

## **La Gestion des Ressources Humaines au cœur des associations**

**Mohamed MAKKAOUI**

Professeur assistant à l'ESCA, Casablanca.

Chercheur au LENTIC

HEC- Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Belgique.

[mmakkaoui@esca.ma](mailto:mmakkaoui@esca.ma)

### **Résumé :**

Gérer des hommes et des femmes dans une organisation est devenu de plus en plus important. Il l'est encore plus dans des organisations à buts non lucratifs. Des hommes et des femmes qui, en parallèle de leurs vies professionnelles et familiales, sont sensés assumer d'autres responsabilités et être animés par des valeurs et des motivations à la fois unifiées mais personnalisées, unanimement validées mais également « négociées ». Dans quelle mesure sera l'enjeu de cette responsabilité de gestion de compétences, de recrutement, voire de carrières dans un contexte de bénévolat et dans l'absence d'un système de rétribution « normalisé » ? Quel sera l'impact direct sur le développement personnel des adhérents d'une association à travers une politique de formation qui vise un transfert de compétence immédiat dans la communauté ? En quoi diffère la GRH d'une telle entité de n'importe quel organisme public soit-il ou privé ? Et quelles sont les implications sur les métiers et les fonctions des adhérents et par extension sur leurs organisations ou territoires endossés ? Cette communication tente d'établir un lien entre la GRH dans une ONG et sa contribution dans le développement de son environnement immédiat. Elle s'appuie sur le cas de la Jeune Chambre Internationale (JCI) et sur l'une de ses actions régionales (Afrique et moyen orient) pour examiner les retombées significatives sur l'ensemble des pays concernées. Elle vise également à croiser les regards sur les opportunités et les obstacles en terme de développement territorial et en regard de la diversité des contextes et des spécificités locales.

**Mots clés :** ONG ; JCI ; Bénévolat ; Model valoriel de GRH; communauté.

## Introduction

Si la Gestion des Ressources Humaines est indispensable pour toute organisation, elle l'est encore plus dans les organisations à but non lucratif, qui s'appuient dans une grande mesure sur les compétences de ses membres. Néanmoins ses enjeux et ses politiques appliquées sont complètement différents.

Dans ce monde appelé « économie sociale », les entreprises légitiment également leurs missions, leurs raisons de survie, leurs marchés et pourquoi pas leurs « clients ». Il va de soi qu'elles tentent d'adopter des techniques et des outils de gestion modernes pour pouvoir rimer avec l'évolution de leurs environnements.

Parmi ces techniques de gestion, ces acteurs de l'économie sociale, se retrouvent face à un besoin intense d'adaptation du corpus scientifique et managérial relatif à la GRH pour servir leurs propres besoins en termes de recrutement, motivation, gestion de carrières... etc.

Pour pouvoir comprendre l'envergure de ces questions dans le monde associatif en général ou le bénévolat en particulier, nous estimons qu'une typologie de ces organisations s'impose. On trouvera dans ce champ d'activité une diversité d'entités qui peuvent être associées à ce genre de vocation, en passant par une petite association de quartier ou de soutien scolaire à des organisations plus grandes en terme de taille, de portée et de personnel salarié.

Selon Davister (2007), quatre types particuliers d'association peuvent surgir de cette analyse, en regard de leur configuration spécifique en terme de ressources humaines qui opèrent dans leurs missions :

- Les organisations actives en **insertion socioprofessionnelle**, qui rencontrent des problèmes assez difficiles compte tenu de la diversité des RH qu'elles gèrent. D'une part des « stagiaires » candidats potentiels à l'insertion, socialement et professionnellement fragilisés. Et d'autre part des personnes ressources d'encadrement avec des profils assez élevés (formateurs, psychologues, coachs...). Cette diversité, selon l'auteur, constitue l'un des enjeux majeurs pour cette catégorie.
- Les associations qualifiées de « **bénévoles** », car elles recourent essentiellement au bénévolat sans aucune rétribution financière ou autre. Leur spécificité est de réunir un certain nombre de personnes, dédiant leurs temps et énergies pour servir l'association et par conséquent la société en général.
- Les travailleurs coopérateurs impliqués dans des **coopératives**, qui sont à la fois salariés et associés en raison de leur partage du capital de l'entreprise.
- Les organisations non gouvernementales (**ONG**), dont la spécificité est leur champ d'action qui porte à la fois sur la coopération et le développement et très souvent dans d'autres territoires étrangers. Autant de dimensions forgent cette difficulté de mener à bien la mission de gérer les RH, tel que la diversité, la culture organisationnelle et nationale, la communication... etc.

Nous allons par la suite, et à travers le cas étudié, nous focaliser sur le cas de l'une des ONG susceptible de réunir plusieurs critères des trois autres types d'associations. Néanmoins, il

importe de nuancer les potentialités transactionnelles des ONG avec le monde des organisations (les entreprises capitalistes) et les autorités qui gouvernent un territoire donné.

## **1. D'un paradoxe GRH dans l'associatif à une dualité de développement territorial**

Les associations, étant considérées comme nouveaux acteurs économiques, sont confrontées à un paradoxe en matière de gestion de ressources humaines. Fortes par leurs RH, elles souffrent néanmoins d'un déficit de structuration de la fonction RH, malgré leur statut préélevé dans le système institutionnel d'une économie et leur rôle de diffusion des pratiques managériales au niveau opérationnel.

### **1.1. Le(s) paradoxe(s) de la GRH dans les associations**

Étant à la fois comme enjeu fondamental et domaine peu développé comme discipline, la GRH dans une association requiert une attention importante chez les décideurs de l'économie sociale.

