

INTRODUCTION ET MISE EN PERSPECTIVE

«...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).

La présente recherche a pour objectif une compréhension approfondie d'une catégorie particulière d'organisations que nous appelons comme «organisations-non-productrices-de-profit» - les ONP¹, et du contexte dans lequel ces organisations interagissent. Pour ce faire, nous adoptons délibérément une approche organisationnelle et managériale. Dans ce sens, cette compréhension, estimons-nous, est nécessaire pour la prise de décision stratégique de ces organisations. En relation avec le choix précédent, nous devrions aviser que la plupart des lectures choisies sont de nature «managériales», et donc, davantage, fonctionnalistes et Nord américaines. Parallèlement, les critères généraux de choix pour cette recherche étaient «l'organisation», «la gestion courante» et «la gestion stratégique». Cela dit, nous sommes aussi allés chercher certaines études pertinentes dans d'autres disciplines comme la sociologie, l'économie et l'action sociale de même que les théories de certains auteurs européens. Pour ce faire, les recherches ont été identifiées à travers les revues et les manuels de qualité sur la gestion des organisations en général, et sur la gestion stratégique des ONP en particulier. Par conséquent l'utilisation optimale des résultats de cette recherche nécessite un minimum de connaissances en management et en stratégie des organisations. Précisons cependant que, en accord avec les auteurs comme Kuhn (1972), Morgan (1980), Merton (1973), Bourdieu (1975), Astley (1985), Whiteley (1984a&b) et Astley et Zammuto (1992), nous sommes convaincus que toute connaissance managériale relève de la **société**.

¹ . Pour l'instant, disons qu'il s'agit des organisations qui vont chercher une importante partie de leurs financements (plus que 50%) sous forme de subventions auprès des donateurs (bailleurs de fonds), et qui délivrent gratuitement des services à leurs clients/bénéficiaires.

La **méthodologie** de cette recherche est simple à expliquer, car elle se donne pour objectif la **classification typologique** des études par rapport à la problématique précisée auparavant. Et concernant la méthode de classification, nous nous sommes inspirés des études comme Weber (1947), Woodward (1958, 1965), Etzioni (1961), Burns et Stalkers (1961), Blau et Scott (1962), Berger et Luckman (1967), Perrow (1967), Tirykian (1968), Miles et Snow (1978), Mintzberg (1979), Loftus (1979), Meyer (1982), Hinigs et Greenwood (1988), Meyer et al. (1993), Miller (1987a, 1990b et 1996), Hannan et Freeman (1989), DiMaggio et Powell (1983).

La période choisie pour la sélection des études, à partir des revues scientifiques, couvre les années allant de 1977 (année du lancement du premier programme de recherche académique – à *Yale University* – sur les NPO) jusqu'en juillet 1999². Mais cette période ne concerne pas les manuels qui ont été examinés en plus. Par rapport à l'appellation ONP, il faudrait préciser que les organisations que nous appelons ONP ont été désignées, par différents auteurs, sous différentes appellations. En effet, on retrouve dans la littérature des appellations comme «*Citizen Organizations*», «*Nonprofit Organizations*», «*Citizen-led Organizations*» et «*Nongovernmental Organizations – NGOs*». Plus tard, au fur et à mesure que nous avancerons, le lecteur pourra remarquer que d'autres auteurs ont qualifié ces organisations par d'autres appellations comme «*Organisations sans but lucratif*», «*Organismes communautaires*», «*Organismes de quartier*», «*Associations*», «*Entreprises d'économie sociale*», etc. Par conséquent, pour s'y retrouver, nous avons dû faire un choix concernant l'adoption de l'une ou l'autre de ces appellations. Ainsi, nous avons temporairement choisi le terme ONP - «*Organisation-non-productrice de profit*». Nous croyons que ce choix est commode pour plusieurs raisons. Premièrement, il nous permet de regrouper, sous une même appellation, les organisations auxquelles nous nous intéressons, mais que différents auteurs ont appelé différemment. Deuxièmement, il nous permet de différencier, comme une catégorie à part, les organisations qui nous intéressent par rapport aux «organisations

² . **Liste des manuels** : Drucker (1990 & 1993); Herman et al. (1994); Lamoureux et al. (1996); Laville et Sainsaulieu (1997); Levesque (1995a. Cahier de recherche/CRISES); Powel et al. (1987).

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.

commerciales» et les «organisations gouvernementales». Troisièmement, comme nous le verrons plus tard, il est important de mettre en évidence la relation de toute forme organisationnelle par rapport à sa «finalité sociale». Dans ce sens, l'ultime finalité des «organisations commerciales» est la génération du profit. D'un autre côté, la finalité des «organisations gouvernementales» est la livraison de services publics, ou la vente de certains biens et services (comme pour le cas de l'Hydro-Québec). Cependant, nous verrons que la finalité des ONP ne peut surtout pas être la génération du profit économique; D'où, l'emphase sur la non-production du profit économique. Plus tard, nous reviendrons sur cette question³. Rappelons aussi que cette étude rapporte occasionnellement des passages en langue anglaise dans lesquelles les organisations qui nous intéressent sont identifiées comme des NPO - «*Nonprofit Organizations*». Par conséquent, les acronymes ONP (en français) et NPO (en anglais) sont synonymes ici.

Par ailleurs, l'agencement de cette recherche se fait en cinq chapitres. Dans un premier temps, les aspects fondamentaux des organisations seront présentés, suivis des typologies sur les organisations – ce qui permettra une transition des organisations en général vers les ONP (chapitre 1). Ensuite, l'intérêt sera porté sur les études qui présentent des descriptions de l'environnement général des ONP, et qui sont regroupées sous le nom de perspective socio-historique des ONP (chapitre 2). Ensuite, les études consacrées à la gouvernance et à l'acquisition des ressources chez les ONP seront examinées (chapitre 3). Nous poursuivrons ensuite avec les études plus ciblées consacrées aux principales fonctions de la gestion courante des ONP – aux questions de comment, concrètement, une ONP est gérée quotidiennement (chapitre 4). Muni de toutes ces connaissances, nous aborderons ensuite les études qui ont été consacrées à la planification stratégique des ONP, à la question de la performance des ONP et aux mécanismes d'évaluation de cette performance. Finalement, pour éviter que le lecteur se perde à cause de la

³ . D'après la littérature, les ONP peuvent être **définies de différentes façons**. Par exemple, elles peuvent être définies selon leurs **portées et leurs tailles**, 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 peuvent aussi être 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 peuvent aussi être 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 leurs modes de gouvernances, allant d'autocraties pures et dures jusqu'aux véritables démocraties. Toutes ces considérations concernant la définition des ONP nous intéressent certes, mais nous les gardons pour les étapes ultérieures de nos recherches. Pour l'instant, nous portons notre attention sur la compréhension des ONP comme une **catégorie d'organisations**.

relative abondance de sujets traités dans cette recherche, des explications et éclaircissements méthodologiques complémentaires seront présentées au début de chacun des chapitres, lorsque cela est nécessaire.

Pour donner un aperçu général des résultats des études traitées dans cette recherche, nous pouvons dire que, de façon générale, les résultats des études sont unanimes sur deux points. Le premier point est que comme toutes autres organisations les ONP devraient être gérées efficacement. Le deuxième point est que, de façon générale, la gestion dans les ONP n'est pas encore très élaborée. Alors, c'est sur l'explication des raisons de ces lacunes en gestion et sur la recommandation des méthodes managériales efficaces que la plupart des auteurs se sont attardés. Par exemple, certains d'entre eux constatent que les lacunes de gestion dans les ONP ont pour origines le fait que ces organisations éprouvent des difficultés à énoncer clairement leurs missions, à identifier les besoins des clients et à mesurer leur performance. De plus, le manque de ressources et l'hétérogénéité des demandes des groupes de stakeholders sont d'autres facteurs qui contribuent à ces lacunes. Par ailleurs, d'autres auteurs affirment que l'idéologie traditionnelle des ONP se forgeant à travers le processus de groupe et de participation populaire – et impliquant ainsi les concepts comme «*team bulding*», «*problem solving*», «*facilitation skills*», «*active listening skills*», «*conflict resolution*» et «*coalition building skills*»--, il y aura donc des problèmes si les gestionnaires de ces organisations se distançaient de ces principes, etc. D'autres auteurs encore, insistent sur l'amélioration des techniques managériales comme la comptabilité, le marketing, la gestion des ressources humaines, la planification stratégique et/ou l'évaluation de la performance chez les ONP.

Chapitre 1

LES ONP : DES ORGANISATIONS AVANT TOUT

Comme leur nom l'indique, les ONP sont d'abord des organisations. Par rapport à cela, dans une première section de ce chapitre nous allons rappeler les éléments des organisations qui sont nécessaires pour mieux cerner les ONP. Mais étant donné que cette recherche n'est pas consacrée aux organisations en général, nous n'insisterons pas beaucoup sur les détails dans ce domaine. Par la suite, dans seconde section, nous ferons un rappel des typologies des organisations données par les auteurs, cela, pour mieux distinguer les ONP (comme catégorie d'organisations) des autres formes organisationnelles.

LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES ORGANISATIONS

Comme nous l'avons affirmé auparavant, dans cette section, nous poursuivons à approfondir notre compréhension sur les organisations en nous demandant «quels sont les éléments qui constituent une organisation type?». Pour répondre à cette question, nous avons estimé que les contenus des travaux comme Côté et Miller (1992), Hafsi et Demers (1989), Pascale et Athos (1970), Mintzberg (1989), Cummings et Huse (1989) et Hafsi et Fabi (1997) fournissaient suffisamment de réponse à notre question. Nous allons les examiner dans les paragraphes suivants. Rappelons que ce qui nous intéresse ici, c'est juste le rappel synthétique des différentes parties constitutives d'une organisation proposées par ces auteurs.

