fonds* pour la reconstruction de l’Afghanistan. Mais tout cela est directement lié aux *besoins des bénéficiaires* afghans. De plus, on mentionne l’effort de *collaboration* entre les diverses agences des Nations Unies, la Banque Mondiale et la Banque asiatique de Développement. On mentionne par ailleurs une réunion de *«Steering Group for Assistance»*, que tiendront les *bailleurs de fonds* (les gouvernements membres de l’Union européenne, le Japon, l’Arabie Saoudite, les États unis, etc.) au mois de janvier 2002, au Japon. Bref il n’est pas nécessaire de s’attarder trop longtemps sur le fait que chacun de ces termes s’intègre parfaitement à

l'un ou l'autre des éléments du modèle que nous avons proposé. Mais il y a plus encore; la “problématique” centrale de cette dépêche concerne la question suivante : *comment penser et réaliser les projets de reconstruction* de l'Afghanistan grâce aux contributions des *bailleurs de fonds*?

Notre modèle, en adoptant une approche organisationnelle, managériale et stratégique, a une réponse claire pour cette question : Il propose qu'il faudrait:

- Considérer les choses, ultimement, à partir d'une philosophie de *collaboration*;
- Commencer le travail en s'intéressant aux *besoins des bénéficiaires*;
- Veiller à ce que le processus de *Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation*, décrit au chapitre précédent, réussisse.

Cette illustration met aussi en évidence le fait qu'une ONP n'est pas nécessairement une petite ONG. En tant qu'*organisations intermédiaires*, les ONP peuvent aussi être les différentes agences des Nations Unies – des agences qui agissent entre les bailleurs de fonds (ou organisations qui les représentent) et les bénéficiaires afghans.

Illustration 10.1

WASHINGTON, Dec 17, 2001 (AsiaPulse) – Hedayat Amin-Arsala, Vice Chairman designate and Finance Minister of the Interim Administration for Afghanistan, discussed the reconstruction of his country with World Bank President James Wolfensohn Friday.

They agreed that a significant challenge for the interim authority would be the coordination of donor assistance in such a way that commitments and expenditures were aligned to Afghanistan's needs and its own vision for its future. In this regard, the coordination of expenditures through a strong and transparent government budget could be a helpful mechanism.

Also discussed was the preliminary needs assessment for the country's reconstruction, currently in preparation in a collaborative effort between the United Nations Development Programme, the World Bank and the Asian Development Bank. Progress on this is expected to be discussed at a meeting of the donors' steering group for assistance in the reconstruction of Afghanistan in Brussels next week. The European Union, Japan, Saudi Arabia and the United States are co-chairs of this group. A fuller version of the preliminary needs assessment will be tabled at a ministerial-level meeting of this group in Japan in January 2002.

"We are not starting from scratch in Afghanistan," said Mr. Amin-Arsala. " Our institutions have been substantially weakened, but they are there. We will need support to help us rebuild these institutions and to revive our economy. And we do have a great opportunity now: we should not think in terms of taking Afghanistan back to where it was in 1978 (pre-conflict). We Afghans must envision our future boldly. We must think creatively, embracing strategies and technologies for Afghanistan to leap ahead on a faster development track and play a positive and constructive role in the development of the region as a whole."

Mr. Wolfensohn welcomed Mr. Amin-Arsala and offered the institution's commitment, first to listen to the plans and priorities as articulated by Afghans themselves, and then to assist in implementing the program which reflected this vision.

"Afghanistan faces both a tremendous challenge and a tremendous opportunity," said Mr. Wolfensohn in a statement. "All donors have a critical role to play in supporting the country's emergence as a member of the world community: a country with the space to grow, to find its stability and live at peace with itself and its neighbors. The international community must be especially careful now to listen closely to the voices of Afghanistan's new leadership and civil society. In our zeal to help, we must encourage and support the extraordinary flame of renewal that Minister Amin-Arsala and his colleagues represent."

Monday, December 17, 2001 7:52 PM EST

De l'Afghanistan, passons au Québec avec l'illustration 10.2., une dépêche à propos d'un événement qui relie les ONP québécoises (ici, OSBL), le gouvernement du

Québec et les appréciations des stakeholders de certaines décisions dans ce domaine. Cet extrait nous apprend qu'entre les années 1999 et 2000 le gouvernement du Québec a créé des OSBL pour leur allouer un montant important de fonds publics. De nouveau, les idées centrales des éléments de notre modèle figurent dans le contenu de cette dépêche : le gouvernement du Québec (bailleur de fonds) et les OSBL (ONP dans notre modèle) qui offrent des secours aux Québécois démunis (clients/bénéficiaires dans notre modèle). Nous voyons aussi que ce texte vise essentiellement à critiquer *la façon dont le gouvernement du Québec utilise les fonds publics*; critique émise par le Vérificateur général du Québec représentant les citoyens québécois. Pour sa part, le Président du Conseil du trésor du Québec défend l'action du gouvernement québécois sur « la façon d'utiliser les fonds... ». Cela représente en fait **l'efficacité de l'allocation des ressources** qu'approfondissait l'élément **Conciliation de notre modèle**. Quant au Vérificateur général du Québec et au Président du Conseil du trésor du Québec, ce sont les représentants de deux groupes de *stakeholders* importants que notre modèle demande systématiquement de prendre en considération.

Illustration 10.2

En 1999 et en 2000, le gouvernement a créé de toutes pièces des organismes sans but lucratif afin d'y camoufler des surplus de 830 millions. Rien de nouveau. Ce que l'on apprend toutefois, c'est qu'en accordant cette somme en un seul versement, Québec a gaspillé près de 20 millions de dollars.

Une fois de plus hier, le Vérificateur général du Québec, Guy Breton, a fustigé le gouvernement pour ses stratagèmes financiers. Dans son rapport, M. Breton déplore non seulement l'existence de ces organismes aux coffres bien garnis mais également la façon dont ils ont été mis sur pied.

Ainsi, depuis l'exercice financier 1998-99, le gouvernement a accordé 830 millions à huit OSBL (le Vérificateur n'en a cependant analysé que six). Mais en donnant à l'avance, en un seul versement de surcroît, lesdites subventions, Québec s'est monté une coquette facture de 18,6 millions en coûts supplémentaires. Ce montant constitue en fait les frais d'intérêt supplémentaires engagés par le gouvernement. S'il avait plutôt décidé de conserver ces surplus de liquidités, l'État aurait pu emprunter de moins grosses sommes ou signer des chèques de remboursement plus élevés.

Il faut ajouter à cela deux millions de dollars en dépenses de fonctionnement supplémentaires découlant de la gestion de ces organismes. Au total, c'est donc plus de 20 millions que le gouvernement aurait pu dépenser à d'autres fins. Une telle somme est d'autant plus surprenante, note M. Breton dans son rapport, «qu'il n'y a pas eu d'analyse visant à établir s'il était plus onéreux de faire administrer un programme donné par un OSBL ni de travaux pour évaluer les coûts d'une telle pratique».

Le président du Conseil du trésor, Sylvain Simard, n'accepte tout simplement pas cette critique. «M. Breton se met le doigt dans l'oeil jusqu'au coude, a-t-il dit lorsque invité à réagir. Il était entendu dès le départ avec les OSBL que nous leurs donnions l'argent d'un coup et qu'ils pourraient ainsi profiter des intérêts.»

Il estime en outre que M. Breton a été «un peu optimiste» quant à la hauteur des taux d'intérêt. Il ramène ainsi à 10 ou 12 millions la hauteur des intérêts qui ont échappé au gouvernement. Cela étant, dans le contexte où il est question de montants de plus de 800 millions, il trouve «extrêmement limité» le montant de 18,6 millions....

François Cardinal, journal Le Devoir, Le vendredi 08 juin 2001

Bref, sans vouloir prétendre que notre modèle explique tout, nous constatons qu'il peut se révéler **“utile”** lorsque les bailleurs de fonds et les ONP interagissent pour organiser des actions collectives orientées vers les bénéficiaires. Basée sur ces discussions, une **version plus prescriptive** de notre modèle est présentée à la figure 9.1. Elle met en évidence les facteurs qui affectent positivement la **performance** :

Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation. De plus, elle illustre le fait que ces quatre «C» sont inter-reliés; Il existe un «va-et-vient» permanent entre ces quatre «C» d'un côté, et entre la performance générale et eux, de l'autre. Ces «va-et-vient» sont très importants, car ils illustrent les interactions mutuelles entre la réflexion et l'action : Les décideurs sont invités à traiter un problème dans le domaine des actions collectives en faisant un effort de réflexion et d'analyse (Compréhension et Contemplation) ; ils sont ensuite invités à définir les objectifs des actions managériales à entreprendre (Composition et Conciliation). Les choses continuent jusqu'au moment où l'environnement (interne et/ou externe) change. Dans ce cas, de nouveaux problèmes de performance surgissent, auxquels il faudra de nouveau faire face avec Compréhension, Contemplation, Composition et Conciliation.

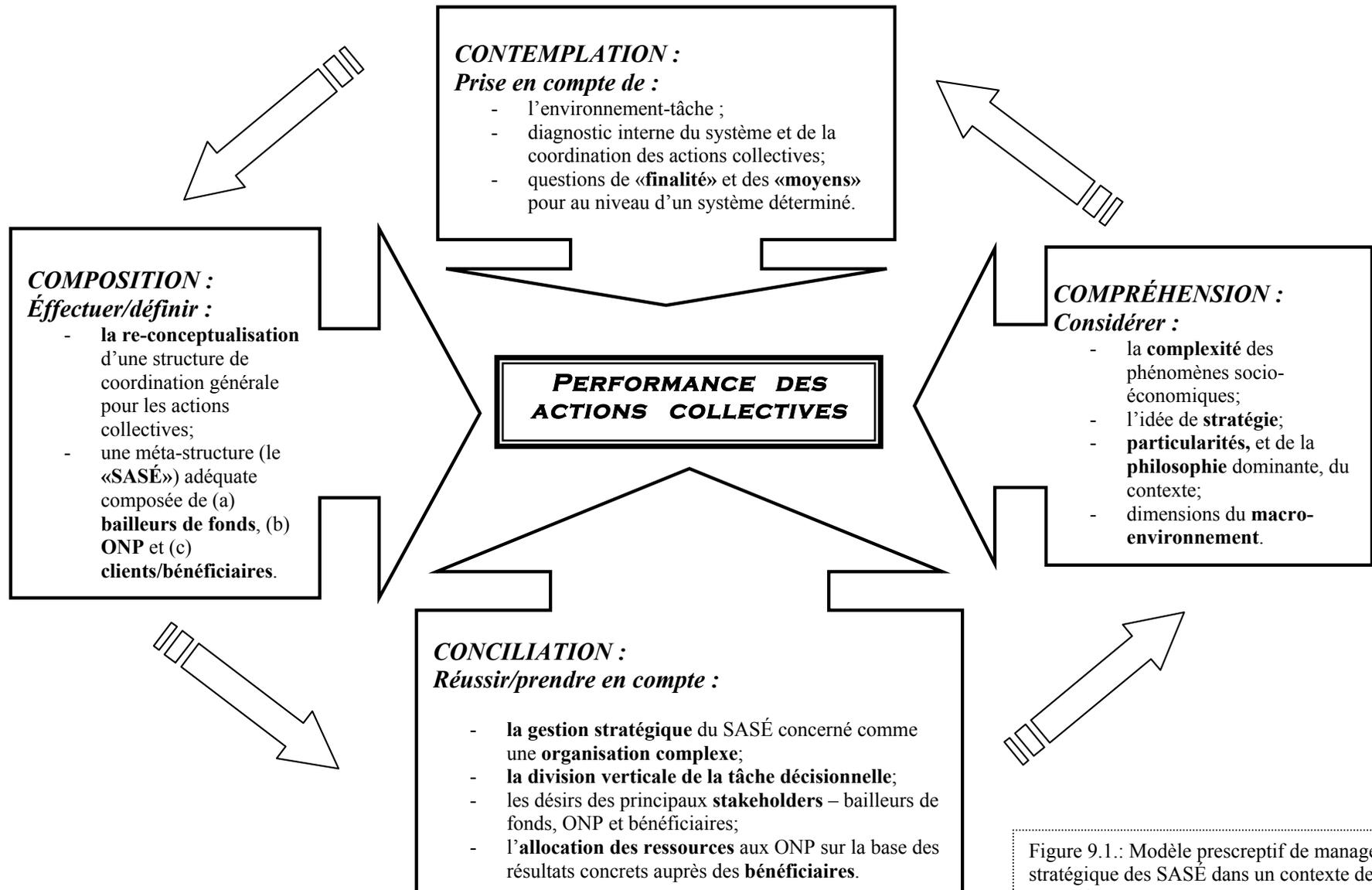


Figure 9.1.: Modèle prescriptif de management stratégique des SASÉ dans un contexte de lutte contre la pauvreté

9.2.2. Conséquences pour la recherche

Au stade actuel, nous pensons à au moins trois **projets de recherche** pour la suite de cette thèse. Premièrement, nous pensons intéressant de continuer à investiguer la notion de performance dans le contexte de la lutte contre la pauvreté. Deuxièmement, il serait intéressant de poursuivre des recherches sur les « leçons » tirées des expériences des ONP par les autres catégories organisationnelles. Troisièmement, nous pensons qu'il faudrait continuer la recherche sur la gestion stratégique d'autres problématiques socio-économiques contemporaines, comme le développement, la sécurité ou l'éducation, en appliquant la méthode et le modèle de cette thèse. Les paragraphes suivants décrivent ces trois projets de recherches.