Elle est considérée comme enjeu fondamental en raison de la finalité sociale caractérisant la mission et la raison d'être même de l'organisation. Il en va de soi que les ressources humaines seront considérées, tantôt la principale ressource de richesse et le plus important facteur de production, tantôt le moteur principal de l'action sociale (Laville et Sainseaulieu, 1998).

Néanmoins, cette primauté du travailleur sur le capital est frappée par une absence de structuration de la GRH comme fonction, voire sa non légitimité et ses pratiques encore informelles (Davister, 2007). Les dirigeants de ce type d'organisations souffrent d'un manque de pré requis en matière de techniques de gestion en général et en GRH en particulier.

La concurrence devient également accrue de la part d'autres organisations à but de lucre, qui se conforment de plus en plus à un nouveau modèle imposant, s'appuyant sur le label de « la responsabilité sociale ». Ce label prête une confusion déjà chez le « citoyen-client », qui ne cesse d'exiger de nouveaux outils et techniques modernes de gestion des actions sociales, pour pouvoir légitimer cette démarcation du tissu économique « classique ».

### **1.2. Le statut hiérarchique des ONG dans leurs environnements**

Plusieurs tentatives de classifications des ONG ont fait face à une multitude de critères pour concevoir la carte de connections et de champ d'interventions de ces dernières. L'une des majeure distinctions qui ressort est celle qui revête que, d'une part, les ONG tentent de supporter le mouvement social progressif et ses combats populaires, et d'autre part leurs degré de pénétration dans le tissu institutionnel néo-libéral (Bond, 2000, 2003; Demirovic, 1998; Joseph, 2000; Murphy, 2000; Nelson, 2000; Reid and Taylor, 2000; Townsend, Porter and Mawdsley, 2004).

En fonction de leur niveau de portée et de champ d'intervention, les ONG tissent des relations, en tant qu'acteur majeur de la société civile, à la fois avec les institutions gouvernementales et les entreprises privées (Roberts, Paul Jones III et Fröhling; 2005). Ces alliances servent essentiellement à drainer des fonds de la part des entreprises pour les traduire en projets sur le terrain avec l'aval et la collaboration des gouvernements. La finalité étant le développement de la société en général, tout en contribuant à créer de la différence et

du changement, les ONG prônent et aspirent la consolidation de leur réseau, leur propre évolution et apprentissage organisationnel.

### **1.3. Rôle des ONG dans la globalisation du « managérialisme »**

Le monde de l'entreprise et des organisations en général a développé un corpus intéressant en matière des pratiques managériales de gouvernance organisationnelle et de management des opérations. Depuis les années 90, les ONG ont commencé également à s'inspirer de ces modèles (surtout les ONG Internationales) et à adapter ces principes de management à leurs propres activités et leurs « marchés » spécifiques. Pour certaines ONG, mieux structurées et bien introduites dans le « circuit » international des projets de développement, la capacité à pratiquer et à diffuser ces pratiques managériales devient non seulement un avantage mais plutôt un pré requis (Korten, 1999; Spinosa, Flores and Dreyfus, 1999; Zadek, Bruzan and Evans, 1997).

Force de constater que ce transfert de pratiques managériales a été substantiellement influencé par les pratiques nord américaines et été également objet non seulement à la division nord-sud mais également relative aux problèmes de genre et de diversité (Cala's and Smircich, 1992; Hearn and Parkin, 1992). Néanmoins, les recherches également ont prouvé que le transfert de ce managérialisme a considérablement changé la forme et le quotidien des opérations des plus petites ONG dans le sud (Crewe and Harrison, 1998; Mawdsley et al, 2002; Robinson, 1997) via des concepts tel que : la responsabilité, la transparence, la participation et l'efficacité. Au niveau des pratiques on peut rencontrer aussi des dimensions tel que : la planification stratégique, cadre d'analyse logique, gestion et évaluation des projets, auto-évaluation organisationnelle...etc (Edwards and Fowler, 2002; Lewis, 2001).

Dans leur article, (Roberts et al, 2005) ont regroupé l'ensemble des ces pratiques managériales dans quatre grandes catégories homogènes : Responsabilité, organisation, capacité de construction et discours et/ou stratégies spatiales.

- Responsabilité : (interne et externe) qui vise à responsabiliser les décideurs de l'ONG et leur éduquer à rendre des rapports fiables et transparents (Edwards and Hulme, 1996, p.967) à la fois aux autorités, locales dans leur environnement immédiat (gouvernement, entreprises et citoyen), et fonctionnelles en fonction de leur portée et leur niveau hiérarchique dans l'organisation (local, national ou international)
- Organisation : qui consiste à assurer une certaine structure solide capable de fournir une synergie dans les efforts de planification stratégique conformément à un corpus unifié basé sur une vision (valeurs), une mission (activité) et une identité (image) spécifique à l'organisation (Moore and Stewart, 1998).
- Capacité de construction : implicitement liée au développement des ressources humaines de l'organisation et à la diffusion de quelques compétences et qualités indispensables pour gérer les hommes et les femmes dans cette industrie à but non lucratif. Ce développement s'appuie essentiellement sur la notion du Leadership avec toutes ses dérivées tel que l'adaptation, la flexibilité, l'intelligence culturelle et l'innovation (Fyvie and Ager, 1999)
- Discours et/ou stratégies spatiales : ou autrement dit, comment les pratiques managériales, les ONG et leurs réseaux peuvent se constituer et s'organiser

géographiquement tout en servant leur contexte socio spatial dans lequel ils opèrent (Del Casino, Grimes, Hanna and Jones, 2000).