Ainsi, pour **Côté et Miller (1992)**, les organisations sont constituées de quatre éléments: structure, culture et leadership, processus de décision et contexte. D'autre part, les auteurs de **Hafsi et Demers (1989)** identifient quatre composantes pour les organisations, à savoir, les croyances, les valeurs, la stratégie et les arrangements structurels. Quant aux auteurs de **Pascale et Athos (1981)**, ils ont popularisé les «7 S» d'une organisation dont, parmi eux, trois «S durs» et quatre «S mous». Les trois «S durs» sont: «*Strategy*», «*Structure*» & «*Systems*». Les quatre «S mous» sont: «*Staff*», «*Style*» (de leadership), «*Skills*» & «*Shared Values*».

Mintzberg (1989) considère que toute activité organisée donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires: la division du travail entre les diverses tâches et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité. D'après l'auteur, la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Pour Mintzberg, les organisations sont constituées des six parties suivantes:

- Le centre opérationnel (constitué des personnes qui effectuent le travail de base);
- Le sommet stratégique (à partir duquel il est possible d'avoir une vue d'ensemble du système);
- La ligne hiérarchique - constituée de cadres «Staffs» - (située entre le centre opérationnel et le sommet stratégique);
- La technostructure (constituée des employés spécialisés) – qui se trouve en dehors de la ligne hiérarchique d'autorité et donc, ne peut influencer le centre opérationnel qu'indirectement;
- Les fonctions de support logistique;
- L'idéologie ou la culture.

D'autre part, en abordant le diagnostic des organisations, et en s'inspirant de **Cummings et Huse (1989)**, les auteurs de **Hafsi et Fabi (1997)** conceptualisent l'organisation comme un système ouvert qui comporte trois caractéristiques: (*) il emploie un ensemble d'«intrants», (**) il effectue des processus de transformation (il transforme les intrants en extrants), et (***) il génère des «extrants» (le résultat de ce que l'organisation a produit) dans l'environnement. Ainsi, ces auteurs affirment qu'une organisation contient les cinq composantes importantes suivantes:

- La technologie: qui correspond à la manière dont l'organisation s'y prend pour transformer les matières premières en produits et services; Elle comprend les méthodes de production, les processus de travail et l'équipement;
- La structure: qui correspond à la façon dont une organisation
 - (*) Divise le travail:
 - Horizontalement (par produits & services, par fonctions – production, marketing, GRH, finances, etc. – ou par une combinaison des deux – structure matricielle);
 - Verticalement en hiérarchies de gestion (forme pyramidale);
 - (**) Coordonne et intègre les unités organisationnelles pour qu'elles accomplissent un travail d'ensemble;
 - (***) Spécifie les règles, les procédures, les buts et les plans pour orienter les comportements dans l'organisation;
- Les systèmes de mesure: qui sont les méthodes utilisées pour recueillir, évaluer et transmettre l'information portant sur les activités dans l'organisation;
- Les systèmes des ressources humaines: qui comprennent les mécanismes de sélection, de formation et de développement des employés et aussi les récompenses;

- La culture: qui correspond aux valeurs et aux normes qui sont partagées par les membres de l'organisation.

Par ailleurs, les auteurs affirment que deux intrants clés influent sur l'organisation: (*) la stratégie - qui concerne le choix des fonctions, des produits ou services, des marchés et populations à servir - et (**) l'environnement – qui peut comprendre les fournisseurs, les clients, les concurrents, les régulateurs, etc. Du côté des extrants on trouve l'efficacité organisationnelle qui peut être reflétée, par exemple, à travers les indicateurs comme la part de marché, le retour sur l'investissement, l'impact sur l'environnement, etc. Alors, suggèrent les auteurs, pour comprendre le fonctionnement d'une organisation dans son ensemble il est nécessaire d'examiner les intrants, les cinq éléments qui composent l'organisation, tout en considérant le degré de cohérence (efficacité organisationnelle) qui existe entre ces deux dimensions.

En résumé, comprendre les éléments constitutifs d'une organisation se révèle important pour comprendre les ONP en tant qu'organisations. Dans ce sens, les représentations des éléments constitutifs des organisations que nous ont présenté les auteurs contemporains nous permettent de cerner davantage les ONP en tant qu'organisations. Toujours dans cet objectif d'amélioration de nos connaissances sur les organisations, nous avons estimé qu'un tour d'horizon sur les typologies de celles-ci nous sera non seulement utile, mais permettra aussi de faire une transition des organisations en général vers des organisations particulières, c'est à dire, les ONP.

TYOLOGIES DES ORGANISATIONS ET TRANSITION VERS LES ONP

Ici, nous nous intéressons aux travaux des auteurs qui ont abordé cette question de façon très large, c'est à dire, ou bien pour distinguer les ONP des autres formes organisationnelles, ou bien pour distinguer les différentes sortes d'ONP entre elles. Ainsi, pour différencier les groupes d'organisations, Hatten (1982) suggère la classification des organisations entre les «*Corporations*» versus les «*Nonprofits*» tandis que Murry et Tassie (1994) évoque les «*Businesses*» versus les «*Nonprofits*». De leur côté, les auteurs des deux recherches de Floter (1981) et Wheelen et Hunger (1986) proposent de regrouper les organisations en quatre catégories, à savoir, «*Private for-profit*», «*Private non-profit*», «*Privat quasi-public*» et «*Public*». Par ailleurs d'autres auteurs comme ceux de Drucker (1990) et Herman (1994) regroupent les

organisations en trois groupes de «*Business Organizations*», «*Government Organizations*» et «*Nonprofit Organizations*». Quant à Laville et Sainsaulieu (1997), ces auteurs regroupent les organisations privées (non gouvernementales) en deux groupes : les «*organisations associatives*» et les «*organisations productives*». De leurs côtés, Lévesque (1995a) propose le regroupement des mêmes organisations (non gouvernementales) en deux catégories suivantes : les «*entreprises de l'économie sociale*» et les «*entreprises capitalistes*»; Enjolras (1994) conceptualise ces organisations comme des «associations» et Newman et Wallender (1987) propose une typologie des différentes ONP. Dans les paragraphes suivants, nous examinerons chacune de ces études plus en détail.

Hatten (1982), après avoir regroupé les organisations en deux catégories de «*Corporations*» et de «*Nonprofits*» et énumère les difficultés particulières de la gestion des organisations de type «Nonprofit». Il s'agit de:

- Difficulté de pouvoir énoncer clairement leurs missions et objectifs;
- Difficulté de pouvoir mesurer leurs objectifs;
- Difficulté due à l'existence de plusieurs groupes d'intérêt avec des demandes différentes;
- Difficulté de pouvoir déterminer précisément les bénéficiaires;
- Difficultés de communications.

Murray et Tassie (1994), divise les organisations en des secteurs «*Business*» et «*Nonprofit*». Les auteurs, sur la question de l'évaluation organisationnelle, mentionnent les différences entre ces deux secteurs à travers les questions de «What ?Who ?Why ?How et When ?» comme présentées au tableau 1.

Tableau 1
Différences entre les secteurs «Business» et «Nonprofit»

Dimensions	Business Sector	Nonprofit Sector
What	Bottom line (profits)	Many, varied, and mutually contradictory criteria
Who	Mainly investors, customers	Mainly varied client and funding groups
Why	To improve profitability	To further the agenda of varied stakeholder groups
How	Agreed-to indicators of profitability	Subjective indicators not clearly understood or agreed to
When	Regular measures, at least annually	Variable time lines

Source: Murray et Tassie (1994).

D'un autre côté, les auteurs des deux recherches **Folter (1981)** et **Wheelen et Hunger (1986)** adoptent aussi une approche sectorielle pour proposer une typologie des organisations. Ils identifient ainsi quatre classes d'organisations : «*Private for-profit*», «*Private non-profit*», «*Privat quasi-public*» et «*Public*». Pour Folter (1981), ces quatre prototypes d'organisations ont des fonctions managériales différentes, car ils reçoivent leurs supports à partir des sous-secteurs sociaux différents. Leurs différences en termes de dépendance des individus, groupes et organisations créent différentes valeurs, encouragements et contraintes managériales. D'autre part, les auteurs de Wheelen et Hunger (1986) examinent les raisons d'existence des organisations «Nonprofit». Pour eux, il existe deux raisons essentielles pour évoquer les organisations de type «Nonprofit». La première raison est que certains bien et services ne peuvent pas être fournis par les autres formes organisationnelles. La deuxième raison est la conséquence de la première: Ces organisations bénéficient des avantages (statut privilégié, exemption de taxes, déductibilité de taxes pour les membres donateurs, privilèges, etc.) que n'ont pas forcément les autres formes d'organisations.

Deux autres études, **Drucker (1990)** et **Herman (1994)**, présentent un regroupement des organisations en trois catégories suivantes : «*Business Organizations*», «*Government organizations*» et «*Nonprofit organizations*». D'après Herman (1994) les ONP ont à la fois des similarités, à la fois des différences avec les «*Business Organizations*» et/ou avec les «*Gouvernement Organizations*» : comme «*Businesses Organizations*», les ONP reposent sur les échanges volontaires pour obtenir leur revenu ; Mais contrairement aux «*Business Organizations*» où ce sont les clients qui procurent les revenus, chez les ONP, ce sont plutôt les donateurs qui fournissent les revenus de l'organisation. D'autre part, ajoute Herman, comme les «*Gouvernement Organizations*», les services offerts par les ONP ont une caractéristique publique; Mais, contrairement aux gouvernements, les ONP ne peuvent pas demander aux clients de payer leurs services. Aussi, contrairement au gouvernement, les ONP ne sont pas obligées d'offrir leur service à tous les clients éligibles, mais peuvent faire le choix de servir des groupes précis. Quant à Drucker, il évoque les différences des ONP de façon suivante:

«..Business supplies either good or services. Government controls. A business has discharged its task when the customer buys the product, pays for it, and is satisfied with it. Government has discharged its function when its policies are effective. The Nonprofit institution neither supplies good or services, nor controls. Its «product» is neither a pair of shoes nor an effective regulation. Its product is a changed human being. The Nonprofit institutions are human change agents. Their product is a cured patient, a child that learns, a young grown into self-respecting, a changed human life altogether...» (Drucker 1990, pp. xiv).