Les résultats de notre thèse et la poursuite de la recherche sur la performance :

À partir du chapitre quatre, il a été noté que, dans le contexte philanthropique (ou l'action humanitaire), la performance est constituée de quatre éléments : l'efficacité, la qualité, l'innovation et l'attention portée aux clients/bénéficiaires. Le chapitre conceptuel a montré que ces éléments constitutifs de la performance englobaient des dimensions rationnelles et institutionnelles. Nous estimons que l'étape suivante serait d'étudier *les façons* dont les considérations rationnelles et institutionnelles sont utilisées pour atteindre des objectifs qui pourraient dépasser les demandes des clients/bénéficiaires. Car, dans le contexte complexe étudié dans cette thèse, il n'est pas toujours facile de faire comprendre - et de convaincre tout le monde - que l'objectif final est d'améliorer le niveau de vie des clients/bénéficiaires. Il est même possible d'imaginer que certains groupes poursuivent des objectifs autres que l'amélioration ultime du niveau de vie des clients/bénéficiaires. Pire, il est possible d'imaginer que certains groupes ou certaines personnes se servent consciemment de la misère des clients/bénéficiaires pour poursuivre des objectifs machiavéliques. Dans ce cas, subordonner les considérations rationnelles aux considérations purement

utilitaristes changerait toutes les données de la problématique; Et il n'est pas rare que certains soient accusés de s'être servis de la philanthropie dans des buts purement utilitaristes. En même temps, il est difficile de confirmer ou d'infirmier objectivement ce genre d'accusations. Nous estimons donc que la poursuite des recherches dans ce domaine permettrait d'acquérir des connaissances utiles, notamment pour les stakeholders qui se demandent s'ils devraient continuer ou non à soutenir l'action d'organisations intermédiaires comme les ONP.

Les résultats de notre thèse et l'acquisition de "leçons" en gestion stratégique, à partir de l'expérience des ONP : Combien de fois, lors de nos observations empiriques, n'avons-nous pas entendu certains membres d'organismes philanthropiques et d'ONG nous faire des remarques comme : *«Nous n'avons pas les moyens de nous doter de stratégies...»*, *«Tout notre temps et tous nos moyens, nous les consacrons aux tâches quotidiennes...»*, *«Nous ne sommes pas riches comme un centre de recherche ou une agence internationale...»*, *«Nous n'utilisons pas le terme management, performance, etc.»*, etc. Parfois, nous avons la nette impression que le langage non verbal de certains d'entre eux nous disait : *«Qu'est-ce qu'un étudiant du monde du commerce, du business, des banques et des assurances...vient étudier dans les organisations philanthropiques et communautaires»?* Les chapitres de cette thèse apportent une réponse claire à ce genre de propos. Peter Drucker, dans une recherche intitulée *What Business can learn from Nonprofits?* (Drucker, 1989), énumère les leçons que les organisations commerciales et gouvernementales pourraient tirer des ONP. Nous convenons, avec Drucker, que le monde des ONP peut servir de source d'inspiration pour certains sujets managériaux. En même temps, l'étude de la littérature au chapitre deux a mis en évidence la réalité inverse, le fait que de plus en plus d'ONP utilisent, aussi, des principes managériaux mis au point pour les organisations commerciales et gouvernementales, et qui ne sont parfois pas adaptés. La poursuite de recherches sur ce sujet devient plus pertinente pour les organisations oeuvrant dans des environnements de plus en plus complexes. Par exemple, la

nouvelle recherche pourrait aider les autres formes organisationnelles à mieux comprendre comment les ONP réussissent à mobiliser des ressources humaines qui sont peu rémunérées, ou pas du tout (bénévoles). Des sujets de recherche supplémentaires pourraient être les suivants : comment les ONP font-elles pour former des réseaux efficaces? Comment font-elles pour être efficace dans des environnements hostiles (par exemple, les ONG travaillant en Afghanistan durant le régime des Talibans entre 1996 et 2000) ou dans des environnements très incertains (comme la Bosnie, le Kosovo ou Rwanda)? La démocratie organisationnelle et les ONP : mythe ou réalité? Comment les ONP réussissent-elles à saisir et publiciser de nouveaux enjeux sociaux?...

Application de la méthode et du modèle de notre thèse à d'autres problématiques socio-économiques contemporaines : Un dernier projet de recherche pourrait être l'application de la méthode et du modèle de notre thèse à d'autres problématiques socio-économiques contemporaines, comme « le développement » qui, en fait, n'est que le prolongement à long terme de l'aide d'urgence - ou « la sécurité » et « l'éducation ». Dans tous ces cas, on est devant une très grande complexité. Dans tous les cas, plusieurs catégories d'organisations collaborent pour réaliser le développement, livrer l'éducation ou assurer la sécurité à une population de clients/bénéficiaires. Dans tous les cas, d'autres organisations jouent le rôle de bailleurs de fonds. Dans ce sens, notre proposition est que le modèle des « 4 C » peut être utile. Mais il faut plus de recherches pour comprendre, entre autres, le contexte spécifique de ces problématiques et pour analyser les spécificités des organisations engagées dans les domaines du développement, de l'éducation et de la sécurité; Comme dans cette thèse, le point de départ est l'analyse de la littérature sur ces organisations.

9.3. LIMITES DE CETTE RECHERCHE

Beaucoup d'efforts ont été déployés pour clarifier différents aspects de cette recherche. Mais il est possible que le lecteur se pose encore des questions sur certains sujets que nous avons développés. Nous avons regroupé ces éventuelles interrogations en trois catégories, afin de fournir des réponses et des explications supplémentaires.

9.3.1. Par rapport à notre objet de recherche

On peut critiquer l'objet de notre recherche en faisant notamment remarquer que le monde associatif est vaste, qu'il existe une multitude de forme d'associations, que le monde associatif au Québec a des particularités et une histoire bien à lui, qu'il est différent du monde afghan, etc. Non seulement nous reconnaissons le bien-fondé de ces observations, mais nous allons encore plus loin dans ce sens. Nous affirmons que c'est notamment **parce qu'il en est** ainsi qu'il fallait procéder comme nous l'avons fait. Nous tenons à clarifier ici trois points supplémentaires. Premièrement, nos recherches mettent aussi l'accent sur l'aspect *intermédiaire* des ONP, sur le rôle important qu'elles jouent entre les bailleurs de fonds et les clients/bénéficiaires. Cette précision est importante car, d'un côté, elle permet de surpasser les différences géographiques (Canada - Afghanistan), d'un autre côté elle engendre une certaine harmonisation entre les multiples formes d'OSBL, ONG, organismes communautaires, etc. À partir du moment où ces entités ne sont ni commerciales ni gouvernementales et ont une relation de *partenariat* avec les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, pour lutter contre la pauvreté, nous les qualifions d'ONP.

Deuxièmement, il y a la question du partenariat inter-organisationnel. À ce propos, définir les ONP en fonction de la relation «réception de financements» en échange de

«services rendus aux clients/bénéficiaires» peut choquer certains intervenants ou membres d'organismes communautaires. Par ailleurs, une philosophie d'égalitarisme auxquelles croient certains "inconditionnels" du monde philanthropique pourrait amener à penser qu'il est "naturel" que les bailleurs de fonds contribuent aux œuvres des organisations philanthropiques en termes de ressources et de soutien. Or, dans cette thèse, le rôle des ONP dans les SASÉ est basé sur un partenariat prenant en compte à la fois les *relations verticales entre les organisations* (entre les bailleurs de fonds et les ONP de même que, dans une certaine mesure, entre les ONP et les clients), et les *relations horizontales* (la division du travail au sein du système- SASÉ - entre les ONP et les représentants des bailleurs de fonds). Mais ce partenariat est essentiellement basé sur une profonde croyance dans les valeurs du monde philanthropique, et non sur «l'utilisation opportuniste de ces valeurs pour assurer la survie organisationnelle».

Troisièmement, à son tour, le SASÉ s'intègre dans une problématique socio-économique plus générale, qui est la lutte contre la pauvreté. Autrement dit, l'output du SASÉ est une contribution à l'effort commun pour lutter contre la pauvreté (en terme de produits, services et/ou idées) dans un lieu donné. Selon une perspective organisationnelle, cet effort commun est poursuivi par des partenaires, les deux autres catégories d'organisations que sont les «*organisations publiques*» et les «*organisations commerciales*», auxquelles il faut ajouter les «*organisations internationales*», qui forment une catégorie supplémentaire en matière d'action auprès des pays en voie de développement.

9.3.2. Par rapport à notre méthode de récolte et d'utilisation des données

Les *données de cette thèse* sont essentiellement qualitatives et récoltées de « différentes manières ». Nous avons fait cela pour mieux comprendre le phénomène de la lutte contre la pauvreté sous l'angle du management stratégique – suivant en cela les suggestions d'un nombre considérable de chercheurs, dont Weber (1947), Whyte (1955), Chandler (1962), Crozier (1964), Allison (1971), Mintzberg & McHugh (1985), Eisenhart (1989), Hafsi (1997) et Langley (1997 & 1999). D'autre part, les données de cette thèse viennent de deux contextes différents (UNOCHA et CGM) et sont récoltées à partir de divers échantillons, précisés dans le chapitre portant sur la méthodologie (chapitre 5). On peut critiquer la différence de contextes ou l'insuffisance des échantillons. Mais, sans nier la validité de ce genre de critiques, nous avons clairement présenté nos arguments dans cette thèse, particulièrement au chapitre 5 consacré à la méthodologie.

Une autre critique pourrait être émise sur le *rôle de chercheur* que nous avons assumé durant la récolte des données. À ce propos, nous avons dit clairement que notre rôle était celui de chercheur et d'acteur. Nous reconnaissons que l'analyse peut être biaisée par ce rôle du chercheur. Seulement, devant une situation aussi complexe que celle qu'étudie ce travail le chercheur est très mal pris. C'est d'ailleurs pour mieux comprendre la complexité des phénomènes qu'ils étudiaient que d'autres chercheurs ont eu recours à cette méthode : Whyte est devenu membre de la « *Street Corner Society* », Hirshman a vécu dans des familles anglo-saxons de la côte Est des États-Unis, tandis que Roy et Girin ont choisi de s'intégrer à des entreprises en tant que simples employés (Whyte, 1955; Hirshman, 1986; Roy, 1952; Girin, 1987). En même temps, il est à noter que, dans tous les cas, cette façon de faire a servi à aborder une problématique que personne d'autre n'avait étudiée auparavant. Quant à nous, nous avons certes eu recours à cette méthode de récolte de données pour étudier un phénomène qui, à notre connaissance, n'a pas encore été étudié comme nous l'avons

fait dans cette thèse, mais nous l'avons utilisée avec d'autres méthodes, comme nous l'avons expliqué au chapitre 5. Cela dit, nous restons ouverts à des propositions éventuelles.

Bibliographie

- Abzug, Rikki and Webb, Nathalie, J., Relationships between Nonprofit and ForP-rofit Organizations: A Stakeholders Perspective, Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, no. 4, December 1999, pp. 416-431.
- Ackoff, Roussel L., A Concept of Corporate Planning, New York, 1970, 158 pages.
- Alba, Richard D., Taking stock of network analysis : a decade's results, in Samuel B. Bacharach, ed. Research in the sociology of organizations, vol. 1, Greenwich, CT, JAI Press, 1982, pp. 39-74.
- Alchian, A. A., Reliability of Progress Curves in Airframe Production, Econometrica, 31, 1963, pp. 679-693.
- Alchian, A. A. and Harold Demsetz, Production, Information Costs, and Economic organizations, The American Economic Review, vol., 62, 1972, pp. 777-95.
- Aldreish, Howard E., Centralization versus decentralization in the design of human service delivery systems: A response to Gouldner's Lament, In Rosemary C. Sarri and Yeshkel Hasenfeld, eds., The Management of Human Services, New York : Columbia University Press, 1978, pp. 51-79.
- Aldreish, Howard E., Organizations and Environments, Englewood Cliffs, NJ. Prince-Hall, 1979.
- Aldrich, Howard E., and David A. Whetten, Organization-sets, action-sets, and networks : Making the most of simplicity, in. Paul C. Nystrom and William H. Stabuck, eds., Handbook of Organizational Design, Vol. 1., New York : Oxford University Press, 1981, pp. 385-408.
- Aldrich, Howard and Jeffery Pfeffer, Environments of Organizations, Annual Review of Sociology, 2, 1976, pp. 79-105.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M., Penser la stratégie...et la réaliser! , in. Miller, R. et al., La direction des entreprises: concepts et applications, deuxième édition, McGraw-Hill, Québec, 1989, (pages 299-342).
- Allias, M., Fondements d'une théorie positive des choix comportant un risque, in Annales des mines, numéro spécial, Paris, 1955.
- Allison, Graham T., Conceptual Model and the Cuban Missile Crisis, American Political Science Review, Vol. 63, No. 3, 1969, pp. 345-374.
- Alter, C., An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems, Academy of Management Journal, 33(3), 1990, pp. 478-502.
- Amin, Samir, Unequal Development: An Essay on the Social Formations of Peripheral Capitalism, New York : Monthly eview Press, 1973.
- Anderson, P., Decision making by objection and the Cuban missiles crisis, Administrative Science Quarterly, 28, 1983, pp. 201-222.
- Andrews, Kenneth J., The Concept of Corporate Strategy, Irwin, 1971, 180 pages.