Afin de servir les objectifs de cette étude, nous allons nous focaliser surtout sur les deux dernières catégories pour tenter de faire ce lien entre la spécificité des pratiques GRH dans ce genre d'organisation et leur contribution dans le développement des organisations, des territoires voire des réseaux.

## **2. Managérialisme et modèle de GRH (valoriel) appliqué dans les ONG:**

Selon Pichault et Nizet (2000), les associations en général se basent sur un modèle GRH nommé valoriel qui s'appuie essentiellement sur les valeurs et la mission organisationnelles. La conformité à cette mission forge en grande partie ces pratiques RH et reste le point nodal de toute politique (implicite) de GRH. Elle est à la fois la base pour la sélection, le recrutement des membres et même leur motivation. Néanmoins, les auteurs soulignent qu'une connexion entre ces pratiques est souvent très difficile à appréhender dans l'absence d'une « expression cohérente d'une « vision » managériale. » (Pichault et Nizet, 2000, p.146).

Rappelons brièvement les traits essentiels de ce modèle sensé être présent dans ce genre d'organisation, qui recadre parfaitement avec les formes d'allégeance des membres vis-à-vis de sa mission :

- *« Sélection centrée sur l'identification à la mission.*
- *Nombreux départs volontaires.*
- *Formation cruciale, axée sur le savoir être et sur des savoirs et savoir-faire utiles à la mission.*
- *Evaluation tacite et consensuelle, fondée sur le dévouement à l'égard de la mission.*
- *Indifférenciation entre temps de travail et temps libre.*
- *Communication collégiale et informelle, à caractère persuasif». (Pichault et Nizet, 2000, p.152).*

Dans les deux dernières catégories du managérialisme, mentionnées supra, l'accent est mis sur la formation au Leadership et les potentielles connexions entre ces pratiques et le transfert sur le terrain à travers le réseau. Le Leadership devient non seulement une finalité pour les recrues, mais également l'un des critères de sélection et d'identification des décideurs candidats à la promotion. Il sera également, à travers la communication persuasive, le moteur de développement des membres et deviendra l'exercice habituel auquel ils seront attelés.

Selon l'étude du groupe Mckinsey et company (2001, p.19), la façon dont laquelle on considère que, les organisations à but non lucratif conçoivent des nouveaux programmes tout en essayant de réduire au maximum les coûts administratifs, doit absolument changer. Non seulement les managers de ces organisations mais également tout ceux qui l'entourent doivent comprendre que derrière chaque nouveau programme intéressant une organisation colossale et bien coûteuse. C'est la raison pour laquelle, ce n'est pas surprenant que les ONG s'inspirent fortement de ce courant de managérialisme en vue de consolider pleinement leur capacité organisationnelle de construction et de création de valeur ajoutée avec toutes les grandes mesures d'excellence, d'efficacité et d'efficience.

Le transfert de ces compétences sur le terrain qui est opérationnalisé à travers l'implantation de ces ONG, peut être conçu de trois manières (Mutersbaugh, 2002):

- les acteurs sont liés géographiquement à partir des localités distantes subissant ou non cette asymétrie (nord-sud) de pouvoir ou de capacité de construction.
- Chaque ONG est présente spatialement sur son territoire pour lequel elle a formulé délibérément une stratégie et en fonction de sa localisation, de l'extension potentielle de ses opérations et du nombre de visites et/ou accueil de ses clients/ partenaires potentiels.
- les pratiques managériales peuvent être diffusées en grande partie à travers les discours, projets, rapports et évaluations destinés essentiellement à la communauté.

L'examen de ces pratiques managériales, à la lumière des pratiques GRH pouvant coexister, est susceptible de nous donner une idée sur la manière par laquelle ces dernières contribuent dans la structuration de ce transfert du managérialisme dans les ONG.

Le tableau ci-dessous vise à faire ce croisement des dimensions dans une tentative d'appréhension des liens logiques et causals entre les différentes pratiques GRH observées dans le tissu du monde associatif.

La lecture de ce cadre d'analyse impose une différenciation entre les trois concepts d'organisation mentionnés différemment ici : celui (en terme de pratiques managériales) qui vise la démarche et les efforts fournis en terme de structuration et de gestion, celui en italique (au pluriel) qui entend toutes les organisations dans lesquelles les membres de l'association travaillent dans leurs vrais vie professionnelle et finalement (au singulier) qui se réfère à l'ONG ou l'association concernée.

**Tableau 1. Pratiques managériales et GRH**

<b>Pratiques managériales Vs RH</b>	<b>Responsabilité (interne et externe)</b>	<b>Organisation</b>	<b>Capacité de construction</b>	<b>Spatialité stratégique</b>
<b><i>Sélection</i></b>	Basée sur la conformité à la mission (RI) et à la qualification morale (RE)	Basée sur l'image et l'identité de l' <i>organisation</i>	Basée sur la validation collégiale (parfois unanime)	Crédibilité vis-à-vis des partenaires/bailleurs de fond
<b><i>Départs</i></b>	Formalisation du règlement intérieur	Volontaires en grand nombre	Acquisition d'un nouveau métier	Intégration dans d'autres organisations
<b><i>Formation</i></b>	Savoir utile à la mission	Savoir faire utile à la mission et aux <i>organisations</i>	Savoir être utile au membre et aux <i>organisations</i>	Savoir utile au territoire
<b><i>Evaluation</i></b>	Fondée sur le dévouement à la mission	Tacite et consensuelle	Basée sur la capacité d'exercer son	Basée sur la capacité d'exercer son leadership dans

			leadership dans des situations difficiles	des contextes et territoires difficiles
<b><i>Temps de travail</i></b>	Disponibilité des responsables seulement	Sensibilisation à plus d'engagement et de partage	Indifférence avec le temps libre	Indifférence avec le contexte de référence
<b><i>Communication</i></b>	Persuasive	collégiale	Développement personnel	Responsabilité sociale des partenaires