«...The not-profits are America's largest «employer». But they also exemplify and fulfill the fundamental American commitment to responsible citizenship in the community». «We now realize that it is central to the quality of life in America, central to citizenship, and indeed carries the values of American society and the American tradition...». (ibid., pp. xiii-xiv).

En décrivant les ONP, les auteurs de **Laville et Sainsaulieu (1997)**, évoquent les «organisation associative» versus les «les organisations productives», et dégagent ensuite les spécificités du fonctionnement associatif⁴. Ces auteurs proposent d'aborder les ONP grâce à la théorie de la régulation, particulièrement avec sa dimension institutionnelle décrite par Bélanger et Lévesque (1990)⁵. En s'intéressant à la question de «Qu'est ce qui explique l'existence du phénomène associatif?», les auteurs suggèrent l'existence de trois types de réponses. La première explication de l'association relève, d'après eux, de la perspective *utilitariste*. Ici, c'est la raison utilitaire qui est considérée comme le déterminant de l'action associative. En somme, selon cette explication, l'association occupe un espace laissé vacant par le marché et l'État. L'explication *normative*, deuxième explication, se fonde sur la deuxième dimension d'«agir» décrite par Weber et qui nous renvoie à la valeur et à la loi morale. Alors, ajoutent les auteurs, selon cette explication, à la base de l'association se trouvent les convictions et motivations de façon rationnelle en valeur⁶. La troisième explication de l'existence de l'association vient du mouvement *communautaire* dont les partisans ne raisonnent pas à partir d'une métaphysique des droits, mais partent des besoins liés à la constitution sociale de l'homme moderne. Selon cette perspective, l'individualisme libéral relève d'une conception anti-historique, asociale et désincarnée du sujet; il est donc impossible de définir les droits et libertés sans se situer dans une communauté; et dans cette perspective l'action rationnelle en valeur et la communauté sont inséparables.

Cela dit, ces auteurs proposent «...de retrouver l'originalité fondamentale de l'association qui est de s'inscrire dans l'espace démocratique en revendiquant la liberté et l'égalité entre ses

⁴ Précisons que l'association est définie en France, pays originaire de ces auteurs, par la loi 1901, comme «la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices» (Laville et Sainsaulieu, 1997: p. 35).

⁵ La théorie de la régulation se donne pour objet l'étude de la construction des règles sociales. «...Partant de l'analyse des situations de travail, elle identifie deux sources de règles, la régulation de contrôle,...par les gestionnaires en position dominante, et la régulation autonome, venant des acteurs dominés...La régulation conjointe, fruit de l'articulation de ces deux sources de règles, renvoie donc à l'autonomie fondamentale de deux groupes sociaux, les détenteurs de capitaux ou de pouvoir politique...la direction...d'une part, les travailleurs ...d'autre part» (Laville et Sainsaulieu, 1997: p. 39).

⁶ Rappelons que la première dimension d'«agir» pour Weber renvoie à la raison instrumentale et action rationnelle utilitaire (Laville et Sainsaulieu, 1997: p. 47).

membres...» (Laville et Sainsaulieu, 1997 : p. 53). Par ailleurs, ajoutent-ils, si toutes les associations ne sont pas forcément démocratiques, il n'en demeure pas moins qu'elles ne peuvent exister que dans les sociétés démocratiques. Par conséquent, l'association peut être abordée sociologiquement comme «un espace opérant le passage de la sphère privée à la sphère publique par une rencontre interpersonnelle. Elle «...est en fait entre réseaux de socialité primaire et secondaire au sens où elle suppose des relations directes personnalisées construisant des réseaux sociaux tout en dépassant les appartenances naturelles, territoriales, familiales ou professionnelles, parce qu'elle implique un engagement entre personnes volontaires. L'association est également socio-communautaire puisque à la fois liée à la raison - car elle n'est pas imposée - et à la fois s'inscrivant dans une commune humanité où les relations entre personnes sont régies par les principes de liberté et d'égalité, conciliant l'appartenance à la communauté politique et affirmation de l'individu...» (ibid., p. 66). Alors, continuent les auteurs, l'association demeure «...un champ de tensions sans frontières claires où différentes expressions et rationalités coexistent et interagissent, avec une spécificité qui est d'avoir «...un but socio-économique dans la mesure où elles délivrent des biens, des services et des aides...». Et «...la question qu'affronte alors l'association tout au cours de son existence est celle de sa justification, tant vis à vis de l'environnement que de l'intérieur pour impulser et poursuivre l'action collective...» (ibid., p. 69).

Par ailleurs, Benoît Lévesque, dans **Lévesque (1995a)**, en évoquant le domaine de l'*économie sociale*, divise les organisations non publiques en «entreprises d'économie sociale» et «entreprises capitalistes». Pour l'auteur, le premier terme désigne des entreprises et des organisations qui ont des caractéristiques différentes des entreprises capitalistes et étatiques. Pour Lévesque, l'une des caractéristiques de ces organisations est qu'elles fonctionnent démocratiquement en vertu duquel les décisions sont prises selon le principe bien connu: une personne un vote. Concernant la structure de propriété, Lévesque affirme que dans les entreprises d'économie sociale, ce sont les membres qui sont propriétaires de l'entreprise, mais cette propriété se base «...non à partir de titres individuels de propriété (ex. des actions) mais par l'intermédiaire d'une association...caractéristique que partagent aussi bien les coopératives que les organismes sans but lucratif (OSBL)...» (Lévesque, 1995a, pp. 27-28). Pour Lévesque, le secteur de l'économie sociale a les caractéristiques et les avantages socio-économiques suivants:

- Il offre un potentiel intéressant de création d'emploi;
- Son potentiel de démocratisation lui permet de «...transformer des besoins individuels, y compris non solvables, en besoins collectifs et en emplois...»;
- Il a la capacité de «...réaliser une hybridation forte des activités marchandes, non marchandes et non monétaires...»; ce qui lui permettra de «...mobiliser des ressources que ni l'État ni le marché ne peuvent [le] faire...»;
- Il peut «...servir d'inspiration pour un modèle de développement misant sur la démocratisation...» (ibid., pp. 34-35).

Un autre auteur qui a qualifié les ONP comme des «associations» est l'auteur d'**Enjolras (1994)**. D'après lui, les associations ont été étudiées soit du point de vue sociologique soit du point de vue économique. Pour les sociologues, l'association comble le vide qui existe entre l'État et les individus isolés ; De ce fait, elle apparaît pour permettre la construction d'une société civile autonome face à la prétention de l'État à régenter toute la vie collective. Pour les économistes, les associations (et plus généralement les OSBL) se développent dans les activités où les organisations (privées ou publiques) sont en échec. Mais, ajoute l'auteur, les deux approches théoriques (sociologique et économique), bien que n'étant pas contradictoires, ne permettent pas de rendre compte des spécificités de cette forme d'organisation qui est à la fois un corps intermédiaire, expression autonome de la société civile, et un acteur économique qui n'est réductible ni à l'entreprise marchande ni à l'administration publique. Alors l'auteur, en se basant sur la théorie sociologique des conventions - dont l'idée de base est le rejet de la rationalité individuelle et le privilège des modalités de la coopération - conceptualise les associations comme étant «...un dispositif de compromis entre les...logiques d'actions humaines qui justifient et coordonnent les actions des individus...» (Enjolras, 1994).

Pour les auteurs de **Newman et Wallender (1987)** les ONP ont des objectifs intangibles, et subissent une forte influence des bailleurs de fonds (avec une faible influence des clients). Ils présentent une classification des ONP par services rendus dans les quatre domaines suivants :

- Le domaine des services de la santé (les hôpitaux, les garderies, les cliniques, etc.);
- Le domaine des «Services sociaux» (bien être, enfants, consultations familiales, etc.);
- Le domaine «Coopératif» (assurances, banques d'épargne, services de marketing, etc.);
- Autres (les organismes religieux, les organismes de recherches scientifiques, les associations, les clubs, les syndicats, etc.).

À titre de résumé pour ce chapitre, nous avons appris qu'en général les organisations sont constituées des éléments internes dont la compréhension était importante. Et nous avons aussi fait

un tour d'horizon sur les typologies des organisations offertes par les auteurs. Alors, plusieurs catégorisations (ou regroupements) d'organisations ont été passées en revue. Pour ce qui nous concerne, et intéresse, parmi toutes ses catégorisations des organisations, nous préférons le regroupement des organisations en les trois formes de «*Business Organizations*», «*Government Organizations*» et «*Nonprofit Organizations*». La dernière correspond à ce que nous appelons les ONP. Dans le chapitre prochain, nous présenterons la perspective socio-historique de celles-ci.

Chapitre 2

PERSPECTIVE SOCIO-HISTORIQUE DES ONP

Le phénomène des ONP n'est pas nouveau ; son apparition remonte loin dans le temps et l'espace. Le présent chapitre est consacré à ces questions. Plus précisément, il s'intéresse aux études qui ont été consacrées à la discussion de «pourquoi les ONP existent ?» (section 1), au rôle historique que les ONP ont joué (section 2) et aux dimensions éthiques et morales qui existent dans ces organisations (section 3).

POURQUOI LES ONP EXISTENT-ELLES ?