- Angers, M., Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, CEC, Québec, 1992, 365 pages.
- Anheier, Helmut K., et Cunningham, Kusuma, Internationalization of the Nonprofit Sector, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 100-116.
- Ansoff, Igor H., Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York, McGraw-Hill, 1965, 241 pages.
- Ansoff, Igor H., Critique of Henry Mintzberg's «The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», Strategic Management Journal, vol. 12, no. 6, 1991, pp. 449-461.
- Ansoff, Igor H., Strategies For Diversification, HBR, No. 5, 1957.
- Anthony, Robert N. et Young David W., Accounting and Financial Management, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp.403-443.
- Argyris, C., Personality and Organization, New York: Harper Collins, 1957.
- Arnove, R. F. (ed.), Philanthropy and Cultural Imperialism: The Foundations at Home and Abroad, Boston, Mass, G. K., Hall, 1980.
- Arrow, K. J., Social Choice and Individual Values, New York, John Wiley, 1951.
- Astley, W. G., et Zammuto, R. F., Organization Science, Managers, and Language Games, Organization Sciences, 1992, 3 (4), 1992, pp. 443-460.
- Astley, W.G., Administrative Science as Socially Constructed Truth, Administrative Science Quarterly, 1985, 30, pp. 497-513.
- Axelrod, Nancy R., Board Leadership and Board Development, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 199-136.
- Bagozzi, R. P., Marketing as Exchange, Journal of Marketing, 39, 1975, pp. 32-39.
- Bailey, D., The strategic restructuring of nonprofit associations: An exploratory study, Nonprofit Management and Leadership, 3(1), 1992, 65-80.
- Bankston, Mary, Organizational reporting in a school district : State and federal programs, Project No. 82-A10, Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, April 1982.
- Bareley, S.R. et Kunda, G., Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, Administrative Science Quarterly, 1992, pp. 363-399.
- Barley, S. R., Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments, Administrative Science Quarterly, 31 (1), 1986, pp. 78-108.
- Barnard, Chester I., The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938, 334 pages.
- Bartunek, J., The dynamics of personal and organizational reframing, in. R. Quinn and K., Cameron (Eds.), Paradox and transformation (pp. 137-162), Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

- Bartunek, J. M., Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order, Administrative Science Quarterly, 29, 1984, pp. 355-372.
- Becker, G., The Economic Approach to Human Behavior, Chicago, University of Chicago Press, 1976, pp. 3-14.
- Bélanger, Paul et Lévesque Benoit, Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise: des classiques aux néo-classiques, Cahiers de recherche sociologique, Nos. 18 et 19, 1992b, pp. 55-91.
- Bélanger, Paul R. et Lévesque, Benoît, La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation, un point de vue sociologique, Cahiers de recherche sociologique, no. 17, 1991, pp. 17-52.
- Bélanger, Paul R. et Lévesque, Benoît, Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois, in. La modernisation sociale de l'entreprise, sous la direction de P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.
- Benson, J Kenneth, The interorganizational network as a political economy, Administrative Science Quarterly, 20, June 1975, pp. 229-249.
- Berg, W. E., and Wright, R., Program funding as an organizational dilemma: Goal displacement in social work programs, Administration in Social Work, 4(4), 1980, pp. 29-39.
- Berger, Peter L. and Luckmann Thomas, The Social Construction of Reality, New York: Doubleday, 1967.
- Bernick, M., New ventures for poverty agencies, Harvard Business Review, 1984, pp. 44-56.
- Bertalanffy, Von L., La théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, 1973.
- Biddle, S. C., The Management Needs of Private Voluntary Organizations, in. A Report for the Office of Private and Voluntary Cooperation, AID, Washington D. C.: Agency for International Development, 1984.
- Bielefeld, W., Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s, Nonprofit Management and Leadership, 2(4), 1992, pp. 381-401.
- Bielefeld, W., What affects nonprofit survival? Nonprofit Management and Leadership, 5(1), 1994, pp. 19-36.
- Blau, P. M., and W. R. Scott, Formal Organizations, San Francisco, Chandler, 1962.
- Bloor, D., Le programme fort en sociologie de la connaissance, Sociologie de la logique, Les limites de l'épistémologie, Paris: Pandore, 1990, pp. 3-26.
- Bobkin Hall, Peter, Historical Perspectives on Nonprofit Organizations, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 3-43.
- Boje, D. M., & Whetten, D. A., Effects of organizational strategies and contextual constraints on centrality and attributions of influence in interorganizational networks, Administrative Science Quarterly, 26, 1981, pp. 378-395.
- Booz, Allen and Hamilton, New Product Management for the 1980s, Private published research report, 1982.
- Boston Consulting Group, Perspective on Experience, BCG, 1972.

- Bouchiki, Hamid., Éléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles, chapitre 2, Structuration des organisations: concepts constructivistes et études de cas, Paris, Economica, 1990, pp. 47-79.
- Bourdieu, P., La société traditionnelle, attitude à l'égard du temps et conduite économique, Sociologie du travail, 1963, No.1, pp.24-44.
- Bourdieu, P., La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison, Sociologie et sociétés, 1975, 7 (1), pp. 91-118.
- Bourdieu, P., L'Algérie. Structures économiques et structures temporelle, Paris, Minuit, 1977.
- Bourdieu, P., Le métier de sociologue, Nouvelle édition, Paris-Lahaye, Mouton, 1973.
- Bourdieu, P., Le patronat, Actes de la recherches en sciences sociales, 1978, No. 20-21, pp.3-82.
- Bourdieu, P., L'intérêt et le désintéressement, Cahier de recherche de l'institut de recherches et d'études sociologiques et ethnologiques, 1989, No.7.
- Bourdieu, P., Questions de la sociologie, Paris, Minuit (1980).
- Bower, Joseph L., Business Policy in the 1980s, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 4., 1982.
- Bower, Joseph L., Managing the Ressource Allocation Process: A study of Corporate Planning and Investment, Irwin, Homewood, Illinois, 1972.
- Bradshaw, P., Murray, V. V., & Wolpin, J., Do nonprofit boards make a différence? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 21(3), 1992, pp. 227-250.
- Bradshaw, P., Murray, V., & Wolpin, J., Women on boards of nonprofits: What difference do they make? Nonprofit Management and Leadership, 6(3), 1996, pp. 241-254.
- Braybrooke, David and Charles Lindblom, A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process, The Free Press, Macmillan, New York, 1963
- Brémont, J. et Geledan, A., Dictionnaire économique et social, Paris, 3^e édition, 1989.
- Brower, John and Hunter, Albert, Multimethod Research: A Synthesis of Styles, Sage Library of Social Research. Vol. 175, 1989, 225 pages.
- Brown, L. D., & Covey, J., Organizing and managing private development agencies (Working Paper No. 129), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1987.
- Brown, S. L., and K. M. Eisenhardt, Product Development : Past Research, Present Findings, and Future Directions, Academy of Management Review, 20, 1995.
- Brudney, Jeffrey L., Designing and Managing Volunteer Programs, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 208-226.
- Bryson, J. M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1988.

- Bryson, John M., Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 154-183.
- Burgess, R. G., Field Research : A source Book and Field Manual, London : Allen & Unwin, 1982.
- Burns, T. and Stalker, G. M., The Management of innovation, London, Tavistock, 1961.
- Calori, R., Livian, Y-F et P. Sarnin, Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, Revue française de Gestion, 1989, p. 39-50.
- Cameron, K., and Quinn, R., Organizational paradox and transition, in. R. Quinn and K., Cameron (Eds.), Paradox and transformation (pp. 1-18), Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- Campbell, RF, and T.L. Mazzoni, Jr. State Policy Making for the Public Schools, Berkley, CA : McCutchan, 1976.
- Centraide du Grand Montréal, Chantier sur les enjeux sociaux, Bâtir des communautés d'entraide et soutenir leur capacité d'agir, septembre 2000, 32 pages.
- Chamberlin, E. H., The Theory of Monopolist Competition, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1933.
- Chandler, Alfred D., Strategy and Structure, The MIT Press, 1962, 463 pages.
- Channon, D. F., The Strategy and Structure of British Entreprise, London, Macmillan, 1973.
- Chapuis, Ph., Herbert A. Simon et la rationalité limitée, Hafsi, T., et Toulouse, J-M., La stratégie des organisations: une synthèse, Les Éditions Transnational inc., Montréal, 1996, pp. 277-283.
- Charles Hill & Gareth Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 5th edition, Houghton Mifflin, New York, 1999, 512 pages.
- Christenson, Karen, Delusions of certainty in complex inter-governmental systems, Unpublished Ph. D. dissertation, University of California, Berkeley, 1980.
- Clausewitz, C. Von, Of War, Harmondsworth, Middlesex : Penguin, 1968.
- Coase, R. H., The Nature of the Firm, *Economica* 4, 1937, pp. 386-405.
- Coase, R. H., The Nature of the Firm, in Readings in Price Theory, ed. by George J. Stigler and Kenneth E. Boulding Homewood, 1952.
- Coghlan, D., Corporate strategy in Catholic religious orders, Long Range Planning, 20(1), 1987, pp. 44-51.
- Colignon, R., Organizational permeability in U.S. social service agencies, Organization Studies, 8(2), 1987, pp. 169-186.
- Collins, R., The Microfoundations of Macrosociology, American Journal of Sociology, 81, 1981.
- Collis, D. J., A reasource-based analysis of global competition: The case of the bearing industry, Strategic Management Journal, 12 (special issue), 1991, pp. 49-68.
- Conseil wallon de l'économie sociale, Rapport à l'exécutif régional Wallon sur le secteur de l'économie sociale, Namur (Belgique), 1990.
- Côté, Marcel et Danny Miller, Caractéristiques des organisations, projet CEFRIO, février, 1992.

- Côté, L., Croissance par acquisition et performance, thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 1995.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., & Hunt, T. G., Planning and stakeholder satisfaction in religious organizations, Journal of Voluntary Action Research, 17, 1988, pp. 60-73.
- Crosby, P. B., Quality Is Free, New York: Mentor, 1980.
- Crozier, Michel, Le phénomène bureaucratique, Éditions d'organisation, 1964, 382 pages.
- Cyert, Robert M., and March, James G., A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, New Jersey, 1963.
- Daft, R. L. et Weik, K. E., Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, Academy of Management Review, 9, 1984, pp. 284-95.
- Deal, T. E. et Kennedy, A. A., Corporate Cultures: The Rites and Rituals of corporate life, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.
- Dean, J.W and D. E. Bowen, Management Theory and Total Quality, Academy of Management Review, 19, 1994, pp. 392-418.
- Deming, W. E., Improving of Quality and Productivity Through Action by Management, National Productivity Review, 1, winter 1981-82, pp. 12-22.
- Denis, J-L, Langley, A., and Cazale, L., Leadership and strategic change under ambiguity, Organization Studies, 17 (4), 1996, pp. 673-699.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K., Organizational Cultures and Organizational Effectiveness: A Theory and some preliminary empirical evidence, Academy of Management Proceedings, 1989.
- Derthick, Martha, New Towns In-Town, Washington DC, The Urban Institute, 1972.
- Desroches, Henri, Charles Gide (1847-1932), Pour un traité d'économie sociale, Paris, CIEM, 1983.
- Dess, G. G. et Robinson, R. B., Measuring Organizational Performance in the absence of objective Measures: The case of the privately-held Firms and Conglomera Business Unit, Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pp. 265-273.
- Dichter, T. W., The Contexts and Cultures in which NGOs Manage, AID technical Paper, Washington D. C.: AID, 1987.
- Dichter, T., W., Issues Critical to a Shift in Responsibilities Between U.S. PVOs and Southern NGOs: Paper Presented to the Advisory Committee on Voluntary Foreign Aid, Washington D. C.: AID, 1989.
- Dill, William R., Environment as an influence on managerial autonomy, Administrative Science Quarterly, 2, March 1958, pp. 409-443.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell, The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, vol. 48, 1983, pp. 147-160.
- Donabedian, Avedis, Evaluating the quality of medical care, Milbank Memorial Fund Quarterly, 44 part 2, July 1966, pp. 166-206?
- DosSantos, Theotonio, Socialismo o fascismo : el nuevo caracter de la dependencia y el dilemma latinoamericano, Santiago, Chile : Editorial Presensa Latinoamericana, 1972.