### 3. Etude de cas : La Jeune Chambre Internationale

La Jeune Chambre Internationale (JCI) est une fédération mondiale de jeunes leaders et entrepreneurs qui a été fondée en 1918, elle est présente dans plus de 126 pays et compte 200 000 membres et plus d'un million d'anciens membres. C'est une organisation non gouvernementale (ONG) prenant une part active dans le système des Nations unies. Elle a en outre des accords de coopération avec le Pacte mondial de l'ONU ; l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTAD) ; l'Organisation panaméricaine de la santé ; la Conférence des Organisations non gouvernementales (CONGO); le Comité des ONG à l'UNICEF ; la Chambre de commerce internationale (CCI) et la Fédération mondiale des Chambres de commerce ; le Conseil de l'Europe ; AIESEC International et Goal4Africa dont plusieurs entités de l'ONU comme l'UNICEF et la CNUCED, etc...

La mission de la JCI est de contribuer au progrès de la communauté mondiale en donnant aux jeunes l'opportunité de développer leurs talents de leader, la prise de responsabilité sociale, l'esprit d'entreprise, l'entreprenariat et la solidarité nécessaires pour créer des changements positifs. Sa vision consiste à apporter des opportunités réelles de développement du leadership aux jeunes ayant une vingtaine ou une trentaine d'années pour leur permettre d'obtenir, eux, leurs communautés, leurs pays et la planète, une prospérité accrue et une paix durable.

JCI fait appel au slogan "Be Better™" pour communiquer ce que l'organisation permet aux membres d'obtenir : être meilleurs – meilleurs leaders, meilleurs managers, meilleurs professionnels, meilleurs citoyens, meilleurs propriétaires d'entreprises, meilleurs politiciens, meilleurs parents, meilleurs époux, meilleurs frères, meilleures sœurs, meilleurs dans tous les rôles que la vie nous réserve.

La cartographie mondiale de la JCI est divisée en quatre zones (A pour l'Afrique et Moyen Orient, B pour l'Amérique, C pour l'Asie-Pacifique et D pour l'Europe). Chaque zone est composée également de plusieurs Organisations Nationales Membres (ONM), représentant les pays, déclinées en Organisations Locales Membres (OLM) qui représentent à leur tour des localités (villes ou villages).

Le Management de cette organisation se base sur un principe universel de démocratie dans la désignation des postes de responsabilités. En allant d'un simple directeur de commission, au

niveau d'une OLM au poste du président mondial de la JCI, le mandat est seulement pour une seule année avec des procédures d'élection de la part des membres éligibles.

Le choix de cette ONG pour cette étude n'est pas anodin, mais il sert au moins deux objectifs majeurs pour cette dernière :

- La JCI est à la fois une ONG qui mobilise des jeunes bénévoles et procure, pour une grande partie d'eux, un cadre non seulement de développement personnel mais également d'insertion professionnelle au moins indirectement par le biais des contacts et opportunités d'affaires qu'elle pourra offrir.
- La JCI est un réseau étroitement connecté avec ces trois niveaux différents : le local, le national et l'international. La mission étant de créer des changements positifs, elle se base essentiellement sur la contribution de ses membres dans le développement des organisations, territoires et réseaux d'échange.

Le choix porté également sur la zone A (Afrique et moyen orient) relève de l'importance de cette dernière aux yeux des décideurs de la JCI, vu l'importance et le potentiel énorme de ses ONM. Ce potentiel peut être interprété à la fois au niveau quantitatif en raison de la croissance des adhérents et au niveau qualitatif en raison des besoins énormes liés au développement de la région.

Nous avons aussi porté notre choix sur l'un des événements majeurs que connaît cette région. Le même événement passe dans cinq sous régions avec les mêmes objectifs et orientations : Le Conseil de Développement pour l'Afrique et le Moyen Orient (The Africa and Middle East Development Council ; AMDEC) est une entité qui relève de la zone A de la JCI et se tient annuellement dans un pays membre, il a pour but de coordonner les activités de ses membres et s'érige en véritable force de proposition en matière de développement économique et social.

L'étude concerne la partie du nord de l'AMDEC et implique par conséquent les pays du nord de l'Afrique et du Moyen Orient (AMDEC Nord). L'édition cette année étant organisée par le Maroc, nous nous appuyons essentiellement sur les membres JCI de ce pays avec d'autres témoignages des autres pays membres de l'AMDEC Nord et quelques autres pays invités.

#### **4. Méthodologie**

Étant donné que cette étude porte sur les apports de la GRH dans le monde associatif dans le développement des organisations et des territoires, nous nous sommes limités à interroger que les membres de cette association pour en déduire les implications et le rôle de la GRH dans la réalisations de leur mission.

Nous avons pu mobiliser trois formes d'investigation dans ce cas étudiée. En premier lieu, nous avons choisi de nous baser sur des entretiens semi-directifs avec des décideurs locaux pour receler les tendances et enjeux RH dans leurs localités et/ou régions pour lesquels ils sont assignés. Une quinzaine d'entretiens d'une durée d'une heure environ ont été menés avec des présidents des sections locales et responsables dans le bureau national. Intégralement transcrites, ces entretiens ont été analysés et comparés avec les autres résultats de l'étude.