Par rapport à cette question, généralement, différents auteurs ont répondu différemment. D'après **Herman et al. (1994)**, les ONP émergent de l'interaction des différents contextes des sociétés contemporaines. Ceci est aussi confirmé par les auteurs de **Anheier et Cunningham (1994)** qui, de plus, ajoutent : les ONP ont des racines historiques, et émergent des institutions sociales, des lois et réglementations, des forces économiques et politiques et de l'internationalisation du monde. **Pour Lévesque (1995a)**, les ONP -- les «entreprises d'économie sociale» -- existent pour remplir différentes fonctions selon le «modèle de développement» et selon la période. L'auteur ajoute que sous le modèle de «laisser faire», ces organisations jouaient le rôle de la transition entre l'économie traditionnelle et l'économie concurrentielle. À l'époque providentialiste (régime keynésien), les ONP ont eu un rôle réduit. Mais avec la crise du modèle keynésien, les ONP sont redécouvertes grâce aux avantages qu'elles présentent⁷. De cette façon, pour expliquer le pourquoi de l'existence des ONP, Lévesque souligne essentiellement deux facteurs ; un premier facteur historique et un deuxième facteur lié avec les valeurs et les dimensions éthiques qui

⁷ . «...À un niveau macro, les «entreprises d'économie sociale» occupent un espace et remplissent une fonction différente selon le modèle de développement comme on peut l'observer aussi bien dans le temps que dans l'espace. Au 19^e siècle alors que «le laisser faire» domine comme mécanisme de régulation, l'économie sociale joue entre autres une fonction d'humanisation de la transition d'une économie traditionnelle voire artisanale à une économie concurrentielle. À l'époque du keynésianisme et du providentialisme, le rôle de l'économie sociale était réduit. Avec la crise du keynésianisme et du providentialisme, la nouvelle économie sociale est redécouverte en raison de sa capacité à réunir, au sein de l'entrepris, les diverses formes de l'activité économique, capacité qui se fonde sur son potentiel d'implication des divers acteurs que sont entre autres les travailleurs et le milieu dans les entreprises, les usagers et les professionnels dans les services collectifs, à travers un élargissement de la démocratie...» (Lévesque, 1995a, p. 30).

existent dans ces organisations. D'après **Van Til (1994)**, le secteur «*Nonprofit*» émerge comme «une réponse institutionnelle aux besoins de la société». D'après Van Til, une institution organise les significations et les valeurs appréciées par la société. Pour lui, étant donné (*) les ONP offrent des services que ni le secteur public ni privé ne peuvent offrir, (**) étant donné qu'elles défendent une multitude de causes et de valeurs qui, finalement, contribuent au pluralisme des sociétés démocratiques, alors ces dernières les valorisent en leur octroyant, comme reconnaissance et comme manifestation de cette valorisation, le statut et les avantages d'exemption d'impôts.

Sur un autre plan, **Weisbrod (1988)** explique l'émergence des ONP par la nécessité d'offrir les services publics à la place des gouvernements. D'après cet auteur, lorsque la demande pour les services est homogène, c'est plutôt le gouvernement qui, préoccupé par des électeurs moyens, offre ces services. Mais lorsque cette demande est hétérogène, alors le gouvernement préfère généralement faire appel aux ONP pour la livraison de ces services. Par ailleurs, les auteurs de deux autres études, **Hansmann (1987)** et **Jeavons (1994)**, expliquent l'existence des ONP en se référant aux concepts de “*Contract Failure*” ou de “*Agency Problem*”, développés par certains économistes et théoriciens d'organisations. D'après ces théories, les ONP existent pour jouer un rôle d'«intermédiaire» entre les «donateurs» et les «bénéficiaires». Dans cette relation de contrat entre un «principal» (donateur) et un «agent» (ONP), le premier demande au second de livrer des services à un groupe tiers ; les «bénéficiaires». Dans une telle situation, expliquent ces auteurs, on fait appel aux *Nonprofits* (plutôt qu'aux *For-profit*) parce qu'on croit qu'elles seront moins tentées à «tricher» les bénéficiaires et les donateurs. D'ailleurs Hansmann explique dans une étude précédente (Hansmann, 1980) que, par rapport aux organisations commerciales, les ONP existent comme une réponse économique aux différentes sortes de «Market Failures». Et pour l'auteur, les «Contract Failures» sont justement une variété de «Market Failures». Il ajoute que, grâce à l'une des particularités des ONP, la «Non Distributional Constraint» - NDC -, les offreurs et les demandeurs font davantage confiance aux ONP (comme intermédiaires) qu'aux organisations commerciales. Rappelons que la NDC concerne le fait que les individus qui contrôlent les ONP ne peuvent pas redistribuer les gains de celles-ci entre eux. Ceci amène Jeavons (1994) à affirmer que le public veut un agent qui soit impliqué “pour la cause” non “pour l'argent”. Autrement dit, aux yeux du public la plus désirable qualité de ces intermédiaires – les

ONP - est la confiance. Et la confiance étant une dimension de l'Éthique, nous voyons que celle-ci retrouve une place prépondérante dans l'explication de la question précédente, i.e. : «Pourquoi les ONP existesnt»?

Ainsi, la plupart des auteurs recensés ont relié la raison de l'existence des ONP par rapport aux rôles actifs que celles-ci ont joué au cours de l'histoire, et par rapport à l'existence prononcée des dimensions éthiques dans ces organisations. Les deux sections suivantes de ce chapitre sont consacrées à l'étude des ces deux considérations.

PERSPECTIVE HISTORIQUE DES ONP

Pour aborder les ONP sous l'angle historique, nous avons distingué trois études importantes. La première est Bobkin Hall (1944) dont l'auteur veut présenter le contexte historique des ONP Nord américaines, mais nous avons trouvé qu'au fur et à mesure que l'on avance dans sa lecture, on peut y retrouver aussi une riche description du contexte historique général de l'ensemble des ONP. La deuxième recherche, Lamoureux et al. (1996), met en lumière l'historique des pratiques communautaires au Québec. La troisième recherche, réalisée par Anheier et Cunningham (1994), examine l'historique des ONP internationales, appelées aussi «ONG internationales». Elle met l'emphase sur le rôle que ces organisations ont joué dans les domaines de développement et de l'action politique dans les pays en voie de développement (PVD). Ces auteurs soulignent aussi les perspectives d'avenir pour les ONP, particulièrement les ONP internationales. Dans les paragraphes suivants, nous reprenons chacune de ces trois études sur l'histoire des ONP pour les examiner plus en détail.

D'après l'auteur de **Bobkin Hall (1994)**, plus de 90% des ONP actuelles datent de la seconde guerre mondiale; Et avant le 18^e siècle, les associations volontaires et philanthropiques n'existaient pas dans la forme qu'on connaît maintenant. L'auteur affirme que les frontières idéologiques et légales - entre l'Église et l'État - que nous considérons dans la société moderne comme étant centrales n'existaient pas à l'époque, et les actions philanthropiques et volontaires avaient des significations différentes. D'autre part, dans la plupart des colonies, comme dans l'ancien monde (l'Europe), le cadre de vie se basait sur les intérêts de l'Église et de l'État; Et la

famille (faisant maintenant partie du domaine privé) était une institution publique - elle avait les responsabilités de la production économique, de l'éducation et du bien-être social. À l'époque coloniale, ajoute Bobkin Hall, les gouvernements dans les colonies anglaises dépendaient de la population pour les travaux publics (construction et maintien des routes, service militaire et protection des dépendants et des pauvres). Mais dans les colonies, les politiques de l'État, de l'Église et de la famille se complétaient; L'autorité publique remplaçait dans ces tâches la famille seulement lorsque cette dernière était considérée comme pauvre. Bobkin Hall suggère que c'est uniquement vers la moitié du 18^e siècle que les conditions politique, économique et légales favorables étaient réunies pour le développement des associations volontaires et la philanthropie privée. Il s'agissait là du gouvernement élu, de l'économie de marché, des droits de propriété et des droits politiques. Parallèlement, ajoute l'auteur, dans certaines colonies, les églises devenaient les champions de la liberté populaire et, établissaient des associations volontaires. En Amérique, l'importance du rôle des associations volontaires était soulignée par Alexis de Tocqueville (1945). Mais pour Bobkin Hall, cette importance a été quelque peu exagérée ; Certes, dans le Nord-est des États Unis, la présence des associations était élevée, mais cela n'était pas le cas dans l'Ouest et le Sud : Alors que les associations volontaires et la philanthropie privée ont connu une croissance importante avant la Guerre Civile, elles représentaient seulement l'un des modes d'action collective - et elles étaient loin d'être acceptées partout aux États Unis – ajoute l'auteur. Cependant, continue Hall, avec l'entrée des États Unis dans la première guerre mondiale un paradigme naissait dans ce pays concernant la résolution des problèmes socio-économiques. En effet, poursuit l'auteur, l'entrée de l'Amérique dans la première guerre mondiale a fait que la production industrielle, la transportation, la nourriture, la finance et les autres domaines cruciaux ont été coordonnés par les structures quasi publiques dont les dirigeants étaient les bénévoles qui venaient du domaine commercial. En même temps, ajoute l'auteur, la guerre a fourni l'élan pour une collecte de fonds au niveau national, auprès des corporations et des individus. Mais après la première Guerre, certains leaders d'opinion comme Herbert Hoover ont commencé à défendre l'idée d'un nouvel ordre social et économique. Ingénieur du secteur privé et millionnaire, ensuite devenu responsable de la distribution de l'aide alimentaire américaine en Europe après la première Guerre, Herbert Hoover était devenu secrétaire du commerce dans le gouvernement américain durant les années 1920. C'est durant cette période que Hoover avait développé sa vision de «*Self-government by the people outside of government*» (Hoover, 1922) : une vision

essentiellement basée sur la coopération volontaire dans la communauté. Hoover défendait l'idée que cette coopération volontaire constitue le meilleur moyen de perfection de l'organisation sociale; qu'elle permet de s'occuper des pauvres, d'avancer la connaissance et la recherche scientifique et d'améliorer l'éducation ainsi que l'économie. De cette façon, d'après Bobkin Hall, ce sont les idées de Hoover qui ont formé la base de la première phase de «*New Deal*» de Franklin Roosevelt, connue sous l'appellation «*The National Recovery Administration*». Il s'agissait essentiellement d'une formalisation de relations volontaires et associatives entre les secteurs commercial, charitable et le gouvernement. Mais la dépression arriva dans les années 1930 et le secteur privé n'a pas pu fournir les fonds nécessaires aux ONP. Le gouvernement fédéral s'est alors tourné vers l'action directe. Cependant, les entreprises charitables privées restèrent importantes, et elles ont joué un grand rôle dans les initiatives de «*Social Security Act*». Durant la période de «*Welfare State*» - 1950-1990, paradoxalement, les gouvernements de taille importante ont amené aussi une explosion du nombre des ONP⁸. Pour l'auteur, les politiques gouvernementales ont joué un rôle crucial (rôle indirect - par la création des incitations aux individus et firmes; et rôle direct - par l'octroi des fonds) dans cette croissance. Bref, d'après Bobkin Hall, le *Welfare State* américain, plutôt que l'élaboration d'une vaste bureaucratie pour délivrer la culture, l'éducation, la santé et les services sociaux, a encouragé le développement d'une infrastructure privée pour implanter les objectifs de ces politiques.