- Douglas, J., Political Theories of Nonprofit Organizations, in. W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector: A research Handbook, New Haven, Conn., Yale University Press, 1987.
- Doz, Y. L., The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? Strategic Management Journal, 17 (special issue), 1996, pp. 55-83.
- Doz, Yves, Strategic Management in Multinational Companies, Pergamon Press, Oxford, 1986.
- Dreyfus, H. and Dreyfus, S., Mind over Machine, Blackwell Publishers, 1986, pp. 193-206.
- Drucker (1989), What Business can learn from Nonprofits?, Harvard Business Review, 67, pp. 88-93.
- Drucker, Peter F. (Foundation), The for Nonprofit Management, How to Assess Your Nonprofit Organization? User Guide for Boards, Staff, Volunteers & Facilitators, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- Drucker, Peter F., Managing The Non-Profit Organization, Practices and Principles, Harper Collins Publishers, New York, 1990.
- Drucker, Peter F., The Practice of Management, Harper and Brothers, New York, 1954, 404 pages.
- Duton, J. E. et Jackson S. E., Categorizing Strategic Issues, Academy of Management Review, 12, 1987, pp. 76-90.
- Dye, Thomas R. Understanding Public Policy, 4th ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1981.
- Eisenhardt, K., and Bougeois, L. J., Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory, Academy of Management Journal, 31, 1988, pp. 737-770.
- Eisenhardt, Kathleen, Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, vol. 14, No. 4, 1989, pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Making fast strategic decisions in high velocity environments, Academy of Management Journal, 31 (4), 1989a, pp. 543-576.
- Emery, F. E., and E. L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, 18, 1965, pp. 21-32.
- Enjolras, Bernard, Le marché providence: aide à domicile, politique sociale et création d'emploi, Paris Desclées de Brouwer, 1995, 252 pages.
- Enjolras, Bernard, Vers une théorie socio-économique de l'association: l'apport de la théorie des conventions, in. Revue des études coopératives, associatives et mutualistes, No. 48, 1994, pp. 93-106.
- Estes, Carroll L., The Aging Enterprise, San Francisco : Jossey-Bass, 1979.
- Etzioni, A. et Lawrence, P. R., Socio-Economics: Toward a New Synthesis, Armonk and London, 1991.
- Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, Free Press, 1961.
- Even-Granboulan, G., Action et Raison, Kilincksiekc, 1986.
- Ewing, C., Looking around: Long Range Planning, HBR, No. 4, 1956.

Fairhurst, Eileen, Organizational Rules and the Accomplishment of Nursing Work on Geriatric Wards, in. S. Fineman and I. Manghan (eds), Qualitative Approaches to Organizations, Journal of Management Studies, Special Issue, 20 (3), July, 1983, pp. 315-332.

Fayol, H., Administration générale et industrielle, Dunod, Paris, France, 1979.

Feyerabend, P., Contre la méthode, Paris, Seuil, 1979, 13-70.

Fillion, L. J., The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning, Ph D. Dissertation, University of Lancaster, 1988, Ch. 6, pp. 276-319.

Fisher, J., The Road to Rio: Sustainable Development and the Nongovernmental Movement in the Third World, Westport, Conn.: Praeger, 1993.

Fletcher, K. B., Effective boards: How executive directors define and develop them, Nonprofit Management and Leadership, 2(3), 1992, pp. 283-293.

Fogal, Robert E., Designing and Managing the Fundraising Program, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 369-381.

Fombrun, C. G., and A. Ginsberg, Enabling and Disabling Forces on Resource Deployment, Proceedings of Decision Sciences Institute Annual Meeting, Hawaii, 1986.

Frank, Gunder A., Latin America: Underdevelopment or Revolution, New York: Monthly Review Press, 1969.

Freeman, R. E., and Reed, D. L., Stakeholders and Stakeholders : A new perspective on corporate governance, California Management Review, 3, 1983.

Freeman, R. E., Strategic management : A Stakeholder approach, Marshfield, MA : Pitman Publishing, 1984.

Frost et al, Organizational culture, Beverly Hills, Sage, 1985.

Gabor, A., The Man Who Discovered Quality, New York: Penguin, 1990.

Galaskiewicz, J., & Shatin, D., Leadership and networking among neighborhood human service organizations, Administrative Science Quarterly, 26, 1981, 434-448.

Galbraith, John Kenneth, The New Industrial State, Boston : Houghton Mifflin, 1967.

Gans, Sheldon and Gerald Horton, Integration of Human Services : The State and Municipal Levels, New York, Praeger, 1975.

Garud, R., and Van de Ven, A. H., An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venturing Process, Strategic Management Journal, 13 (special issue), 1992, pp. 93-109.

Gazon, C & Hafsi, T., *La stratégie nationale du Mexique de 1910 à 1990*, Montréal, CÉTAI, ISBN 2-89105-412-1, 1992.

Genlot, Dominique, Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants, INSEP Éditions, Paris, 1992, 327 pages.

Gereffi, Gary, and Donald Wyman, eds. Manufacturing Miracles : Paths of Industrialization in Latin America and East Asia, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1990.

Gersick, C., Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, Academy of Management Journal, 31, 1988, pp. 9-41.

- Giddens, A., A Contemporary critique of historical materialism, London : Macmillan, 1981.
- Giddens, Anthony (ed.), Social theory today, Stanford, California, Stanford University Press, 1987, 428 pages.
- Giddens, Anthony, Introduction to sociology, New York, W. W. Norton, c1991, 117 pages.
- Giddens, Anthony, The consequences of modernity, Standford : Standford University Press, 1990.
- Giddens, Anthony, The constitutions of society : outline of the theory of structuration, Berkley, University of California Press, 1984, 402 pages.
- Giddens, Anthony, The Production and Reproduction of Social Life, New Roles Of Sociological Method, London: Hutchinson & Co., 1976, ch. 3, pp. 93-129.
- Gilmore, F., et Brendenburg, R., Anatomy of Corporate Planning, HBR, No. 6, 1962.
- Gioia, D. A. Thomas, J. B., Clark, S. M. and Chittiepeddi, K., Symbolism and strategic change in academia : The dynamics of sensemaking and influence, Organization Science, 5 (3), 1994, pp. 363-383.
- Girin, J., Le siège vertical: vivre et communiquer dans une tour de bureaux, Annales des Mines, série «Gérer et Comprendre», no. 9, 1987, pp. 4-14.
- Gislain, Jean-Jacques et Philippe Steiner, la sociologie économique, 1890-1920, Paris, Presse Universitaire de France, 1995, 236 p.
- Gofman, Erving, Interaction Ritual. Garden City, NY : Anchor, 1967.
- Goodman, P. S., Organizational Effectiveness as Decision-Making Process, Paper Presented at the 39th Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta, 1979.
- Gorz, André, Métamorphose du travail, Quête du sens, Critique de la raison économique, Paris, Galilée, 1988, 302 pages.
- Granovetter, M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, 1985, 91 (3).
- Granovetter, M., The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology, 1973, 78 (6).
- Grant, G. H., Indicators of Strategic Performance, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, ?
- Gregory, K., Native-View Paradigms: Multiple Culture and Culture Conflicts in Organizations, Administrative Science Quarterly, 28, 1983, pp. 359-376.
- Gronbjerg, K. A., How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key findings and policy implications, Nonprofit Management and Leadership, 2(2), 1991, pp. 159-175.
- Hafsi, Taïeb, Centraide, 1992-2001 : de la levé de fonds au développement social et philanthropique, Cas non publié, HEC, 2001.
- Hafsi, Taïeb et Demers, Christiane, Le changement radical dans les organisations complexes, le cas d'Hydro-Québec, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin, 1989.
- Hafsi, Taïeb et Fabi, Bruno, Les fondements du changement stratégique, Les Éditions Transcontinentales Inc., Montréal (Québec), 1997, pp. 123-135.

- Hafsi, Taïeb et Toulouse, Jean Marie-M., La stratégie des organisations: une synthèse, Les Éditions Transnational inc., Montréal, 1996.
- Hagstrom, W. O., Gift Giving as an Organizing Principle in Science, in. B. Barnes et D. Edge (eds.), Science in Context, Readings in the Sociology of Science. The Open University Press, 1982, pp. 21-34.
- Hahn, H. et al., La conception scientifique du monde, le Cercle de Vienne, in. Soulez, A. (ed), Manifeste du Cercle de Vienne et autres écrits, Paris, PUF, 1985, P. 108-129.
- Hall, G. et S. Howell, The Experience Curve from Economist's Perspective, Strategic Management Journal, 6, 1985, pp. 197-212.
- Hall, G. et S. Howell, The Experience Curve, W. B. Hirshmann, Profit from the Learning Curve, Harvard Business Review, Jn-Feb., 1964, pp. 125-139.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., Competing for the Future, Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1994.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G., La conquête du futur, Stratégie audacieuse pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain, InterEditions, Paris, 1995, 325 pages.
- Hammer, M., and J. Champy, Reengineering the Corporation, Small Business Reports, vol. 18, no. 11, november 1993.
- Hannan, M. T. and Freeman, J., The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, vol. 82, no. 5, 1977, pp. 926-964.
- Hansmann, Henry, Economic Theories of the Nonprofit Sector, in. W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector: A research Handbook, New Haven, Conn., Yale University Press, 1987.
- Hansmann, Henry, The Role of Nonprofit Enterprises, The Yale Law Journal, 89, 1980, pp. 835-98.
- Hardina, D., The effect of funding sources on client access to services, Administration in Social Work, 14(3), 1990, pp. 33-46.
- Harlan, S. L., & Sidel, J. R., Board members' influence on the government-nonprofit relationship, Nonprofit Management and Leadership, 5(2), 1994, pp. 173-196.
- Harris, S., and Sutton, R., Functions of parting ceremonies in dying organizations, Academy of Management Journal, 29, 1986, pp. 5-30.
- Hatten, Mary Louise, Strategic Management in Not-For-Profit Organizations, Strategic Management Journal, vol. 3, 1982, pp. 89-104.
- Hayek, F., Individualism: True and False, in Individualism and Economic Order, University of Chicago Press, 1948, pp. 1-32.
- Hedges, Alan, Group Interviewing, in. R. Walker (ed), Applied Qualitative Research, Aldershot : Gower, 1985.
- Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Jurkiewicz, C. L., The political dimension of effective nonprofit executive leadership, Nonprofit Management and Leadership, 5(3), 1995, pp. 233-248.
- Heimovics, R. D., Herman, R. D., Jurkiewicz, C. L., Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations: A frame analysis, Public Administration Review, 53(5), 1993, pp. 419-427.

- Heintz, Kathleen, State organizations for human services, Evaluation, 3, 1976, pp. 106-110.
- Herman, R. D., & Heimovics, R. D., The effective nonprofit executive: Leader of the board, Nonprofit Management and Leadership, 1(2), 1990, pp. 167-180.
- Herman, Robert D. et Heimovics, Dick, Executif Leadership, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994a, pp. 137-153.
- Herman, Robert D., Conclusion : Preparing for the Future of Nonprofit Management, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994b, pp. xiii-xvii & 616-625.
- Herman, Robert D., The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.
- Hill, Charles & Gareth Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 5th edition, Houghton Mifflin, New York, 1999, 512 pages.
- Hirsh, Paul M., Processing fads and fashions : An organization-set analysis of cultural industry systems, American Journal of Sociology, 77, January, 1972, pp. 639-659.
- Hirshman, E., Humanistic Inquiry in Marketing Research : Phylosophy, Method and Criteria, Journal of Marketing Research, 23, August, 1996, pp. 237-249.
- Hofer, C. W. et Schendel, D. E., Strategy Formulation, Analytical Concepts, West Publishing Company, 1978.
- Hofstede, G., Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values, Beverly Hill, Sage, 1980.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. et G Sanders, Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, 35, 1990, pp. 286-316.
- Homans, Georges C., The Human Group, Harcourt, Brace & World, New York, 1950, 484 pages.
- Hoover, H. C. American Individualism, New York:Doubleday, Doran, 1922.
- Hopkins, L. T. Integration: Its Meaning and Application, New York, Appleton-Century-Crofts, 1937, pp. 36-49.
- Hospital Utilization Project, Appellant v. Commonwealth of Pennsylvania, 507 Pennsylvania Rpts. 1, 487 A.2d 1306, 1985.
- Hunt, J., Alienation Among Managers: The New Epidimic or a Social Scientists' invention, Critique, Vol. 20, No. 3, 1991, pp. 30-40.
- Harvard Program on Humanitarian Policy and Conflict Research - Conflict Prevention Initiative (HPCR), Securing communities for reconstruction in Afghanistan, Final report of the Conflict Prevention Initiative (CPI), E-Conference, 29 April – 10 May 2002; 23 pages.
- Isabella, L. A., Evolving interpretations as change unfolds : how managers construe key organizational events, Academy of Management Journal, 33 (1), 1990, pp. 7-41.
- Jansson, B. S., & Taylor, S. H., The planning contradiction in social agencies: Great expectations versus satisfaction with limited performance, Administration in Social Work, 2(2), 1978, pp. 171-18 1.