Ensuite, un questionnaire a été administré par e-mail à tous les participants à une réunion régionale tenue annuellement dans l'un des pays concernés. La dite réunion avait pour objectif, au-delà des formations et conférences organisées, d'échanger et de comparer les expériences et les perspectives de développement de la base des membres des pays

participants. Cette année, cette réunion qui concerne six pays du nord de l'Afrique et Moyen Orient (AMDEC Nord) a connu la participation, en plus des six pays membres, quatre autres nationalités de l'Europe et d'Afrique subsaharienne. Parmi les 120 participants qui ont été sollicités pour remplir le questionnaire, 45 responsables locaux ont pu répondre et renvoyer ce dernier. Les questions étant ouvertes, l'analyse a porté seulement sur 32 questionnaires, de telle sorte à ne garder que les affirmations qui contribuent le plus à enrichir les propos de ceux interviewés.

En dernier lieu, le même questionnaire a été traduit en anglais et posté dans un forum international des membres de la JCI intégré dans son site mondial. Ce forum international, nommé « e-world », connaît une affluence importante des visiteurs en ligne et se considère comme indicateur principal d'identification des membres actifs sur la toile virtuelle. Chaque membre a le droit de posséder un blog personnel et partager son point de vue, échanger des documents voire solliciter des conseils de la part de ses collègues partout dans le monde. Sur le blog ouvert pour administrer le questionnaire, 15 répondants de la même région (Afrique et moyen orient) ont répondu partiellement par des remarques, suggestions et même d'autres questions spécifiques à l'association.

Les résultats des questionnaires ont été analysés et synthétisés de façon à éliminer les redondances et les ambiguïtés dans les réponses. Le lien a été construit avec les entretiens semi-directifs graduellement et nous n'avons pas fait l'économie de prendre en considération quelques remarques/suggestions pour améliorer l'outil d'investigation dans des études ultérieures.

## **5. Résultat de l'étude**

Après avoir analysé les résultats des questionnaires, nous avons gardé le même schéma des quatre catégories des pratiques managériales développées supra, tout en recensant quelques dimensions importantes qui peuvent fournir des liens significatifs entre d'une part, les pratiques GRH, et d'autre part leurs contributions dans la planification, l'organisation voire la concrétisation d'un développement.

Pour chacune des quatre catégories, nous avons gardé également la même stratification des niveaux d'analyse impliqués dans chacune d'elle.

Les chiffres mentionnés dans les quatre tableaux indiquent le taux de réponse confirmant chacune des dimensions par rapport à leurs niveaux respectifs.

### **Responsabilité :**

Parmi les dimensions les plus importantes, qui se déclinent de la responsabilité attribuée aux décideurs de l'ONG, on a retenu :

- l'avidité au pouvoir : l'importance du poste ou du titre aux yeux du membre au détriment de ses engagements et ses devoirs envers l'association.
- L'impact sur la carrière : le degré de complémentarité et de rapprochement du poste investi dans l'association par rapport à la profession qu'exerce un membre.
- L'impact sur le développement : le potentiel de transfert de compétence des actions menées dans l'association dans la vie professionnelle des membres.

	Individuel	Groupal	sociétal
Avidité au pouvoir	65%	23%	12%
Impact sur la carrière	55%	11%	34%
Impact sur le développement	56%	33%	11%

Les niveaux d'analyse (individuel, groupal et sociétal) matérialisent les frontières possibles de cette responsabilité.

### **Organisation :**

En terme d'organisation, les résultats ont distingués trois dimensions importantes :

- Importance de l'action : concordance des actions menées dans le cadre des plans annuels avec la mission de l'ONG qui consiste à promouvoir l'esprit d'entreprise, le Leadership, la responsabilité sociale et les techniques de gestion chez les jeunes entrepreneurs.
- Faisabilité du changement : la possibilité de ces actions à marquer des changements positifs dans leurs environnements inscrits dans la durée et mesurables.
- Importance de l'image : l'apport de l'action menée dans la promotion de l'image de l'ONG sur les trois niveaux.

Le niveau local concerne les sections limitées dans une ville ou un village donné. Le niveau national comprends toutes les sections locales pour donner forme à la JCI de toute une nation (un pays), tandis que l'international concerne toute la planète JCI répartie sur plus de 120 pays.

	Local (OLM)	National (ONM)	International (JCI)
Importance de l'action (par les projets)	72%	17%	11%
Faisabilité du changement	66%	15%	18%
Importance de l'image	45%	34%	31%

### **Capacité de construction :**

Les efforts menés à travers les actions de l'ONG nous renvoient à nuancer entre 5 éléments :

- Le besoin exprimé par et pour les membres en matière de développement.
- L'apport escompté : les résultats annoncés lors de la fixation des objectifs des actions.
- L'apport validé : les résultats effectivement réalisés.
- Les obstacles au développement : l'ensemble des contraintes et problèmes fréquemment rencontrés dans la réalisation des actions ou projets.
- Les opportunités de développement : les potentialités offertes par l'environnement.
- L'importance du leadership : la priorité donné à l'exercice du leadership dans la réalisation des actions.

Les niveaux d'analyse de cette capacité de construction peuvent dépasser le registre personnel ou individuel du membre pour s'étendre à son travail professionnel, sa capacité à être au service de l'organisation dont laquelle il travaille et à son environnement immédiat (foyer, quartier, ville ou à son pays).