Ensuite, ajoute Bobkin Hall, la seconde Guerre Mondiale renforça les relations entre le secteur commercial et le gouvernement; Et la dominance mondiale américaine après la seconde Guerre a renforcé davantage ces relations. Pour l'auteur un des éléments de cette proximité était le fait que l'internationalisation du commerce a retrouvé une grande place dans la politique extérieure américaine. Parallèlement, l'influence du modèle économique keynésien a aussi aidé les leaders du gouvernement et du commerce pour reconnaître un intérêt commun dans une stabilité économique domestique et internationale. En même temps, les relations entre le secteur Nonprofit et le gouvernement se sont développées davantage dans les années 1940. Ceci parce qu'entre autres, le gouvernement, préoccupé par la guerre froide, dépendait de plus en plus des universités, des centres de recherche, des experts, etc. Ces relations se sont davantage

⁸. Voici, par exemple entre 1940-77, le nombre de ces organisations aux États Unis:
12500 en 1940; 50 000 en 1950; 309 000 vers 1967; 790000 en 1977.

rapprochées lorsque les dollars du gouvernement devinrent la plus importante source de revenu pour les ONP. À partir des années 1950 jusqu'à la fin des années 1970, d'autres conditions favorables (les audiences publiques propices au parlement, la couverture des médias, les résultats favorables des études, etc.) ont fait des ONP les organismes exemptés de taxes aux États Unis. Dans les années 1980, les présidents Ronald Reagan et George Bush ont davantage encouragé les engagements bénévoles privés; Mais, alors que l'idée de base de ces derniers était que les ONP reçoivent leurs fonds du secteur privé et des individus, dans les faits, ce sont les gouvernements qui devenaient leurs sources de financement les plus importantes avec tout ce que cela comportait comme conséquences.

Quant au secteur commercial, l'étendu de son implication dans les activités des ONP, depuis 1960, était un nouveau phénomène qui avait ses propres conséquences. Auparavant, ajoute Hall, la majorité de supports aux ONP venait de la part de l'establishment; généralement moral et protestant. Mais avec la démocratisation de l'éducation supérieure, et grâce à la richesse économique après la seconde guerre mondiale, il y a eu genèse d'une nouvelle couche de leaders (souvent d'origine non européenne et non protestantes) dans les domaines du commerce, de la politique et des ONP. Ces nouveaux leaders ont apporté avec eux de nouvelles perspectives sur les communautés, les besoins de celles-ci et les façons de les satisfaire. De l'autre côté, les bénéficiaires ont commencé à demander une plus grande place dans l'élaboration des politiques et la représentation dans les instances décisionnelles des ONP. Aussi, durant les années 1990, les bouleversements et les fusions dans les industries manufacturières ont transformé les structures des économies locales. Mais les nouveaux dirigeants venant de différents horizons n'avaient plus les mêmes liens d'affectivité avec ces communautés. Alors, constate l'auteur, tous ces changements sociaux ont modifié les standards dans lesquels les ONP étaient nées, le degré d'engagement des ces organisations auprès des communautés et leurs traditions. En même temps la multiplication des sources de fonds a fait naître entre les dirigeants des ONP des différences de point de vue sur la mission, les objectifs et les stratégies de ces organisations ; Par conséquent une attention particulière a été portée désormais sur les questions liées au recrutement, à l'entraînement et aux conseils chez les ONP.

Bobkin Hall constate que les ONP ont finalement atteint le rôle central qu'elles voulaient jouer depuis toujours: toucher la vie de la plupart des Américains - comme donateurs, comme membres, comme employés ou comme bénéficiaires. Mais le prix de ce succès est que le public devient de plus en plus exigeant à leur égard. Par exemple, avance l'auteur, des scandales (abus sexuels, détournement de fonds, etc.) se sont éclatés dans le monde des ONP, ce qui a attiré l'attention du public et des médias. Par conséquent, dans certaines municipalités américaines, les autorités se sont mises à régulariser la pratique de «*Fund Raising*» des ONP ; Ailleurs, les autorités publiques ont remis en question le statut d'exemption d'impôts de certaines ONP. En s'appuyant sur les résultats des études comme West Allegheny Hospital (1982) et Hospital Utilization Project (1985), l'auteur affirme qu'en 1985, la Cour suprême de Pennsylvanie a imposé un «*Charitableness test*» pour que les hôpitaux sans but lucratif puissent profiter du statut de l'exemption de taxes. Et, actuellement certains bailleurs de fonds réfléchissent aussi dans ce sens. Quant au niveau international, ajoute l'auteur, les ONG américaines font de plus en plus face à la concurrence des ONG locales des pays en voie de développement – les PVD. Par conséquent, avertit Bobkin Hall, dans l'avenir, les ONP devraient s'attendre à de plus en plus de clarifications et de contrôle. Pour l'auteur, les ONP font face à un avenir combiné de défis et d'opportunités, d'intenses conflits et de controverses. Il conclut sa recherche en affirmant que l'histoire ne peut pas fournir aux ONP un guide pour sortir de ces troubles; Mais elle peut au moins montrer combien le secteur qu'on appelle aujourd'hui «*Nonprofit*» a toujours été un terrain contesté; Précisément parce que la nature et l'envergure actuelles des ONP soulèvent des questions fondamentales sur les politiques économiques et sociales, sur le rôle des secteurs public et commercial et sur la qualité des valeurs morales.

La deuxième étude historique, **Lamoureux et al. (1996)**, met en lumière l'évolution historique des pratiques communautaires au Québec. D'après les auteurs de cette étude, le champ communautaire au Québec a pris au cours des dernières années une extension formidable. Ils affirment que dans le domaine des pratiques communautaires au Québec, les années 1960 s'inscrivent dans «une approche de groupe de pression et de luttes d'intérêts» alors que «les luttes des années 1970 ont été marquées au coin de la lutte des classes et du changement social structurel». Par ailleurs, poursuivent les auteurs, durant les années 1980 «on s'est intéressé davantage aux pratiques d'action volontaire et de développement socioéconomique», et au cours

des années 1990 «les pratiques de concertation et de partenariat deviennent de plus en plus présentes» (p. 53). Les auteurs reconnaissent que le rassemblement de toutes ces initiatives en un «mouvement de changement social» demeure un enjeu majeur pour les années à venir. Par ailleurs, ils affirment qu'il ressort de l'analyse historique de l'action communautaire au Québec qu'au-delà d'une certaine éthique commune et de plusieurs ressemblances, le mouvement communautaire œuvre dans plusieurs champs d'activités: certains groupes mettent l'accent sur la revendication, alors que d'autres fournissent seulement des services, sans compter ceux qui exercent une action aux deux niveaux. Dans tous les cas, concluent les auteurs, ces groupes sont sur le point de trouver un second souffle avec le retour de paradigme voyant dans le don, la coopération communautaire et l'économie sociale des fondements et des voies plus appropriées de développement.

D'autre part, la troisième étude historique, celle de **Anheier et Cunningham (1994)**, est consacrée aux ONP internationale connue communément comme les NGO («*Non Governmental Organizations*»). Avant tout, en se basant sur les études comme celles de l'«*Union of International Associations (1992)*» et de l'«*OCDE (1981 & 1990)*» les auteurs présentent les statistiques suivantes : Entre 1977 et 1992 on assiste à une croissance globale d'environ 122% des ONG internationales des pays industrialisés (États Unis, 92%; Canada, 96%; Japon, 99%; Europe, 107%; Afrique, 164% et Asie 142%). En 1981, il y a eu 1700 ONG de développement international alors qu'en 1990 il y en a eu plus que 2500. La somme des fonds reçus par les ONG pour les PVD était en 1981 autour de 2 milliards de dollars; En 1989, elle avait augmenté à 4 milliards de dollars. D'après Anheier et Cunningham, le phénomène des ONG internationales n'est pas récent. Les organisations religieuses, entre autres celles des trois religions monothéistes, Judaique, Catholique et Islamique, représentent quelques exemples des plus anciennes ONG internationales qui œuvraient dans les sphères politique, économique et culturel. Et leurs activités ont précédé l'émergence de l'État Nation et du commerce moderne. Mais actuellement, ajoutent les auteurs, dans le domaine international généralement deux groupes d'ONG œuvrent: les ONG engagées dans le domaine de «l'aide humanitaire et l'assistance au développement» et les ONG engagées dans la défense des causes politiques. Par ailleurs, en se basant sur Arnove (1980), les auteurs affirment que dans le domaine de la philanthropie internationale, dès le début, les fondateurs des grandes fondations se sont impliqués pour étendre les «bénéfices» des sciences et

de la technologie occidentale - de même que ses systèmes de valeurs – aux PVD; à travers l'éducation, la recherche, et les institutions scientifiques.