- Jeavons, T. H., When Management is the Message: Relating Values to Management Practice in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, 1992a, pp. 403-421.
- Jeavons, Thomas H., Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity, in. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 184-207.
- Jenster, P. V., & Overstreet, G. A., Jr., Planning for a nonprofit service: A study of U.S. credit unions, Long Range Planning, 23(2), 1990, pp. 103-111.
- Johnson, R. et al., The Theory and Management of Systems; Mc GrawHill; New York, 1967.
- Jetté, Christian, Benoît Lévesque, Lucie Mager et Yves Vaillancourt, Économie sociale et transformation de l'État providence dans le domaine de la santé et du bien être : une recension des écrits, Rapport de recherche présenté au Conseil québécois de recherche sociale (CQRS), Cahiers du LAREPPS, UQAM, février 1999, 144 pages.
- Kane-Jeffrey-S et Freeman-Kimberly-A, A theory of equitable performance standards, Journal-of-Management, 1997; v. 23, pp. 37-58.
- Kanter, R. M. et Summers, D., Doing will while doing good, in. W. W. Powell (Ed). The nonprofit sector: A research handbook, New Haven, CT, Yale University Press, 1987.
- Kendler, H., Historical Foundations of Modern Psychology, Homewood, III., The Dorsey Press, 1987, pp. 364-397.
- Kidder, T., Soul of a new machine, New York: Avon, 1982.
- Kilmann, R. H., Saxton, H., et al., Gaining Control of the Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.
- Klint, C., The Strategy of Product Policy, HBR, No. 4, 1955.
- Knights, D. and Morgan, G., Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique, Organization Studies, 1991, vol 12, no. 2, pp. 251-273.
- Krantz, J. and Gilmore, T., The Splitting of Leadership and Management as a Social Defense, Human Relations, 1990, 43, pp. 183-204.
- Kreps, D., P. Milgrom, J. Roberts, and R. Wilson, Rational Corporation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma, Journal of Economic Theory 27, 1982, pp. 245-252.
- Kuhn, Thomas, La structure des révolutions scientifiques, Paris, Flammarion, 1972.
- Kushner, R. J., and Poole, P.P., Exploring structure effectiveness relationships in nonprofit arts organization, Nonprofit Management and Leadership, 7 (2), 1996, pp. 119-136.
- LaBarbera, P. A., Commercial ventures of religious organizations, Nonprofit Management and Leadership, 1(3), 1991, pp. 217-234.
- Lakatos, I., The Methodology of Scientific Research Programmes, in. The Methodology of Scientific Research Programmes, Philosophical Papers, Vol. 1. Cambridge University Press, 1978, P. 8-101.
- Lamoureux, Henri et al., La pratique de l'action communautaire, Presse Universitaire du Québec, 1996, 436 pages.

- Landau, Martin, Redundancy, rationality and the problem of duplication and overlap, Public Administration Review, 29, July/August 1969, pp. 346-358.
- Langley, Ann, Strategies for Theorizing from Process Data, Academy of Management Review, 2000.
- Langley, Ann, L'étude des processus stratégiques conceptuels et analytiques, Management international, 2 (1), 1997, pp. 37-50.
- Langley, Ann, Strategies for Theorizing from Process Data, Academy of Management Review, vol. 4, 1999, pp. 691-710.
- Langley, A., and Truax, J., A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms, Journal of Management Studies, 31 (5), 1994, pp. 619-625.
- Latour, B., La rhétorique de la science. Pouvoir et devoir dans un article de science exacte, Actes de la recherche en sciences sociales, 1977, pp. 81-95.
- Latour, B., La science en action, Paris, La Découverte, 1989, pp. 7-96.
- Laumann, Edward O., Joseph Galaskiewicz, and Peter V Marsden, Community structure as interorganizational linkages, Annual Review of Sociology, 4, 1978, pp. 455-484.
- Laville, Jean-Louis (sous la dir.), L'économie solidaire, une perspective internationale, Paris, Desclées de Brouwer, 1994, 334 pages.
- Laville, Jean-Louis et Sainsaulieu, Renaud, Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social, Desclée de Brouwer, Paris, 1997, pp. 13-73.
- Laville, Jean-Louis, La crise de la condition salariale: emploi, activité et nouvelle question sociale, Esprit, décembre, 1995, pp. 32-54.
- Laville, Jean-Louis, Les services de proximité en Europe, Paris, Syros Alternatives, 1992, 247 pages.
- Lawrance, P. and J. Lorsch, Organizations and environment, Homewood, IL, Irwin, 1967.
- Lawrence, P. L., Organization and Environment Perspective, in. Van de Ven, A. H. Joyce, W. F., Perspectives on Organization Design and Behavior, Wiley, 1981.
- Le Petit Robert, Dictionnaire de la langue française, dictionnaire LeRobert, Montréal, juin, 1996.
- Le Petit Rebert, Dictionnaires de la langue française, Paris, 1993.
- Lehman, Edward W., Coordinating Health Services, Beverly Hills, CA : Sage, 1975.
- Lenz, R. T., Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, Strategic Management Journal, 2, 1981, pp. 131-154.
- Lévesque, benoît et Marguerite Mendell, l'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche, Cahiers du CRISES, No. 9908, UQAM, mars 1999, 31 pages.
- Lévesque, Benoît, Le développement local et l'économie sociale : Deux éléments de devenus incontournables du nouvel environnement, Cahiers du centre de recherche CRISES no. 9905, UQAM, département de sociologie, mai 1999, 19 pages.
- Lévesque, Benoît, démocratisation de l'économie et économie sociale: un scénario radical pour de nouveaux partages, Cahiers du centre de recherche CRISES no. 9705, UQAM, département de sociologie, mai 1997, 41 pages.

- Lévesque, Benoît, L'institutionnalisation et le financement des services de proximité au Québec, Coopérative et développement, no. 26, 1995b, pp. 83-104.
- Lévesque, Benoît, Le développement local et l'économie sociale: deux éléments devenus incontournables du nouvel environnement, Cahiers du CRISES, No. 9905, UQAM, février 1999, 19 pages.
- Liberman, M. B. and D. B. Montgomery, First Mover Advantages, Strategic Management Journal, Special issue 9, summer 1988, pp. 41-58.
- Liebschutz, S. F., Coping by nonprofit organizations during the Reagan years, Nonprofit Management and Leadership, 2(4), 1992, pp. 363-380.
- Likert, R., New Patterns of Management, New York, McGraw-Hill, 1961.
- Lindblom, Charles E., The Policy-Making Processes, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1968.
- Lipietz, Alain, Choisir l'audace; une alternative pour le XXIe siècle, Paris, Éditions La Découverte, 1989, 155 pages.
- List, Frederick, The National System of Political Economy (1841), translated by Sampson S. Lloyd, 1885.
- Litwak, Eugene, and Lydia F. Hylton, Interorganizational analysis : A hypothesis on coordinating agencies, Administrative Science Quarterly, 6, March 1962, pp. 395-420.
- Lowe, A. et Nilson, T., The Ideologies of Scottish Lawyers, Centres for Professional and Legal Studies, University of Strathclyde, 1989.
- Luft, H., J. Bunker et A. Enthoven, Should Operations be Rationalized ?, New England Journal of Medicine, 301, 1979, pp. 1364-1369.
- Luttwak, E. N., Le paradoxe de la stratégie, O. jacob, 1989.
- Machiavel, Niccolo, Le Prince, J'ai Lu, 1997, 123 pages.
- Magee, J. Decision Trees for Decision Making, in. Harvard Business Review, no. 42, july/August, pp. 126-138.
- Mahoney, Joseph, T. and Rajendran J., Pandian, The Resource-Based View within the Conversation of strategic Management, Strategic Management Journal, vol. 13, 1992, pp. 363-380.
- Mendes de Almeida, A Review of Group Discussion Methodology, European Research, 8 (3), 1980, pp. 114-20.
- Mansfield, E., How Economists See R&D ?, Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1981, pp. 98-106.
- March, James G, and Herbert A. Simon, Organizations, New York : John Wiley, 1958.
- Markus, L., Power, Politics and MIS implementation, Communications of the ACM, 1983, 26, pp. 430-444.
- Martin, P. Y, & Glisson, C., Perceived structure: Welfare organizations in three societal cultures, Organization Studies, 10(3), 1989, pp. 353-380.
- Martinet, A. C (b)., Épistémologie de la stratégie, in. A. C. Martinet (coordonné par), Épistémologie et Sciences de Gestion, Economica, Paris, 1990, pp. 9-28 & 212-236.
- Martinet, A. C., Les discours sur la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, jan.-fev. 1988, pp. 49-60.

- Maslow, A. H., (1943) ? A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 1943, pp. 370-396.
- Maslow, A. H., Motivation and Personality, new York : Harper & bross, 1970.
- McArthur-Angeline-W et Nystrom-Paul-C, Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships, Journal of Business-Research, Dec 1991; vol. 23, pp. 349-361.
- McCloskey, D. N., The Literary Character of Economic Science, in. D. N. McCloskey, The Rhetoric of Economics, The University of Washington Press, 1985, pp. 54-86.
- McCurley, Stephen, Recruiting and Retaining Volunteers, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 511-534.
- McDonnell, Loraine M., and Milbrey W. McLaughlin, Educational Policy and the Role of the Statate, Santa Monica, CA : Rand Corporation, 1982.
- McGregor, D., The Human Side of Expertise, New York, McGraw-Hill, 1960.
- McKelvey, B., American Prisons : A Study in American Social History Prior to 1915, Chicago, University of Chicago Press, 1936.
- McKelvey, R., Intransitivities in Multidimensional Voting Models and some Implications for Agenda Control, Journal of Economic Theory, 16, 1976, pp. 472-482.
- McMurtry, S. L., Netting, F. E., & Kettner, P. M., How nonprofits adapt to a stringent environment, Nonprofit Management and Leadership, 1(3), 1991, pp. 235-252.
- Meidinger, C., L'approche économique du comportement humain, in. C. Meidinger (ed.), La nouvelle économie libérale, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1983, pp. 17-43.
- Mendes de Almeida, A Review of Group Discussion Methodology, European Research, 8 (3), 1980, pp. 114-20.
- Merton, R. K., The Normative Structure of Science, The Sociology of Science, Theoretical and Empirical Investigations, University of Chicago Press, 1973, pp. 267-278.
- Meyer, Alan D., Tsui, Anne S. and Hinings, C. R., Configurational Approaches to Organizational Analysis, Academy of Management Journal, vol. 36, no. 6, 1993, pp. 1175-1195.
- Meyer, J. W., and B. Rowen, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, 83, 1977, pp. 340-363.
- Meyer, John W, and Brian Rowan, Institutionalized Organizations : Formal structures as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83, September, 1977, pp. 440-463.
- Meyer, John W. and Scott, Richard W., Organizational Environments, Rituals and Realities, Sage Publications Inc., Updated Edition, 1992, 302 pages.
- Meyer, A. D., Mingling decision making metaphors, Academy of Management Review, 9(1), 1984, pp. 6-17.

- Meyer, A. D., Visual data in organizational research, Organization Science, 2 (2), 1991, pp. 218-236.
- Meyer, John W., Richard Scott, and Terrence E. Deal, Institutional and technical sources of organizational structure : Explaining the structure of educational organizations, in. Herman Stein, ed., Organization and the Human Services : Cross-Disciplinary Reflections, Philadelphia, PA : Temple University Press, 1981, pp. 151-179.
- Meyer, John W., The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance, Program Report 79-B20, Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, August, 1979.
- Meyer, A. D., and Goes, J. B., Organizational assimilation of innovations : A multilevel contextual analysis, Academy of Management Journal, 31 (4), 1988, pp. 897-923.
- Miles, R. E. et Snow, C. C., Organizational strategy, structure, and process, New York, McGraw-Hill, 1978.
- Miller, R. et al., La direction des entreprises: concepts et applications, deuxième édition, McGraw-Hill, Québec, 1989.
- Miller Danny et P. H. Frisen, Strategy-making in context : Ten Empirical Archetypes, Journal of Management Studies, 14, 1977, pp. 251-260.
- Miller, Danny, Configurations revisited, Strategic Management Journal, 17 (7), 1996, pp. 505-512.
- Miller, Danny, Organizational Configurations : Cohesion, change and prediction, Human Relations, 43, 1990a, pp. 771-789.
- Miller, Danny, The architecture of simplicity, Academy of Management Review, vol 18, no. 1, 1993, pp. 116-138.
- Miller, Danny, The genesis of configuration, Academy of Management Review, 12, 1987a, pp. 686-701.
- Miller, Danny, The Icarus paradox : How exceptional companies bring about their own downfall, New York, Harper Collins, 1990b.
- Miller, G. J., Managerial Dilemmas: The Political Economy of hierarchy, New York, Cambridge University Press, 1992.
- Miller, J., Institutionalized contradictions: Trouble in a colonial mission, Organization Studies, 12, 1991, pp. 337-364.
- Mintzberg, Langley, Posada & Kisfalvi, The Structure of Unstructured Decisions Processes, in. Administrative Science Quarterly, vol. 21; no. 2, June 1976, pp. 61-68.
- Mintzberg, H., and McHugh, A., Strategy formation in an adhocracy, Administrative Science Quarterly, 30, 1985, pp. 160-197.
- Mintzberg, Henry, and J. A. Waters, Patterns in Strategy Formation, Management Science, 24, 1978, pp. 934-948.
- Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1980.
- Mintzberg, Henry, Crafting Strategy, Harvard Business Review, July-August, 1987, pp. 66-75.