	Personnel	professionnel	Organisationnel	Territorial
Besoin exprimé	43%	25%	12%	20%
Apport escompté	55%	19%	10%	14%
Apport validé	50%	20%	15%	15%
Obstacles au développement	15%	20%	30%	35%
Opportunités de développement	34%	12%	31%	23%
Importance du Leadership	56%	12%	14%	18%

### Stratégies spatiales :

Les projets menés par l'ONG se déclinent à travers les trois niveaux (local, national et international), en s'appuyant sur trois dimensions :

- L'apport des partenaires : en matière de levée de fonds et de sponsoring des actions.
- L portée du changement : la grandeur que peut porter un projet en terme de retombées et d'opérationnalisation de l'action.
- L'importance du networking : La densité et la valeur accordée aux accords de jumelages entre des sections ou des nations différentes, conjuguant leurs efforts pour réaliser une action commune. Au niveau international, on examine la possibilité de bénéficier des accords de l'ONG avec d'autres organisations internationales ou d'autres ONGs de renommée.

	Local (OLM)	National (ONM)	International (JCI)
Apports des partenaires	76%	16%	8%
Portée du changement	65%	25%	10%
Importance du Networking (jumelage)	45%	35%	20%

## 6. Discussion

La lecture des résultats ci-dessus ne peut que témoigner de l'importance du niveau local par rapport à celui national et/ou international en matière de transfert des acquis et d'apprentissage au sein de la JCI sur le terrain. Les chiffres montrent clairement que

l'incrémentalisme est quasiment la règle pour toutes les dimensions relevées des quatre catégories des pratiques managériales proposées.

Reste à faire le lien avec les pratiques GRH discutées plus haut pour nuancer leur interdépendance qui sera dirigées ou au moins tentées d'être au service du développement des réseaux, organisations et territoires. Nous allons dès lors procéder par une interrogation de chacune de ces pratiques GRH séparément avant de pouvoir construire le fil rouge entre elles afin de tirer une conclusion.

La sélection peut être considérée à deux niveaux pour JCI. Une sélection des membres et une autre des partenaires et bailleurs de fond. Concernant la première, le membre passe par un parcours de formation obligatoire pour le « tester » par rapport aux valeurs et mission de l'organisation avant de tester son implication et son investissement dans les actions et à travers le cursus de formation obligatoire. Sa crédibilité vis-à-vis de ses collègues, qui sera couronnée par une cérémonie d'intronisation, est le gage de la crédibilité de l'OLM ou l'ONM vis-à-vis de ses partenaires. La sélection de ces derniers est aussi prise en considération, pour ne pas altérer l'image de la JCI ou entrer dans des enjeux susceptibles de nuire à une ONG qui se veut apolitique et areligieuse.

Le risque majeur de ce processus de sélection est le fait de ne pas maîtriser le désir tacite d'avidité au pouvoir. Ce risque est beaucoup plus présent au départ d'une carrière JCI que vers sa fin. Il est essentiellement drainé par des comportements d'opportunisme, d'arrivisme et de compétitivité « négative ».

*« Que les décideurs de JCI n'oublient pas que nous sommes des bénévoles et que malgré leurs « pouvoirs » temporaires. Le top de JCI incarne les valeurs JCI comme le commun des membres ».*

Les départs des membres à leur tour ont un lien étroit avec la sélection, en sachant que les membres postulants passent une période moyenne de 6 à 10 mois avant d'être intronisés. Le règlement intérieur est formalisé entre autre pour suivre cette période de parrainage et également pour rester garant du respect des valeurs et obligations des responsables. Seuls ces derniers sont obligés d'être présents aux réunions du bureau exécutif et auront même des avertissements en cas d'absence non justifiée. Parmi les obstacles majeurs qui empêchent les responsables à honorer leurs engagements on trouvera : le manque du temps, les responsabilités familiales, l'importance donnée à la carrière, la sous-estimation des rétributions d'adhésion et les conflits interpersonnels.

Les départs volontaires en grand nombre justifient les efforts au niveau de la sélection et du recrutement qui ciblent les jeunes de moins de 30 ans. En sachant que l'âge limite pour rester actif, prendre des responsabilités et remonter dans la ligne hiérarchique est 40 ans, certaines entités tellement structurées et bien gérées, nécessite au moins entre 5 à 10 ans pour prendre des responsabilités au niveau national et prétendre commencer une carrière à l'international.

La formation étant la différence majeure qui fait démarquer JCI d'autres associations, constitue l'ossature du développement de ses membres et le moteur de sa croissance et de son adaptation aux changements. Non seulement c'est un outil de sélection, de recrutement et d'éducation des valeurs de la JCI mais c'est également un domaine d'opportunité intéressant pour le développement du membre tant au niveau individuel que professionnel.

*« Ce que nous apprenons dans les formations JCI est directement transféré dans notre vie quotidienne et professionnelle. Il est possible que je n'aurais pas obtenu mon emploi actuel sans mes actions menées au sein de la JCI ».*

Chaque ONM est sensée avoir son propre institut national de formation qui a pour but de fédérer les efforts en matière de formation, développer et gérer la carrière des formateurs locaux. Un membre simple peut devenir formateur et par la suite formateur des formateurs à travers un cursus diplômant de l'université JCI (au niveau mondial), qui veille à normaliser ce parcours et former des formateurs capables de contribuer dans cette course de développement du leadership et sens de responsabilité chez les jeunes membres.

*« En distribuant mon énergie positive au cours des échanges et des formations, j'induis des forces positives chez les membres qui trouveront à leur tour l'énergie pour mener à bien leurs projets autour d'eux. »*

Les actions de formation peuvent également passer les frontières de la JCI pour intégrer le monde des entreprises. Les formateurs JCI offrent des opportunités aux entreprises (potentiellement partenaires ou non) des sessions de formations pour leur personnel d'encadrement et de maîtrise. Une grande majorité de ces formateurs développent une carrière par la suite de formateur consultant aussi bien au niveau national qu'international.