D'autre part, les auteurs affirment que les ONG internationales ont joué un rôle important dans les relations internationales modernes: elles ont été membres des conférences sur les droits de l'Homme et elles étaient actives lors de la formation des Nations Unies. Aussi, l'histoire moderne des ONG internationales est parallèle avec la guerre froide durant laquelle les États-Unis favorisaient la participation des ONG dans les affaires du monde tandis que l'Union Soviétique voulait limiter cette participation. Alors, continue les auteurs, l'article 71 de la charte des Nations Unies présentait un compromis entre ces visions opposées: les ONG ont été exclues des affaires liées à la politique et à la sécurité, mais autorisées à jouer un rôle dans les domaines social et économique sous la direction du département «*Economic and Social Council*» des Nations Unies. Les auteurs ajoutent que jusqu'aux années 1970, la plupart des PVD en Asie et en Afrique partageaient avec les régimes socialistes la même méfiance vis à vis des ONG internationales; Mais peu à peu ceux d'entre eux qui ont su organiser leurs relations indépendantes des influences soviétiques et américaines ont commencé à avoir une attitude plus positive à l'égard des ONG. Et la crise économique du début des années 1970 a mis en évidence l'échec de plusieurs gouvernements des PVD dans le domaine de développement socioéconomique, ce qui a donné, par ailleurs, l'occasion à certaines ONG d'intervenir dans ce domaine. Comme résultat, entre les années 1980 et 1990, il y a eu une certaine sympathie à l'égard des ONG internationales dans plusieurs PVD et auprès de certaines organisations internationales, à tel point que certaines ONG ont obtenu un statut consultatif auprès des organisations spécialisées des Nations Unies. Actuellement, ensemble avec les représentants des gouvernements, les ONG font partie d'un réseau inter-organisationnel global dans lequel les politiques se discutent et se forment. Et le meilleur exemple de cette collaboration était le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, organisé par les Nations Unies en 1992. Ce qu'on a pu constater durant ce sommet, affirment les auteurs, était une tendance générale dans la sphère de la politique internationale: les ONG étaient devenues les ingrédients de base du contexte international.

Pour en revenir au développement international, les auteurs constatent que les pays industrialisés ont davantage favorisé le passage d'aide à travers les ONG, ceci, à cause de la mauvaise

performance de certains gouvernements des PVD. Les auteurs remarquent qu'aujourd'hui encore, certains pays Africains dépendent de l'aide étrangère pour plus que 50% de leur PNB, et dans beaucoup de PVD il existe de la corruption et d'autres formes d'inefficience dans la distribution de l'Aide. Par ailleurs, certaines organisations internationales comme la Banque Mondiale et l'OCDE voient des opportunités chez les ONG internationales pour que ces dernières les aident à surmonter les effets dommageables de leurs politiques macro-économiques. Aussi, en se basant sur (World Bank, 1989; OECD, 1988b, 1990), les auteurs affirment que les ONG internationales sont convoitées dans le domaine de la mise en place des institutions - «*Institution Building*». Et beaucoup de gouvernements occidentaux voient chez les ONG internationales des contributeurs d'une société civile, renforçant les traditions démocratiques dans les PVD. Finalement, concernant l'avenir des ONG internationales, les auteurs se basent sur d'autres études comme Fischer, (1993) et Dichter (1989) pour affirmer que la croissance des ONG locales dans les PVD posera quelques problèmes aux ONG internationales dans le sens où certains bailleurs de fonds pourraient favoriser ces ONG locales. Cependant les ONG du Nord peuvent garder leur avantage comparatif en continuant de faire de la recherche, de l'éducation, de l'«*Institution Building*», de l'aide d'urgence et de la protection environnementale. Il ne faudrait pas que les ONG internationales oublient que la globalisation va leur apporter de nouvelles opportunités d'action; Et leurs années d'expériences dans les PVD peuvent être utiles, concluent les auteurs.

Ce bref survol historique des ONP était très informatif pour la compréhension des activités actuelles et futures de ces organisations. En effet, grâce aux études examinées dans cette section, nous avons appris que les ONP, ne sont pas nées soudainement, mais que leur existence remonte loin dans l'histoire; en tout cas bien avant la formation des organisations publiques et privées modernes et celle de l'État Nation. De plus, on apprend que les ONP, que ce soit au Québec ou aux États Unis, ont joué un rôle prépondérant, non seulement dans la formation de l'État Nation, mais aussi dans le développement des domaines socio-économique, scientifique et politique. L'histoire nous apprend aussi que les ONP ont aussi joué un rôle très important sur la scène internationale. L'implication des ONP à ce niveau allait du commerce international jusqu'à l'aide internationale en passant par le développement international. De plus, nous apprenons par l'histoire que les ONP étaient des acteurs actifs dans les domaines de la diffusion des connaissances et des valeurs occidentales à travers les PVD; et qu'elles ont joué un rôle important

dans la création des institutions internationales, dans le domaine de l'action politique directe ainsi que dans la défense de certains principes démocratiques. Bref, l'histoire nous présente les ONP comme des entités d'engagements : engagements dans les affaires interne du pays -- entre autres dans les domaines social, économique et politique -- et engagements dans les affaires internationales -- entre autres dans les domaines de relations internationales, du commerce international et de l'aide internationale. Mais à la base de tout engagement se trouve la croyance en des valeurs et des considérations éthiques. Dans la prochaine section, nous examinerons plus en détail ces considérations à travers la perspective éthique des ONP.

PERSPECTIVE ETHIQUE DES ONP

«...The lifeblood of the nonprofit sector is trust. Without trust on the part of donors, clients and the larger public, Nonprofit organizations will not be able to do the important work...And nothing will erode this foundation of trust...as quickly as new ...scandals involving unethical behavior by Nonprofit organizations and their managers...»...«...We have to remember that, ultimately, noble ends are never served by ignoble means...» (Jeavons, 1994 ; p. 205).

La présence élevée de valeurs dans les ONP, par comparaison à d'autres formes organisationnelles, a été soulignée par quasiment tous les auteurs qui ont fait des recherches sur les ONP. Parmi eux, par exemple, **Hatten (1982)** affirme que l'«excellence» est la valeur organisationnelle la plus importante dans les ONP: excellence dans les services, excellence dans le développement professionnel, excellence dans les relations avec la communauté, etc. Ainsi d'après l'auteur l'excellence apporte à la ONP à la fois l'efficacité, à la fois l'efficience de même que la cohérence de l'organisation avec ses objectifs. Mais nous avons trouvé que c'est la recherche de **Jeavons (1994)** qui explique le mieux les questions concernant le pourquoi et le comment des valeurs dans les ONP. Cet auteur aborde ces questions à travers les notions d'éthique et d'intégrité. En effet, pour Jeavons «l'éthique», comme discipline, réfère à l'étude des questions reliées à la «morale»; Elle englobe les enjeux moraux, les responsabilités morales et les idéaux moraux du caractère personnel. Autrement dit, ce n'est pas juste «*what people do beleive...but what they Should believe*» (p. 184). Nous consacrons le reste de cette section à la présentation plus détaillée de cette recherche.

L'auteur regrette que de nos jours «penser à propos de l'éthique soit devenue plus l'affaire des philosophes et des académiciens que des praticiens» (p. 184). Pour lui, la réflexion éthique est une obligation de chaque professionnel, et dans chaque étape d'une décision, il y a une

considération éthique. D'après Jeavons, un comportement éthique dans les ONP ne peut pas être assuré simplement par l'emploi de la rhétorique, ni par l'établissement des règles, mais par la création d'une «culture organisationnelle» dans laquelle les idées et les attentes importantes sont incorporées dans les valeurs fondamentales de l'organisation. Jeavons remarque que les attentes sociales vis à vis des ONP sont plus importantes que chez les autres formes d'organisations; et ce, de part la confiance que la société leur accorde. En se basant sur les résultats d'autres recherches comme Hansmann (1987), Douglas (1987), Ostrander et Schervish (1990) et Jeavons (1992a), l'auteur affirme que le comportement moral et l'intégrité des ONP expliquent à la fois l'existence de ces organisations, à la fois leur capacité à générer des ressources de même que leur capacité de réalisation de leur mission. L'auteur ajoute que l'existence des ONP dans la société s'explique par l'existence d'un «contrat social implicite» ; Que ces organisations se voient accorder certains avantages par rapport aux organisations privées car elles servent le bien public. En contre partie, le public attend de ces organisations pour qu'elles soient motivées par, et adhérentes à, un ensemble de valeurs morales et humanitaires, et qu'elles n'agissent jamais d'une façon individualiste.

Par conséquent, ajoute l'auteur, les gestionnaires de ces organisations doivent sans cesse travailler pour assurer le comportement éthique de leurs organisations en créant, et en maintenant, une culture organisationnelle qui accepte et honore, dans la pratique, un ensemble de valeurs essentielles - «*Core Values*»- qui répondent aux attentes courantes du public, mais qui soient aussi compatibles avec la continuité historique, philosophique et religieuse des racines du secteur «Nonprofit». Dans ce contexte, l'auteur nous fait remarquer que la **confiance** constitue la base essentielle du secteur Nonprofit. Plus précisément, il s'agit là de la confiance à l'égard des ONP, accordée par le public, dans la poursuite du contrat social implicite évoqué. D'après Jeavons, si les ONP bénéficient d'une bonne image la société, c'est parce qu'elles bénéficient de la confiance du public et parce qu'elles font l'objet des attentes morales spéciales. Par conséquent, le comportement de ces organisations devrait être guidé par les considérations éthiques et par les valeurs. Pour cela, ajoute Jeavons, cinq «valeurs essentielles» permettront aux organisations d'obtenir la confiance du public. Il s'agit de «l'intégrité» - *Integrity*-, de «l'ouverture» - *Openness*-, de la «responsabilité» -*Accountability*-, du «service» -*Service*- et de «la charité» - *Charity*. Et les managers devraient veiller à ce que ces valeurs reflètent dans tous les aspects de

ces organisations. Ceci veut dire que le modèle pour le comportement des managers dans ces organisations devrait plutôt être un modèle de qualité éthique.