- Mintzberg, Henry, Five Ps For Strategy, in. Mintzberg et Quinn, The Strategy Process: Concepts and Contexts, Printice Hall, 1992, pp. 12-19.
- Mintzberg, Henry, Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989.
- Mintzberg, Henry, Learning 1, Planning 0 : Reply to Igor Ansoff, Strategic Management Journal, vol. 12, no. 6, 1991, pp. 463-466.
- Mintzberg, Henry, Patterns in Strategy Formation, Management Science, 24 (9), 1978, pp. 934-948.
- Mintzberg, Henry, The effective Organization: Forces and Forms, Sloan Management Review, Winter 1991, pp. 54-66.
- Mintzberg, Henry, The Structuring of Organizations, Enlewood Cliffs, New York, 1979.
- Mohr, L. B., Impact Analysis for Program Evaluation, Chicago : Dorsey Press, 1988.
- Morgan, G., Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Théory, Administrative Science Quarterly, 1980, pp. 605-622.
- Morris, Robert, and Ilana H. Lescohier, Service Integration : Real versus illusory solutions to welfare dilemmas, In Rosemary C. Sarri and Yeheskel Hasenfeld, eds., The Management of Human Services, New York : Colombia University Press, 1978, 1978, pp : 21-50.
- Morrissey, G. L. et al., The Executive Guide to Operational Planning, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1987.
- Moyer, Mel S. ; Marketing for Nonprofit Managers, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp : 249-278.
- Moynihan, Daniel Patrick, The professionalization of reform, The Public Interest, 1, Fall, 1965, pp. 6-16.
- Murray, V. V., Bradshaw, P., & Wolpin, J., Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance, Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 1992, pp. 165-182.
- Murray, Vic et Tassie, Bill, Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Organizations, in The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 303-324.
- Musto, David A., Whatever happened to community mental health? The Public Interest, 29, Spring 1975, pp. 53-79.
- Najam, Adil, The 4 Cs of the Third Sector-Government Relations : Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation, Nonprofit Management & Leadership, vol. 10, no.4, Summer 2000, pp. 375-396.
- Nash, J., The Bargaining Problem, *Economica* 18, 1950, pp. 155- 162.
- Nelson, R., and S. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1982.
- Neustadt, Richard, and Harvey Fineberg, The Swine Flu Affair : Decision Making on a Slippery Disease, Washington DC : Government Printing Office, 1978.
- Newman, W.H. & Wallender, H.W., Managing not-for-profit enterprises. Academy of Management Review, 3(1), 1978, pp. 24-31.

- North, Douglass C., Institutions, Journal Economic Perspectives, Volume 5, Number 1, Winter 1991, pp. 97-112.
- Nutt, P. C., Tactics of implementation, Academy of Management Journal, 29(2), 1986, pp. 230-261.
- Nutt, P. C., Identifying and appraising how managers install strategy, Strategic Management Journal, 8, 1987, pp. 1-14.
- Nutt, P. C., Selecting tactics to implement strategic plans, Strategic Management Journal, 10, 1989, pp. 145-161.
- Nutt, Paul, C., A Strategic Planning Network for Non-profit Organizations, Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pp. 57-75.
- Nutt, P. C., Types of organizational processes, Administrative Science Quarterly, 29 (3), 1984, pp. 414-450.
- Nutt, P. C., The formulation processes and tactics used in organizational decision making, Organization Science, 4 (2), 1993, pp. 226-251.
- O'Brien, J. E., & Collier, P. J., Merger problems for human service agencies, Administration in Social Work, 15(3), 1991, pp.19-31.
- Odom, R. Y., & Boxx, W. R., Environment, planning processes, and organizational performance of churches, Strategic Management Journal, 9, 1988, pp. 197-205.
- Oliver, Richard W., Sustainable Competitive Advantage? Journal of Business Strategy, November/December 2000, pp 7-9.
- Organization for Economic Cooperation and Development, Development Cooperation 1990 Report, Paris: OECD, 1990.
- Organization for Economic Cooperation and Development, Directory of Nongovernmental Organizations in OECD Member Countries, Paris: OECD, 1981&1990.
- Organization for Economic Cooperation and Development, Voluntary Aid for Development: The Role of Nongovernmental Organizations, Paris: OECD, 1988b;
- Ostrander, S. A. et Schervish, P. G., Giving and Getting: Philanthropy as a Social Relation, in. J. Van Till et al., Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice, San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1990.
- Ouchi, W. G., and A. L. Walkins, Organizational Culture, Annual Review of Sociology, 11, 1985, pp. 457-483.
- Palmer, L., Arts management cuthack strategies: A cross-sector analysis, Nonprofit Management and Leadership, 7(3), 1997, pp. 271-290.
- Parsons, T., The Structure of Social Action, New York, McGraw-Hill, 1940.
- Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, IL : Free Press, 1960.
- Patton, M. Q., Utilization-Focused Evaluation (2nd. Ed.) Newbury Park, Calif. : Sage, 1986.
- Payne, B., Steps in Long Range Planning, Harvard Business Review, No. 2, 1957.
- Perroux, François, Pouvoir et economie, Bordas, 1973, Dunod 1975.
- Perrow, C. Complex Organizations : A Critical Essay, 3d Edition, New York, Random House, 1986.
- Peters, T. and Waterman, R., Le prix de l'excellence, Interédition, Paris, 1983.

- Peters, T., Thriving on chaos, New York, Alfred A. Knopf, 1987.
- Pettigrew, A.M., The Awaening giant, Oxford : Basil Blackwell, 1985.
- Pettigrew, A.M., On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 24, 1979, pp. 570-581..
- Pettigrew, A., Longitudinal field research on change: Theory and practice. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin, 1988.
- Pettigrew, A., Strategy Formulation as a Political Process, International Studies of Management and Organizations, vol. 7, no. 2, 1977, pp. 78-87.
- Pettigrew, A., The politics of organizational decision making, London: Tavistock, 1973.
- Pfeffer, J. and Salanick, The external Control of Organizations, New York, Harper & Row, 1978.
- Pfeffer, J., Barriers to the Advance of Organizational Science : Paradigm Development as a DependentVariable, Academy of Management Review, 1993, 18 (4), pp. 599-620.
- Pfeffer, J., Organizations and organization theory, Marshfield, MA: Pitman, 1982.
- Piaget, Jean, Logique et connaissance scientifique, Paris Gallimard (enciclopédie de la pléiade), 1967 (pp. 1-132 et 1151-1271).
- Piaget, Jean., La situation des sciences de l'homme dans le système des scences, Épistémologie des sciences de l'homme, Paris, Gallimard, 1970: pp. 15-130.
- Pinfield, L., A field evaluation of perspectives on organizational decision making, Administrative Science Quarterly, 31, 1986, pp. 365-388.
- Poirier, L., Stratégie théorique II, Paris Économica, 1987.
- Polanyi, Karl, The Great Transformation, Boston, Beacon Press, 1944, 314 pages.
- Popper, K., Examen de certains problèmes fondamentaux, La logique de la découverte scientifique, Paris, Payot, 1982, P. 23-45.
- Porter, M. E. and Kramer, M. K, Philanthropy's New Agenda: Creating Value, Harvard Business Review, November-December 1999, pp. 121-130.
- Porter, M. E., (editeur), Competition in Global Industries, Hrward Business School Press, Boston, 1986.
- Porter, M. E., Competitive Adventage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985.
- Porter, M. E., Competitive Strategy, New York, Free Press, 1980.
- Porter, M. E., How Competitive Forces Shape Strategy, Harward Buisness Review, Vol. 57, No. 2, 1979, pp. 137-145.
- Porter, M. E., Choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1982.
- Porter, M. E., The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Prerss, 1990.
- Powell, T. C., Total Quality Management as Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 16, 1995, pp. 15-37.
- Powell, W. et Friedkin, R., Organizational Change in Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven, Conn., Yale University Press, 1987.

- Prahalad, C. K et Doz, Y. L., The Multinational Mission : Balancing Local Demands and global Vision, New York, The Free Press, 1987.
- Prebish, Raul, Commercial Policy in the Underdeveloped Countries, American Economic Review, 49, 1959; pp. 251-273.
- Prebish, Raul, Five Stages in My Thinking on Development, in. Pioneers in Development, edited by Gerald M. Meier and Dudley Seers, New York : Oxford University Press, 1984 : pp. 175-191.
- Preston, L. E. et Post, J. E., Measuring Corporate responsibility, Journal of General Management, 2 (3), 1975, pp. 45-52.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C., Envirotunental linkages and power in resource dependent relations between organizations, Administrative Science Quarterly, 25, 1980, pp. 200-225.
- Quinn, J. B. (1980), Strategies For Change, in. Mintzberg et Quinn, The Strategy Process: Concepts and Contexts, Printice Hall, 1992, pp. 4-12.
- Reece, J. S. et W. R. Cool, Measuring Investment Center Performance, Harward Business Review, 56 (3), 1978, pp. 28-46.
- Robinson, J., The Economics of Imperfect Competition, London, macMillan, 1933.
- Roetlisberger, Fritz, The Elusive Phenomenon, Division of research, Harvard University Press, Cambridge, M. A., 1977.
- Rogers, David, and Whetten David, eds, Interorganizational Coordination, Ames : Iowa Stata University Press, 1981.
- Rossi, P. H. et Freeman, H. E., Evaluation : a systematic approach (4th. Edition), Newbury Park, Calif. : Sage, 1989.
- Rousselle, Olivier, Le cycle des ONG françaises en Afghanistan, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées coopération et développement, Université de Panthéon-Sorbonne, Paris I, décembre 1997, 72 pages.
- Roustang et al., Vers un nouveau contrat social, Paris, Descellée de Brouwer, 1996, 186 pages.
- Roy, Donald, Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop, American Journal of Sociology, 1952, 57, pp. 427-442.
- Rugman, A. M., (ed.), Research in Global Strategic Management, vol I, Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1990.
- Rumelt, R. P., Strategy, Structure and Economic Performance, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1974.
- Rumelt, Richard P., Dan E. Schendel and David J. Teece (eds.), Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Saloner Garth, Shepard Andrea and Joel Podolny, Strategic Management, Wiley & Sons Inc., New York, 2001.
- Schein, E., Organizational Culture and Leadership, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1985.
- Schendel, Dan.; Hofer, Charles W., Strategic management: A new view of business policy and planning, Boston: Little, Brown, 1979.
- Scherer F. M. et al., The Economics of Multiplant Operations, Cambridge, Mss. : Harvard University Press, 1975.

- Schendel, Dan & Hofer, Charles W., Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul: West Pub. Co., 1978.
- Schmid, H., Merging nonprofit organizations: Analysis of a case study, Nonprofit Management and Leadership, 5(4), 1995, pp. 377-391.
- Schmid, H., Strategic and structural change in human service organizations: The role of the environment, Administration in Social Work, 16(3-4), 1992, pp. 167-186.
- Scott, Richard W., The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly, 32, 1987, pp. 493-511.
- Scott, W Richard and John W Meyer, The organizational of institutional sectors, Project Report 82-A16, Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, July 1982.
- Scott, W Richard, Effectiveness of organizational studies, In PS. Godman and JS Pennings, eds., New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, pp. 63-95.
- Séguin-Bernard, Françoise et Jean-François Chanlat, L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tome 1, Les théories de l'organisation, Éditions Préfontaine Inc., Québec, 1983, 482 pages.
- Sellers, P., Getting Customers to Love You, Fortune, March, 13, 1989, pp. 38-42.
- Selznick, Philip, Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, June, 1996, 41; pp. 270-77.
- Selznick, Philip, Leadership in Administration, Harper and Row, New York, 1957.
- Selznick, Philip, TVA and the Grass Roots, Berkeley, University of California Press, 1949.
- Sheinfeld, S. N., & Weirich, T. W., Ideology and performance: Service delivery in a community mental health center, Public Administration Review, 1981, pp. 63-72.
- Shepsle, K. A., The Giant Jigsaw Puzzle, Democratic Committee Assignments in the Modern House, Chicago, University of Chicago Press, 1978.
- Shuman, Edward A., Evaluative Research, New York: Russell Sage Foundation, 1967.
- Shrivastava, Paul and Lim, Gaik E., A profile of Doctoral Dissertations in Strategic Management: A note, Journal of Management Studies, 26:5, September 1989, pp. 531-539.
- Shumpeter, J. A., Capitalism, Socialism and Democracy, New York, Harper, 1942.
- Siciliano, J. I., & Floyd, S. W., Nonprofit boards, strategic management and organizational performance: An empirical study of YMCA organizations (Working Paper No. 182), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1993.
- Siciliano, J. I., The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations, Nonprofit Management and Leadership, 7(4), 1997, pp. 387-403.
- Simon, Herbert A., The architecture of complexity, Proceedings of the American Philosophical Society, 106, December 1962, pp. 467-482.
- Simon, Herbert A., The New Science of Management Decision, Prentice-Hall, 1960.
- Simon, Herbert T., Administrative Behavior, The Free Press, New York, 1945.