La portée des fruits de la formation peut même dépasser le cadre institutionnel pour épouser celui de la société en général à travers des sessions de formation touchant des thèmes génériques tel que la citoyenneté active et/ou effective. D'autres grands programmes, visant la société, sont conçus au niveau national (avec les gouvernements) et international (avec d'autres ONG, l'ONU...).

*« La JCI vise à édifier un monde meilleur basé sur le respect des droits de l'homme et la coopération. Elle enseigne aux leaders de demain qu'il faut agir avec efficacité et comprendre l'interdépendance qui existe entre toutes les nations et tous les peuples afin de promouvoir la tolérance et la compréhension réciproques tout en développant parmi les membres le sens de la responsabilité sociale, non seulement au niveau local mais aussi global. »*

L'évaluation à son tour se fait d'une manière tacite et consensuelle. Chaque action et/ou projet est suivi systématiquement par un bilan des points forts et points faibles. Les plans d'action également sont objet à évaluation en fin d'année. Par conséquent et implicitement, dans cette évaluation des plans d'actions et des résultats des différents postes, les responsables sont implicitement évalués et peuvent par la suite se porter candidats aux élections aux postes supérieures ou non. Au-delà des responsabilités fonctionnelles, l'évaluation peut porter aussi sur l'identification des capacités de leadership chez les membres. Elle pourra donner une forme de reconnaissance pour ceux qui ont manifesté leurs capacités de gérer des situations difficiles (au moins auto-évaluation) dans des contextes et environnements difficiles.

Cette forme de reconnaissance peut aussi avoir plusieurs formes, en allant de la reconnaissance devant les membres soit dans les assemblées générales et les événements soit à travers des prix et/ou des concours programmés à l'avance, jusqu'à l'octroi du grade de sénateur (validé au niveau international). Cette dernière forme de gratification donne droit au membre, non seulement d'être membre à vie, mais également de passer à un autre club (réseau) de sénateurs s'occupant plus des affaires stratégiques de l'association.

L'évaluation ne peut pas être seulement négative ou à caractère stigmatisant, mais également ça peut être le moteur essentiel pour diffuser les valeurs de leadership, d'engagement et de responsabilité que prône cette organisation. Elle peut générer l'auto-motivation des membres justement pour se booster et booster les autres avec.

*« Les retombées individuelles sont essentielles : en quoi vais-je grandir grâce à JCI. Et c'est souvent grâce aux projets que l'on mène pour son groupe ou sa communauté que l'on obtient la reconnaissance individuelle indispensable pour se motiver davantage et aller plus loin. »*

La dimension temps de travail revête, en terme de responsabilité, un caractère normatif dans la mesure où les responsables, directeurs de commissions et chefs de projet ont l'obligation de vérifier un certain engagement envers leurs missions. Cette assiduité est plus qu'obligatoire pour garder la cohésion et l'homogénéité du groupe. Et comme c'était mentionné plus haut, ce facteur est parmi les obstacles majeurs pour bien gérer les hommes et les femmes dans une association.

On peut l'avoir comme prétexte favori pour les absents ou même cause de départ, mais les décideurs insiste sur le fait que la JCI est faite pour les gens hyper occupés, car c'est eux qui doivent non seulement montrer l'exemple de leur maîtrise de gestion de temps, mais également c'est eux qui sont les mieux placés pour vendre l'image de l'organisation avec les réseaux de contact qu'ils fréquentent et accompagner d'autres membres à suivre leur course contre la montre et vers le développement de soi et de leur communauté.

*« Sensibiliser les gens au changement et à ce qu'il va leur apporter, leur ouvrir les yeux sur leurs besoins et les possibilités de les atteindre, les impliquer dans ce développement car c'est plus crédible et encourageant pour eux de se sentir concernés et impliqués que de se laisser guidés et gérés. »*

Le temps de travail devient également inséparable du temps libre à tel point qu'on pose très fréquemment cette question pour tester ou se vanter de l'implication dans les actions de l'association : « combien d'heure tu consacres à la JCI par jour ? ».

Quelques membres vont au-delà pour adopter une stratégie qui devient une règle : associer et immuniser des périodes de rencontres nationales et internationales (planifiées dans le temps) à son congés annuel, planifier ses déplacements en entrant en contact avec les confrères dans d'autres OLM ou ONM, prévoir des sessions de formations « escale » et les intercaler dans son propre programme professionnel pour les membres les plus mobiles.

La communication étant basé sur des arguments fort et à finalité persuasive, surtout dans les premières étapes d'intégration des nouveaux membres, elle implique fortement la participation et le partage d'information avec les responsables hiérarchiques et les membres des commissions. Un grand effort est fourni systématiquement pour marquer la différence d'une action par rapport aux autres précédentes. Elle constitue également un grand obstacle à la dynamique des groupes et un facteur de démotivation des membres ayant un rythme plus au moins avancé par rapport à la moyenne. Les conflits sont très généralement générés par un manque de communication et de visibilité des apports de quelques responsables, qui sont submergés par la densité des flux d'informations et ne sont pas encore capable de gérer le balancier entre leur temps de travail professionnel et celui dédié à la JCI.

Vers l'extérieur, et vis-à-vis des partenaires, l'outil le plus adéquat en matière de communication est celui de révoquer chez ces derniers toutes les valeurs de citoyenneté effective, de patriotisme et de responsabilité civique et sociétale.