L'intégrité est une caractéristique éthique fondamentale qui est en relation directe avec la confiance. Elle est liée avec la continuité entre l'«apparence» et la «réalité», entre l'«intention» et l'«action», entre la «promesse» et la «performance», dans chaque aspect de l'existence d'une personne ou d'une organisation. Dans une organisation, la présence ou l'absence de l'intégrité se manifeste à travers la littérature de l'organisation - ses matériaux de collecte de fonds, ses rapports, ses énoncés de mission et de valeurs - et à travers son programme de priorités et de performance (par exemple, une organisation qui prétend aider les pauvres, mais qui dépense des fortunes pour le confort et la sécurité de ses membres semblera suspecte dans ce domaine). Et, pour Jeavons, la société attend primordialement des dirigeants des ONP d'avoir un comportement intègre. D'autre part, **l'ouverture** est l'opposé du «secret». L'attitude publique ici est: *“If they are really doing good, why would they be reluctant (or embarrassed) to have us see what they are doing?”*. Donc, recommande Jeavons, cette qualité organisationnelle doit se manifester dans la prise de décision, dans l'allocation des ressources et dans la gestion des opérations. **La responsabilité** concerne l'obligation éthique de donner des comptes, non seulement à ses membres, mais aussi, au public plus large, ceci pour honorer le contrat social entre l'organisation et la société. L'organisation doit donc être prête à répondre au public sur sa performance, son comportement et l'utilisation de ses revenus. Pour Jeavons, cette qualité se trouve chez les organisations lorsque, entres autres, elles (*) montrent leur bonne conduite au public et (**) elles travaillent pour une meilleure relation entre le conseil d'administration et les gestionnaires. Par ailleurs, les ONP existent parce qu'elles s'engagent à rendre un certain **service** à certains bénéficiaires. Alors, souligne l'auteur, l'obligation éthique pour servir doit continuellement être manifeste dans la conduite des managers des ONP; Pour ce faire, ils doivent penser à l'avancement de la mission de leur organisation plutôt qu'à celle de leurs propres statuts et carrières. Et **la Charité** concerne l'acte de donner à ceux qui sont dans le besoin. Ceci veut dire qu'un manager qui, par exemple, manque de respect pour les clients peut être difficilement qualifié de charitable.

Pour Jeavons, ces cinq valeurs doivent être transférées en comportement par les managers des ONP – pour qu’elles deviennent la base de toutes les décisions et interactions. Pour ce faire – pour que ces idées éthiques puissent devenir des valeurs opérationnelles -, c’est le champ de la «culture organisationnelle» qui procure des indications pratiques. Jeavons rappelle que la plupart des théories sur le leadership [dont, par exemple, celles de Deal et Kennedy (1982), Peter et Waterman (1982)] se concentrent sur les «rites et les rituels» de la vie organisationnelle. Mais Jeavons s’inspire plus de Schein (1985) dont l’auteur affirme que pour comprendre la culture organisationnelle on doit se concentrer sur les «valeurs essentielles» -*Core Values*- qui donnent forme au comportement d’une organisation. D’après Schein, les managers peuvent donner forme à l’objectif, au caractère et aux opérations d’une organisation en agissant sur les «valeurs essentielles» de celle-ci. C’est ainsi que Jeavons effectue le lien entre le comportement éthique des managers et le maintien d’un comportement éthique général dans l’organisation. Par conséquent, il recommande aux dirigeants de mettre en place la structure organisationnelle, les processus et les systèmes de compensation et d’encouragements de telle façon que, chacun, renforce le comportement et les valeurs éthiques dans l’organisation. Et, plus important, continue Jeavons, le comportement individuel des dirigeants doit refléter ces valeurs. Bref le contenu de cette section nous recommande que les questions éthiques sont, et doivent être, présentes dans toutes les étapes des opérations et de processus des ONP, et doivent concerner tous les dirigeants. Vu sous l’angle éthique, les ONP existent parce qu’elles ont un comportement adéquat aux valeurs morales appréciées par les membres de la société. Les leaders organisationnels doivent donc mettre en place la structure, les processus et les systèmes qui renforcent ce comportement éthique.

Comme résumé pour ce chapitre, afin de cerner davantage les ONP, après avoir cherché les raisons d’existence de ces organisations nous nous sommes intéressés à deux considérations fondamentales; l’Histoire et l’Éthique. Le survol historique des ONP nous a appris que l’existence de ces organisations remonte à très loin dans le temps et que depuis toujours, les ONP ont joué un rôle prépondérant, non seulement au niveau national, mais aussi au niveau international, dans les domaines économique, social et politique. Alors, à la question de savoir pourquoi cette présence massive et cet engagement des ONP tout au long de l’histoire, un certain nombre d’auteurs nous ont référé aux valeurs qui existent, et qui doivent exister, dans ces

organisations et qui sont appréciées par la société. Lorsque nous avons examiné ainsi la perspective éthique des ONP, nous avons appris que le comportement moral et l'intégrité des ONP expliquaient à la fois l'existence de ces organisations à la fois leur capacité à générer des ressources de même que leur capacité d'agir. Nous avons constaté qu'en fait, dans chaque étape de la décision des ONP, il y avait des considérations morales et éthiques qui, par l'intermédiaire d'un «contrat social implicite», reliait ces entités organisationnelles avec le public. Car le public s'attend, de leur part, pour qu'elles adhèrent à certaines valeurs morales et humaines. Et dans cette relation entre les ONP et la société, nous avons constaté que la confiance était une considération essentielle. D'autre part, Jeavons nous proposait que cette confiance s'établissait par, entre autres, les cinq valeurs de l'intégrité, l'ouverture, la responsabilité, le service et la charité. Finalement nous avons appris par le même auteur que le rôle de la gestion était de mettre en place les structures, les processus et les systèmes qui renforcent ces valeurs dans les comportements des membres des ONP, particulièrement leurs dirigeants.

Ainsi, cet accent mis sur le comportement des dirigeants est directement lié à la question de la gouvernance des ONP de même qu'à l'une des tâches principales de la gouvernance qui est l'acquisition des ressources. Nous consacrerons par conséquent le prochain chapitre à l'étude de ces deux questions fondamentales.

Chapitre 3

LA GOUVERNANCE ET L'ACQUISITION DE RESSOURCES CHEZ LES ONP

Au cours de ce chapitre nous allons voir que les deux considérations de la gouvernance et de l'acquisition des ressources chez les ONP forment deux des spécificités supplémentaires des ces organisations, par comparaison aux autres formes organisationnelles. Dans ces domaines, en général, et selon des répartitions de tâches décisionnelles différentes, le directeur exécutif et le conseil d'administration (CA) prennent conjointement les deux sortes de décisions opérationnelles et stratégiques. En relation avec ce qui vient d'être exposé, dans le présent chapitre, nous ferons premièrement l'inventaire des études les plus pertinentes à propos de la gouvernance des ONP (première section) ; Ensuite (deuxième section), nous aborderons la question de l'acquisition des ressources pour ces organisations.

LA GOUVERNANCE CHEZ LES ONP

Dans cette section, nous portons notre attention sur les instances hiérarchiques et décisionnelles les plus importantes des ONP, à savoir, leurs conseils d'administration (CA) et leurs directeurs exécutifs (CEO). Autrement dit nous ferons le tour de la question de «la gouvernance» dont la fonction essentielle est la prise de décision sur les sujets importants des ONP. Quasiment tous les auteurs qui ont réalisé des études théoriques sur les ONP ont abordé cette question de près ou de loin. Par exemple, selon Wheelen et Hunger (1986), les ONP, de part leurs différences en termes de sources de revenus et de relations avec les clients, par comparaison avec les autres formes organisationnelles, ont besoin d'un leadership puissant. D'après Smith (1994), en théorie un CA dans les ONP a trois caractéristiques: Il est constitué de bénévoles, il dirige et gouverne l'organisation et il sert comme lien entre l'organisme et la communauté locale. Mais dans cette section, nous nous intéressons à quatre recherches dont les contenus, selon nous, procurent suffisamment d'explications sur les dynamiques de la gouvernance dans les ONP. La première de ces recherches est Axelrod (1994) qui fournit des éléments de compréhension détaillés sur le fonctionnement du CA, et sur le développement de celui-ci. Ensuite, la deuxième recherche, celle Drucker (1990), analyse à la fois le rôle du CA, à la fois celui du CEO dans les ONP. Pour

Drucker, ces deux instances décisionnelles doivent joindre leurs efforts ensemble pour concevoir la mission et pour traduire celle-ci en actions efficaces. Et Herman et Heimovics (1994), troisième étude, explique essentiellement les qualités d'un CEO efficace. D'après ces auteurs, un CEO efficace utilise une approche politique et multidimensionnelle. Dans les paragraphes suivants, chacune de ces études sera expliquée davantage.

Pour l'auteur de l'étude **Axelrod (1994)**, dans la majorité des ONP, la gouvernance ne relève ni des «*Stock Owners*», ni des officiels gouvernementaux et ni des gestionnaires professionnels ; elle relève plutôt des bénévoles, membres du CA venant de différents horizons. Et cela, ajoute l'auteur, est une des caractéristiques les plus importantes de ces organisations. Pour l'auteur, il existe une «*corrélation forte*», mais non quantifiable, entre le fonctionnement d'un CA «*efficace*» et la performance générale d'une ONP. Plus précisément, ajoute Axelrod, le CA est responsable des tâches suivantes:

- Déterminer la mission et l'objectif de l'organisation (expliquer pourquoi l'organisation existe et qu'est ce qu'elle veut accomplir);
- Prendre le temps et les moyens de sélectionner le directeur exécutif, une personne professionnelle et compétente - et ensuite, supporter celui-ci dans ses tâches;
- Trouver une méthode adéquate pour examiner régulièrement la performance des employés (salariés) de l'organisation;
- Consacrer suffisamment de temps pour la réflexion sur les décisions concernant le futur de l'organisation (et non sur les considérations opérationnelles, exclusivement);
- Approuver et «*monitorer*» les programmes et les services de l'organisation afin d'améliorer l'allocation des ressources;
- Fournir une bonne gestion financière à l'organisation;
- Prendre part activement dans la récolte de fonds pour l'organisation;
- Travailler pour l'amélioration de l'image publique de l'organisation;
- Renforcer sa propre performance (en tant que CA) en veillant, entre autres, à la composition et la sélection de ses membres.

Par ailleurs pour Axelrod, un «*programme de développement*» du CA consiste en une série d'activités éducationnelles désignée à aider les membres de cette instance organisationnelle «*un processus continu*» et non pas «*un événement singulier*» et isolé; Les meilleurs programmes de développement du CA sont ceux qui sont accés sur un effort permanent et systématique pour (*) informer les membres, (**) renforcer son processus et (***) favoriser l'évaluation de sa performance.