- Simon, Herbert, *Alternative Visions of Reality*, in H. Arkes & K. Hammonds (eds.) Judgement and Decision Making, Cambridge University Press, 1986: pp. 97-113.
- Singer, M. I., & Yankey, J. A., Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations, Nonprofit Management and Leadership, 1(4), 1991, pp. 357-369.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J., Organizational legitimacy and the liability of newness, Administrative Science Quarterly, 31, 1986, pp. 171-193.
- Sismondi, Léonard, *Nouveaux principes d'économie politique*, 1819.
- Skinner, B. F., The Origins of Cognitive Thought, Recent Issues in the Analysis of Behavior, Columbus, Ohio : Merrill Publications Co., 1989, pp. 13-25.
- Smelser, N., Programs for Comparative Sociology : Emile Durkheim and Max Weber, Comparative Methods in the Social Sciences, Prentice Hall, 1976, pp. 38-71.
- Smelser, N., and Swedberg, R., The Handbook of Economic Sociology, New York, 1994.
- Smith, Adam, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Garnier-Flamarion, 1778.
- Smith, D. H., & Shen, C., Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers, Nonprofit Management and Leadership, 6(3), 1996, pp. 271-289.
- Smith, Steven R., *Managing the Challenges of Government Contracts*, in The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 325-341.
- Smucker, Bob, *Nonprofit Lobbying*, in The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 208-226.
- Spencer, Herbert, *Principles of Sociology*, New York : Appleton, 1897.
- Spencer, Herbert, The Evolution of Society: Selections from Herbert Spencer's principles of Sociology, Chicago, the University of Chicago Press, 1974
- Spray, S. L., *Organizational Effectiveness: Theory Research and Application*, Kent State University Press, Kent 1976.
- Stackhouse, E. Ann, *The effects of state centralization on administrative and macrotechnical structure in contemporary secondary schools*, Project Report 82-A24, Standford University, September 1982.
- Stalk, G. and T. M. Hout, Competing Against Time, New York : Free Press, 1990.
- Starbuck, William H., *Organizations and their environments*, in Marvin D. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1069-1123.
- Staud, T., *Program for Product diversification*, Harvard Business Review, No. 6, 1954.
- Steers, R. M. Organizational Effectiveness: A Behavioral View, Goodyear, Santa Monica, CA, 1977.
- Stone, M. M., *Planning as strategy in nonprofit organizations: An exploratory study*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 18, 1989, pp. 297-315.

- Stone, M. M., The propensity of governing boards to plan, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1(3), 1991, pp. 203-215.
- Stone, M.M., Bigelow, B. et Crittenden, W., Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions, Administration and Society, Vol. 31, No. 3, July 1999, pp. 378-423.
- STRATEGOS, Groupe, Centraide du Grand Montréal, son positionnement en 1998, HEC Montréal, juin 1998.
- Sturgeon, Sue M., Finding and Keeping the Right Employees, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 535-556.
- Sun Tsu, The Art of War, S. G. Griffith, translator, London : Oxford University Press, 1971.
- Sutton, R., The Process of Organizational Death, Administrative Science Quarterly, 32 (4), 1987, pp. 542-569.
- Swanson, Guy E., An organizational analysis of collectivities, American Sociological Review, 36, August 1971, pp. 607-624.
- Swedberg, Richard, Economic sociology: past and present, London and Newbury Park (California), Sage Publications, 1987, 222p.
- Swedberg, Richard, Une histoire de la sociologie économique, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, 314 pages.
- Taylor, F. W., Shop Management, New York, Harper, 1919.
- Thomas, Clayton John, Program Evaluation and Program Development, in The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 342-366.
- Thompson, James D., On building an Administrative Science, Administrative Science Quarterly, 1956, 1, pp. 102-111.
- Thompson, James D., Organizations in Action, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Thompson, Mel, Philosophy, Hodder & Stoughton, Teach Yourself, 1995, 192 pages.
- Thorngate, W., Possible limits on a science of social behavior. In. Strickland, F.E., Aboud & K.J. Gergen (eds), Social psychology in transition, pp. 121-139, New York : Plenum Press.
- Thorpe, R., The Relationship Between Payment Systems, Productivity and the Organization of Work, Master of Science Thesis, Strathclyde Business School, 1980.
- Tirykian, E. A., Typologies, in, D. L. Sills (ed.) International encyclopedia of the social sciences: New York, Macmillan & Free Press, 1968, pp. 177-186.
- Tober, J., Strategic planning in organizations and environments (Working Paper No. 165), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1991.
- Tocqueville de, Alexis, Democracy in America, New York: Knopf, 1945 (originellement publié en 1835-1840).
- Touraine, Alain, La voix et le regard, Éditions du Seuil, Paris, 1978, 310 pages.
- Tucker, D. J., Singh, J. V., & Meinhard, A. G., Organizational form, population dynamics, and institutional change: The founding patterns of voluntary organizations, Academy of Management Journal, 33(1), 1990, pp. 151-178.
- Turk, Herman, Organizations in Modern Life, San Francisco : Jossey-Bass, 1977.

- UNDP, Poverty Eradication And Community Empowerment, Afghanistan PEACE Initiative 1997-1999, Islamabad, May 1997.
- Union of International Associations, Yearbook of International Organizations, 1992-93, Munich, Germany: K. G. Saur Verlag GmbH, 1992.
- Union of International Associations, Yearbook of International Organizations, Guide to Global Civil Society Networks, 2000-2001, p. 23004.
- UNOCHA, Making a Reality of Principled Common Programming, Islamabad, April 24th 1998, 30 pages.
- Unterman, I., & Davis, R. H., The strategy gap in not-for-profits, Harvard Business Review, 1982, pp. 30-40.
- Usunier, Jean-Claude, Mark Esterby-Smith et Richard Thorpe, Interviews et techniques de recueil des données quantitatives, in. Introduction à la recherche en gestion, Gestion, Economica, Paris, 1993, pp. 117-149.
- Uttal, B., The Corporate Culture Vultures, Fortune, octobre, 1983, pp. 66-72.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M. S., Explaining Development and change in organizations, Academy of Management Review, 20 (3), 1995, pp. 510-40.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M. S., Learning While Innovating, Organization Science, 3 (1), 1992, pp. 92-116.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M. S., Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program, Organization Science, 1 (3), 1990, pp. 313-335.
- Van de Ven, A.H. and Pooley, Learning while innovating, Organization Science, 3 (1), 1992, pp. 92-116.
- Van de Ven, A., & Walker, G., The dynamics of interorganizational coordination, Administrative Science Quarterly, 29, 1984, pp. 598-621.
- Van Maanen, J and Barley, S. R., Cultural Organization : Fragments of a Theory, in. P. J., frost, L. L. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg et Martins (eds.), Organizational Culture, Newbury Park, Sage, 1985, pp. 31-53.
- Van Mannen, J., Qualitative Methodology, London : Sage, 1983.
- Van Til, Jon, Nonprofit Organizations and Social Institutions, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 44-64.
- Véron, L., Action organisée et cohérence des discours stratégiques, Revue française de gestion, janv.-fév. 1988, pp. 44-48.
- Vienney, Claude, L'économie sociale, Paris, La Découverte, 1994, 126 pages.
- Vogel, L. H., & Patterson, I., Strategy and structure: A case study of the implications of strategic planning for organizational structure and management practice, Administration in Social Work, 10(2), 1986, pp. 53-66.
- Von Newman, J., and O. Morgenstern, The Theory of the Games and Economic Behavior, New York, John Wiley, 1944.
- Waddock, S. A. et S. B. Graves, The Corporate Social Performance- Financial Performance link, Strategic Management Journal, vol. 18:4, 1997, pp. 303-319.
- Walker, R., Applied Qualitative Research, Aldershot : Gower, 1985.

- Wallerstein, Immanuel, The Capitalist World-Economy, New York : Cambridge University Press, 1979.
- Wallerstein, Immanuel, The Modern World System, vol II, Mercantilism and the consolidation of the European World-Economy (1600-1750), New York, Academic Press, 1980.
- Wallerstein, Immanuel, The Modern World system, vol III : The Second Era of Great Expansion of the Capitalist World-Economy (1730-1840), New York, Academic Press, 1989.
- Wallerstein, Immanuel, The Modern World-System, vol I : Capitalist Agriculture and the Origin of the European World-Economy in the 16th Century, New York, Academic Press, 1974.
- Warren, Ronald L., The Community in America, Rev., ed. Chicago : Rand McNally, 1972.
- Warren, Ronald L., The interorganizational field as a focus for investigation, Administrative Science Quarterly, 12, December 1967, pp. 396-419.
- Waterhouse, K. and A. Morgan, Using Research to Help Keep Good Customers, Marketing and Research Today, Aug., 1994, pp. 181-194.
- Weber, Max, Économie et société, Tome 1, Pris, Plon, 1971.
- Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, A.H. Henderson and Talcott Parsons, eds., Glecoe, IL : Free Press, 1947.
- Webster, S. A., & Wylie, M. L., Strategic planning in competitive environments, Administration in Social Work, 12(3), 1986, pp. 25-43.
- Weick, K. E., The Social Psychology of Organizing, 2nd. ed. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1979.
- Weingast, B. R., Floor Behavior in the US Congress : Committee Power under the Open Rule, American Political Science Review, 83, September, 1989.
- Weisbrod, B. A., The Nonprofit Economy, Cambridge : Harvard University Press, 1988.
- Weisbrod, B. A., The Voluntary Nonprofit Sector : An Economic Analysis, Lexington : Health, 1977.
- Weiss, C. H. Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972.
- Wernet, S. P. et Austin, D. M., Decision making style and leadership patterns in nonprofit human service organizations, Administration in Social Work, 15 (3), 1991, pp. 1-17.
- West Allegheny Hospital, Appellant v. Board of Property Assessment, 500 Pennsylvania Reports 236, 455 A.2d 1170, 1982.
- Westley, F., Middle Managers and Strategy: Micro Dynamics of Inclusion, Strategic Management Journal, Vol. 5, 1990, pp. 337-351.
- Wheelen, T. et Hunger, D., Strategic Management of Not-For-Profit Organizations, in Strategic Management and Business Policy Addison Wesley, 2nd. Ed., 1986, pp. 294-306.
- Wheelen, T. et Hunger, D., Strategic Management and Business Policy, Addison Wesley, 8th. Ed., 2002.

- Whitley, R., The Fragmented State of Management Studies : Reasons and Consequences, Journal of Management Studies, 1984, 21 (3), pp. 331-348.
- Whitley, R., The scientific Status of Management Research as a Practically-Oriented Social Science, Journal of Management Studies, 1984, 21 (4), pp. 369-390.
- Whittington, R., Environmental Structure and Theories of Strategic Choice, Journal of Management Studies, Vol. 25, N. 6, 1988, pp. 521-536.
- Whyte, William Foote, Street Corner Society, The Social Structure of an Italian Slum, Chicago, University of Chicago Press, 1955, 364 pages.
- Wildavsky, Aarnon, The Politics of the Budgetary Process, Boston : Little, Brown, 1964.
- Wildavsky, Aaron, Speaking Truth to Power : The Art and Craft of Policy Analysis, Boston : Little Brown, 1979.
- Wilkins, A., The Culture Audit : A Tool for Understanding Organization, Organizational Dynamics, automne 1983, pp. 24-38.
- Williams, J. D. The Compleat Strategy, traduction française, La stratégie dans les actions humaines, les affaires, la guerre et les jeux, Paris, Dunod, 1962.
- Williamson, O., Les institutions de l'économie (traduit de l'américain), Inter-Éditions, Paris, 1994.
- Williamson, O., Market and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press, 1975.
- Wilson, D. C., & Butler, R. J., Voluntary organizations in action: Strategy in the Voluntary Sector, Journal of Management Studies, 23, 1986, pp. 519-542.
- Wokutch, R. E. et McKinney, E. W., Behavioral and Perceptual Measure of Corporate Social Performance, in. J. E. Post (ed.), Research in Corporate Social Performance and Policy, 12, 1991, pp. 309-330.
- Wolch, J. R., & Rocha, E. M., Planning responses to voluntary sector crises, Nonprofit Management and Leadership, 3(4), 1993, pp. 377-395.
- Wolch, J., Planning as crisis management: An analysis of Londons voluntary sector (Working Paper No. 147), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1990.
- Wolf, Thomas, Managing a Nonprofit Organization in the twenty-first century, Fireside, New York (NY), 1999, 368 pages.
- Wood, M. M., Is governing board behavior cyclical? Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 1992, pp. 139-164.
- Woodward, J., Industrial Organization : Theory and Practice, New York, Oxford University Press, 1965.
- Woodward, J., Management and technology, London, Her Majesty's Printing Office, 1958.
- World Bank, The world Bank Development Report, Oxford: Oxford University Press, 1989.
- Wrigley, L., Divisional Autonomy and Diversication, Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, 1970.
- Yatchinovsky, Arlette, l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF éditeur, Paris, 1999, 168 pages.