## **Conclusion**

La GRH dans le monde associatif requiert un modèle particulier basé sur les valeurs et la mission de l'organisation. Les ONG n'échappent pas à cette règle, tout en s'appuyant sur d'autres spécificités stratégiques, structurelles ou d'ordre mercatique.

Cette communication vise en premier lieu à fournir un cadre d'analyse des pratiques RH dans une ONG à la lumière des pratiques managériales en vigueur. Elle tente de contribuer à bien appréhender à la fois la connexion entre ces différentes pratiques RH et également leur rôle dans le développement des organisations, des réseaux et des territoires tout en passant par le développement du capital humain de l'association.

Le cas de la JCI a montré que sans une bonne GRH, contextualisée toujours, les pratiques managériales ne peuvent pas être implantées avec efficacité et par conséquent avec impact positif tangible sur le terrain. L'interdépendance des pratiques RH reste la règle, mais la particularité dans le cas de l'ONG étudiée c'est que ces dernières accentuent substantiellement la dépendance à d'autres dimensions peu investies jusqu'à maintenant par les pratiques dans le monde privé, tel que l'investissement valoriel des membres ; leurs capacités à persévérer dans la polyvalence ; l'employabilité et le changement continu ; leurs devoirs en terme de « contamination » de l'efficacité et de l'efficience aux autres ; leur transmettre de l'énergie et surtout le goût à se servir personnellement et professionnellement pour servir leurs communautés .

## Bibliographie

Bond, P. (2000). *The Africa grassroots and the global movement*. Znet Commentary, (October 19), Available from <http://www.zmag.org/sustainers/content/200-01/10bond.htm>.

Bond, P. (2003). *Cultivating African anti-capitalism*. Z Magazine, 16(2), 1–9, Available from <http://zmag.org/feb2003/bond0203.html>.

Cala's, M., & Smircich, L. (1992). Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis* (pp. 227–253). London: Sage Publications.

Crewe, E., and Harrison, E. (1998). *Whose development? An ethnography of aid*. New York: Zed Books.

Davister, C. (2007) « La gestion des ressources humaines en économie sociale », Collection Études théoriques, no ET0706, Liège, septembre.

Del Casino, V., Grimes, A., Hanna, S., & Jones, J. P. (2000). Methodological frameworks for the geography of organizations. *Geoforum*, 31(4), 523–538.

Demirovic, A. (1998). NGOs and social movements: A study in contrasts. *Capitalism, Nature, Socialism*, 9(3), 83–92.

Edwards, M., & Fowler, A. (2002). *Earthscan reader in NGO management*. London: Earthscan.

Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on non governmental organizations. *World Development*, 24(6), 961–973.

Fyvie, C., & Ager, A. (1999). NGOs and innovation: Organizational characteristics and constraints in development assistance work in The Gambia. *World Development*, 27(8), 1383–1397.

Hearn, J., & Parkin, W. (1992). Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. In A. J. Mills and P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 46–66). Thousand Oaks: Sage.

Joseph, A. J. (2000). NGOs: Fragmented dreams. *Development in Practice*, 10(3&4), 390–401.

Korten, D. C. (1999). *The post-corporate world: Life after capitalism*. West Hartford, CT: Kumarian.

LAVILLE, J.-L. et R. SAINSEAULIEU. 1998. « Les fonctionnements associatifs », RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale, no 268, p. 65-71.

Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. New York: Routledge.

MA: MIT Press. Townsend, J. G. (1999). *Are non-governmental organizations working in development a transnational community?*

Mawdsley, E., Townsend, J., Porter, G., & Oakley, P. (2002). *Knowledge, power and development agendas: NGOs north and south*. Oxford: INTRAC.

McKinsey and Company (2001). *Effective capacity building in non profit organizations. Report prepared for Venture Philanthropy Partners*. Reston, VA: Venture Philanthropy Partners. Available from <http://topics.developmentgateway.org/ngo/rc/filedownload.do~itemId=348901>.

Moore, M., & Stewart, S. (1998). Corporate governance for NGOs? *Development in Practice*, 8(3), 335–342.

Murphy, B. (2000). International NGOs and the challenge of modernity. *Development in Practice*, 10(3&4), 330–347.

Mutersbaugh, T. (2002). Building co-ops, constructing cooperation: Spatial strategies and development politics in a Mexican village. *Annals of the Association of American Geographers*, 92, 756–776.

Nelson, P. (2000). Heroism and ambiguity: NGO advocacy in international policy. *Development in Practice*, 10 (3&4), 478–490.

NIZET, J. et F. PICHAULT. 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Édition Seuil, Collection Points, Série Essais.

Reid, H., & Taylor, E. (2000). Embodying ecological citizenship: Rethinking the politics of grassroots mobilization in the United States. *Alternatives*, 25(4), 439–466.

Robinson, G. F. (1994). The cultural challenge of supporting enterprise. *Grassroots Development: Journal of the Inter-American Foundation*, 17–18(2–1), 23.

Roberts, Paul Jones III et Fröhling (2005). NGOs and the Globalization of managerialism: A Research Framework. *Journal of International Development*, Vol. 33, No. 11, pp. 1845–1864.

Spinosa, C., Flores, F., & Dreyfus, H. L. (1999). Disclosing new worlds: Entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity. *Cambridge, Journal of International Development*, 11, 613–623.

Zadek, S., Bruzan, P., & Evans, R. (Eds.) (1997). *Building corporate accountability: Emerging practices in social and ethical accounting and auditing*. London: Earthscan.