- Yin, R., The case study crisis: Some answers, Administrative Science Quarterly, 26, 1981, pp. 58-65.
- York, A., & Zychlinski, E., Competing nonprofit organizations also collaborate, Nonprofit Management and Leadership, 7(1), 1996, pp. 15-27.
- Young, D. R., & Sleeper, S. S., National associations and strategic planning (Working Paper No. 138), New Haven, CT: Yale Program on Non-Profit Organizations, 1988.
- Young, D., Organizing Principles for International Advocacy Associations, Voluntas, 1992, 3(1), pp. 1-28.
- Young, David W., Management Accounting, in. Robert Herman and Associates, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, pp. 444-484.
- Young, Denis, R., Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives, Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, no. 1, March 2000, pp. 149-172.
- Young, R., Keys to Corporate Growth, Harvard Business Review, No. 6, 1961.
- Youssofzai, Fahim, La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit «Nonprofit Organizations – NPO» : une revue de la littérature théorique sur les NPO, CRISES/UQAM, Collection «Working Papers» no. 0005, février 2000, 78 pages.
- Youssofzai, Fahim, Les contrats sociaux du MICT, une voie de modernisation des entreprises? CRISES/UQAM, Collection «Working Papers» no. 9706, juin 1997, 56 pages.
- Youssofzai, Fahim, Revue critique de la littérature empirique sur la gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit «Nonprofit Organizations – NPO», CRISES/UQAM, Collection «Working Papers» no. 0009, avril 2000, 43 pages.
- Youssofzai, Fahim, Une synthèse de la stratégie de l'UNOCHA – *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Assistance to Afghanistan*, Solidarités/Paris, juillet 1998 (15 pages).
- Youssofzai, Fahim, Étude de la gestion des ressources humaines locales de Solidarités au Pakistan et en Afghanistan (II): Proposition d'un plan d'action, Solidarités/Paris, 4 mars 1998 (22 pages).
- Youssofzai, Fahim, Étude de la gestion des ressources humaines locales de Solidarités au Pakistan et en Afghanistan (I): État des lieux, Solidarités/Paris, décembre 1998 (20 pages).
- Youssofzai, Fahim, La différence culturelle et la gestion stratégique des programmes de réhabilitation: Un guide pour les gestionnaires expatriés de Solidarités, Solidarités/Paris, mai 1998 (2 tomes: 20 pages & 22 pages).
- Youssofzai, Fahim, Analyse stratégique de l'environnement humanitaire en Afghanistan: le positionnement de Solidarités, Solidarités/Paris, octobre 1997 (32 pages).
- Youssofzai, Fahim, Étude de faisabilité des programme d'aide humanitaire d'urgence à Kaboul, Solidarités/Kaboul, hiver 1996-97 (15 pages).

Youssofzai, Fahim, Quelques réflexions à propos de l'émergence des Taliban en Asie du Sud ; étude adressée au bureau directeur de Solidarités à Paris, Solidarités/Paris, décembre 1996 (10 pages).

Yuchtman, E., & Seashore, S. E., A system approach to organizational effectiveness, American Sociological Review, 32, 1967, pp. 891-903.

Zaleznik, A., L'absence de leadership et la mystique managériale, Gestion, 16 (3), 1990, pp. 15-26.

Zan, L., Interactionism and Systemic view in the Strategic approach, Advances in Strategic Management, in. P. Shrivastava and C. Stubbart (eds.), 1995, pp. 261-284.

Annexe

CANEVAS POUR NOS ENTREVUES

Dans ce document, nous tentons d'être systématique dans la collecte des données qualitatives. Les personnes interrogées vont donner des réponses élaborées aux questions principales que nous leur posons. Il nous appartient alors de résumer aussi bien que nous le pourrons la substance de ces réponses. Il faut bien noter que les résumés ne sont pas destinés à remplacer le Verbatim qui sera recueilli. Le verbatim resterait important s'il nous fallait des citations ou des illustrations à partir des opinions des personnes interrogées. Cela signifie aussi que les résumés n'ont pas la prétention de l'exhaustivité. Ils ont cependant la prétention de la fidélité et de la couverture des thèmes ou idées importantes évoquées par les personnes interrogées.

Les personnes interrogées appartiendront à l'une ou l'autre des trois catégories suivantes : (1) organismes/ONP, (2) bailleurs de fonds et (3) clients/bénéficiaires. Cela dit, le canevas est ainsi construit autour des questions principales et a une forme semblable, mais non identique, pour toutes les personnes interrogées. Le questionnement vise à nous assurer la réalisation des contenus suivants :

- i. un historique de l'organisme et de ses rapports avec ses bailleurs de fonds;
- ii. une analyse de l'environnement pertinent pour le fonctionnement de l'organisme; en particulier des bénéficiaires et des bailleurs de fonds;
- iii. une analyse de la situation de l'organisme et de ses capacités d'action;
- iv. une étude du processus de prise de décision de l'organisme ;
- v. une étude des rapports avec les bénéficiaires;
- vi. une analyse de la situation des pratiques d'action communautaire ailleurs, notamment dans le reste du Canada et aux Etats-Unis (lorsque accessible au chercheur);
- vii. les opinions des acteurs-clés sur la situation actuelle.

Finalement, certaines des personnes interrogées seraient plus susceptibles de nous renseigner sur certains points plutôt que d'autres. Nous les apprécierons à chaque fois selon les positions actuelles de ces personnes. Dans tous les cas, nous n'hésiterons pas à demander aux personnes interrogées si elles disposent de documents ou d'informations pouvant permettre de documenter davantage ces questions.

I. GÉNÉRALITÉS

- A. Comment et par qui le rendez-vous a été arrangé (mentionner toute circonstance ou difficulté particulière):

- B. Lieu de la rencontre (décrire, si vous le jugez utile):

- C. Durée de la rencontre :

- D. Commentaires généraux sur la rencontre (comportement général de la personne interrogée, confort ou inconfort ressenti, empathie, etc.) :

II. QUESTIONS AUX MEMEBRES DES ORGANISMES/ONP

- 1. *Pouvez-vous nous parler de l'histoire de votre organisme ?***

- i. Noter les éléments d'histoire particulièrement importants :

- ii. Noter les emphases que la personne interrogée met sur chaque éléments de l 'histoire de l'organisme. En particulier noter ce qui l'irrite ou la stimule :

- iii. Questionner, si nécessaire, sur les moments les plus favorables ou les plus problématiques que l'organisme a connu :

2. Description de l'organisme (bénévoles, permanents, CA, bilan et financement... tous les faits)

- i. Bénévoles et permanents

- ii. CA :

- iii. Bilan et autres éléments de financement

- iv. Autres faits importants

3. Quelles sont les forces dans votre environnement que vous considérez comme importantes pour la survie de l'organisme et de l'action communautaire en général ?

- i. Identifier les forces et leurs influences à la fois sur l'organisme mais aussi sur le système d'aide communautaire :

- ii. Notez l'évolution telle que suggérée par la personne interviewée :

- iii. Comment les responsables voient «la concurrence» ?

4. *Quelle est votre appréciation de la situation du système d'aide communautaire à Montréal/Afghanistan?*

- i. Noter toute réaction à la question posée, notamment demande d'explication complémentaire :

- ii. Opinions sur le système d'aide communautaire en général :

- iii. Opinions sur les bailleurs de fonds :

- iv. Comparaisons avec ce qui se passe ailleurs, telles qu'exprimées par les personnes interrogées :

- v. Comment définissez-vous votre action?

- vi. Quels sont vos autres partenaires principaux dans l'action que vous menez?

- vii. Comment faites-vous pour améliorer l'action collective à laquelle vous contribuez?

- viii. Comment pourrait-on améliorer l'action collective du système de Centraide/UNOCHA?

5. *Quelle est la place actuelle des bénévoles dans le système d'aide ? Quelle est le rôle joué dans l'organisme étudié ?*

- ix. Noter la description des activités concrètes des bénévoles :

- x. Noter les précisions sur les actions concrètes dans l'organisme et auprès de la communauté :

- xi. Quelles sont les motivations et la durée des mandats des dirigeants et des bénévoles ? (notez si les dirigeants sont bénévoles ou permanents)

- xii. Autres considérations :

6. *Comment les décisions sont-elles prises ?*

- i. Quel rôle attribue-t-on aux bailleurs de fonds :

- ii. Quel rôle attribue-t-on aux gouvernements :

- iii. Quel rôle attribue-t-on aux bénévoles, aux bénéficiaires et Autres considérations :

7. *Autres questions importantes*

- i. Comment évaluent-ils les besoins de la communauté ? S'en préoccupent-ils vraiment ?
- ii. Comment évaluent-ils leur performance ?
- iii. Quelles aides autres que financières reçoivent-ils ?

- iv. Que pensent-ils du rôle de la gestion dans l'action communautaire ?

III. *QUESTIONS AUX BAILLEURS DE FONDS*

8. *Pouvez-vous nous parler de l'histoire de votre institution ?*

- i. Noter les éléments d'histoire particulièrement importants :

- ii. Noter les emphases que la personne interrogée met sur chaque élément de l'histoire de l'institution. En particulier noter ce qui l'irrite ou la stimule :

- iv. Questionner, si nécessaire, sur les moments les plus favorables ou les plus problématiques que l'institution donatrice a connu :

9. Quels ajustements souhaiteraient-ils dans les rapports avec les autres bailleurs de fonds ?

- i. Quels sont les autres bailleurs de fonds qui contribuent aux actions collectives de lutte contre la pauvreté à Montréal/en Afghanistan?

- ii. Quels changements souhaiteraient-ils dans les rapports avec les bailleurs de fonds ? :

- iii. Que pensent-ils des rôles des personnes impliquées ? :

- iv. Autres considérations :

10. Description de l'institution (bénévoles, permanents, CA, bilan et financement... tous les faits)

- i. Quel est le statut juridique de l'institution (agence gouvernementale, onusienne ou ONP)?

- ii. Instance décisionnelle (CA ou CEO)?

- iii. Bilan et autres éléments de financement

- iv. Autres faits importants

11. *Quelles sont les forces dans votre environnement que vous considérez comme importantes pour la survie de l'action collective en général ?*

- i. Identifier les forces et leurs influences sur le système d'aide:

- ii. Notez l'évolution telle que suggérée par la personne interviewée :

- iii. Comment les responsables voient «la concurrence» ?

12. *Quelle est votre appréciation de la situation du système d'aide communautaire à Montréal/Afghanistan?*

- i. Noter toute réaction à la question posée, notamment demande d'explication complémentaire :

- ii. Opinions sur le système d'aide communautaire en général :

- iii. Opinions sur les ONP et les bénéficiaires:

- iv. Comparaisons avec ce qui se passe ailleurs, telles qu'exprimées par les personnes interrogées :

v. Comment définissez-vous votre action?

vi. Quels sont vos autres partenaires principaux dans l'action que vous menez?

vii. Comment faites-vous pour améliorer l'action collective à laquelle vous contribuez?

viii. Comment pourrait-on améliorer l'action collective du système de Centraide/UNOCHA?

13. *Quelle est la place actuelle des bénévoles dans le système d'aide ? Quelle est le rôle joué dans l'institution étudiée ?*

i. Noter la description des activités concrètes des bénévoles :

ii. Quelles sont les motivations et la durée des mandats des dirigeants et des bénévoles ? (notez si les dirigeants sont bénévoles ou permanents)

iii. Autres considérations :

14. Comment les décisions sont-elles prises ?

i. Quel rôle attribue-t-on aux bailleurs de fonds :

ii. Quel rôle attribue-t-on aux gouvernements :

iii. Quel rôle attribue-t-on aux bénévoles, aux bénéficiaires et Autres considérations :

15. Autres questions importantes

i. Comment évaluent-ils les besoins de la communauté ? S'en préoccupent-ils vraiment ?

ii. Comment évaluent-ils leur performance ?

iii. Quelles aides autres que financières reçoivent-ils ?

iv. Que pensent-ils du rôle de la gestion dans l'action communautaire ?

IV. QUESTIONS AUX CLIENTS/BÉNÉFICIAIRES

16. Quelles sont les opinions des bénéficiaires sur l'organisme ?

i. Comment (bénéficiaires actuels) expriment-ils les besoins, en relation avec les services rendus par les ONP et les bailleurs de fonds?

ii. Comment évaluent-ils les services rendus par les ONP et les bailleurs de fonds (en termes de satisfactions et insatisfactions) ?

-
-
- iii. Comment des bénéficiaires potentiels expriment-ils leurs besoins ? Quels ONP souhaitent-ils utiliser ?

- iv. Connaissance des ONP ciblées et raisons pour l'absence de rapports ?

- v. Connaissent-ils (bénéficiaires actuels et potentiels) Centraide/UNOCHA ? Qu'en pensent-ils ?

V. QUESTIONS DIVERSES

17. *Quelle est la structure de fonctionnement de l'organisme ?*
 18. *Comment l'organisme décrit-il le mécanisme d'acquisition des ressources ?*
 19. *Quelles améliorations seraient nécessaires pour la capacité à agir ?*
 20. *Quels sont les systèmes de contrôle, tels que perçus par l'organisme ?*

- i. Réponses (préciser) :

- ii. Autres :

- iii. Autres considérations :

VI. CONCLUSIONS : COMMENTAIRES DIVERS

Si l'entretien a suscité des analyses émergentes, réactions, réflexions, commentaires, il est utile de les mentionner.

21. Réactions

22. Analyses émergentes

23. Réflexions et commentaires