Drucker (1990) est la deuxième étude sur le CA. D'après cet auteur les ONP existent parce qu'elles veulent apporter des changements au niveau des individus et de la société. Par conséquent le test ultime n'est pas la beauté de leur mission, mais la bonne décision. Et ces décisions se prennent au niveau du CA. D'après Drucker, ce dernier aide l'organisation à réfléchir à propos de sa mission, à se porter en tant que gardien de celle-ci, et à s'assurer du bon management de l'organisation pour réaliser une bonne performance ainsi que pour évaluer celle-ci. De plus, aux moments de crise les membres du CA se comportent comme des «*firefighters*». Les membres du CA sont aussi considérés comme les premiers collecteurs de fonds pour l'organisation, et ils doivent savoir que devenir membres du CA ne signifie pas le pouvoir, mais la responsabilité. Voici ce qu'écrit Drucker sur ces questions :

«...To be effective, a nonprofit institution needs a strong board, but a board that does the board's work. The board not only helps think through the institution's mission, it is the guardian of that mission, and makes sure the organization lives up to its basic commitment. The board has the job of making sure the nonprofit institution has competent management. Its role is to apprise the performance of the organization. And in crisis, the board members may have to be firefighters. It is also the primer fund-raising of a Nonprofit organization...»...«Members of the board must know that membership of this board is not power, it is responsibility...» (p. 158).

Drucker est persuadé que les ONP ont besoin d'un CA plus efficace que les organisations commerciales, car chaque ONP est constituée d'une multitude d'influences et d'intérêts :

«...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)

D'autre part, concernant l'exercice de la prise de décision, Drucker a des recommandations précises aux dirigeants des ONP. L'auteur commence par reconnaître que chaque décision implique une part de risque. Donc, une décision efficace nécessite beaucoup de temps et de réflexion. Pour Drucker, seulement les dirigeants peuvent prendre des décisions importantes. Et les dirigeants les plus efficaces en prennent très peu; Ils se concentrent plus sur les décisions les plus importantes. Pour l'auteur, la partie la plus importante d'une bonne décision est de se demander «à propos de quoi cette décision est ?», car les décisions routines n'ont pas beaucoup de conséquences et, donc, il ne faudrait pas dépenser beaucoup de temps dessus.

«...Decisions always involve risk taking. And effective decisions take a lot of time and thought...Only executives can make decisions. The effective ones make very few. They concentrate on the important decisions. The most important part of the effective decision is to ask: what is the decision about; what it seems to be about?...Routine decisions are decisions that have no consequences, or at least no foreseeable consequences. Don't waste time on them...» (p. 123).

Drucker trouve qu'il est normal que les questions importantes soient controversées ; Mais le risque dans ce domaine est que les débats deviennent interminables. Pour éviter cela, l'auteur

préconise aux dirigeants d'éviter de chercher à tout prix «la» bonne réponse, mais de chercher à comprendre quelles questions les uns et les autres sont en train de répondre.

«...Important decisions are risky. They should be controversial. Instead of arguing what is right, assume that each faction has the right answer. But which question each trying to answer?...» (p. 127).

Ainsi l'absence d'ententes dans une ONP ne signifie pas pour Drucker «l'opinion de l'un contre celle de l'autre», mais «la bonne volonté de l'un contre celle de l'autre». Alors, déduit Drucker, le leadership des ONP devrait se servir de la «dissidence» et des «mésententes» pour résoudre les conflits. L'auteur recommande aussi aux dirigeants des ONP de ne pas simplement se contenter de prendre des décisions, mais de traduire celles-ci dans le langage des gens qui sont chargés de les implanter ; Autrement dit, de bâtir un nouveau comportement dans l'organisation. Drucker poursuit son raisonnement en se concentrant davantage sur le rôle du directeur exécutif. Pour lui, étant donné que les ONP existent grâce à leurs missions, alors la première tâche de leurs dirigeants est de faire en sorte que tous le monde comprenne bien cette mission.

«...Nonprofit institutions exist for the sake of their mission. They exist to make a difference in the society and in the life of individual. The first task of the leader is to make sure that everybody sees the mission, hears it, lives it...» (Drucker, 1990, pp. 45).

Ce qui est important n'est pas le charisme du leader, mais sa mission ; Par conséquent, celui-ci devrait définir clairement la mission de son organisation de façon opérationnelle. Mais il y a une différence entre la mission et l'objectif : «la mission» reste pour toujours tandis que «l'objectif» n'est que temporaire.

«...What matters is not the leader's charisma. What matters is the leader's mission. The first job of the leader is to think through and define the mission of the institution. A mission statement has to be operational, otherwise it is just good intentions. A mission statement has to focus on what the institution really tries to do and then do it so that everybody in the organization can say: this is my contribution to the goal. The mission is forever; the goals are temporary...» (p.3).

Drucker préfère que le leader soit «porté sur le résultat», car, au bout du compte, c'est lui seul qui sera considéré comme le responsable du résultat de l'organisation. Alors, argue l'auteur, le leadership dans les ONP ne concerne pas seulement l'exercice de penser aux grands principes, et il ne se pratique pas comme jouer au théâtre ; mais il concerne l'action avant tout. Et la première action du leader est la révision de la mission, la recherche d'une nouvelle direction pour son ONP, la réflexion selon les priorités, la construction d'une organisation et l'abandon des pratiques désuètes. De plus, le leader doit donner l'exemple, à l'intérieur de l'organisation comme à l'extérieur de celle-ci.

«...We need to be result-oriented. Leadership is accountable for results. Leadership is doing. It isn't just thing great thoughts;...; 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. The next things to do are to think through priorities, and as leadership, to give example, inside and outside the organization...» (p. 45).

Drucker va même plus loin dans l'engagement et l'action des leaders des ONP, et leur notifie qu'ils ne devraient pas se contenter de, simplement, faire les choses adéquatement, mais de les faire «exceptionnellement bien», car leurs organisations se sont investies dans la défense d'une cause.

«...You can't be satisfied in non-profits with doing adequately as a leader. You have to do exceptionally well, because your agency is committed to a cause...» (p. 10).

En outre, l'auteur souligne le rôle très important du leadership des ONP, à la fois dans le processus de la formulation de la stratégie, à la fois dans celui de l'implantation de la stratégie. Concernant la dernière, il insiste particulièrement sur le rôle et l'action du leader pour traduire la mission en résultats efficaces.

«...Mission and leadership are not just things to read about, to listen to. They are things to do something about; things that you can, and should, convert from good intentions and from knowledge into effective action, not next year, but tomorrow morning...» (p. 45).

Mais la tâche la plus importante du dirigeant, d'après Drucker, c'est d'anticiper la crise et d'avoir de l'avance sur elle grâce aux innovations constantes.

«...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...» (p.9).

Drucker consacre la dernière partie de son manuel (Drucker, 1990) à la question de développement de soi-même; comme personne, comme exécutif et comme dirigeant. Pour cela, affirme l'auteur, il faut être à la poursuite de l'excellence, c'est à dire, le développement de l'être humain d'un côté, et le développement des habiletés (*Skills*) et compétences de l'autre côté.

Une troisième étude à laquelle nous nous sommes intéressées dans cette section est **Herman et Heimovics (1994)**. Les auteurs consacrent entièrement cette étude au rôle du directeur exécutif – CEO - dans les ONP. Ils rappellent que le caractère spécifique des ONP engendre un défi distinct et important au leadership des ONP. Par conséquent, suggèrent-ils, les leaders en question doivent intégrer les domaines de la mission, de l'acquisition des ressources et de la stratégie. Pour relever ce défi, continuent les auteurs, les interactions du leader avec le CA joueront un rôle très important. Les auteurs se basent sur une approche constructiviste des organisations pour examiner ces interactions. Cette approche, argumentent-ils, contrairement aux modèles systémiques, abandonne les hypothèses de la hiérarchie imposée et de la rationalité, et défend

l'idée que ce qu'une organisation est, et ce qu'elle fait, émergent de l'interaction des participants dans le processus organisationnel; Du «fit» entre les routines de l'organisation d'un côté et les perceptions, besoins et intérêts des participants de l'autre côté. De plus, la perspective constructiviste reconnaît que les objectifs officiels, les structures et les procédures n'existent que sur le papier; Les vrais objectifs, structures et procédures émergent, et changent, lorsque les participants interagissent et construisent socialement les significations des événements courants. Donc, à l'intérieur de l'organisation, les auteurs énumèrent les qualités suivantes pour un «bon» CEO:

- Il facilite les interactions au sein du CA;
- Il montre de la considération à l'égard des membres du CA;
- Il conçoit les changements et les innovations ensemble avec les membres du CA; et leur fournit des informations utiles et pertinentes;
- Il initie et maintient la structure du CA;
- Il aide à l'accomplissement et la productivité des membres.

Quant à l'extérieur de l'organisation, d'après les auteurs, le défi du leadership des ONP est d'intégrer, ensemble, la mission, l'acquisition des ressources et la stratégie. Dans ce domaine, les CEO devraient:

- Dépenser du temps sur les relations extérieures (éviter de passer tout leurs temps sur la routine quotidienne), et apprendre à déléguer;
- Développer un réseau d'information informel pour obtenir, évaluer et intégrer les informations nécessaires auprès des organisations gouvernementales, les fondations, les associations professionnelles, les autres organismes, etc. ;
- Gérer son temps et son énergie en les allouant efficacement aux objectifs de court terme et de long terme;
- Improviser et accepter des solutions multiples et partiales.

Finalement, 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 suppose l'existence des conflits et des différences. Il devrait essayer de comprendre les groupes d'intérêt et les coalitions et, se servir de la négociation comme base de l'allocation des ressources et la résolution des conflits entre les différents stakeholders. Finalement, 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.

En résumé, la littérature étudiée dans cette section nous apprend que la gouvernance des ONP est différente de celle des autres formes d'organisations. Dans les NPO, les dirigeants doivent être proactifs, engagés pour l'action et prêt à relever les défis. De plus, ils doivent faire tout leur possible afin de perfectionner le système de l'acquisition de ressources de leurs organisations. Nous allons examiner cette question à la prochaine section.

L'ACQUISITION DES RESSOURCES «FUNDRAISING» CHEZ LES ONP

La façon de se financer est une autre particularité des ONP, et pour un nombre important d'auteurs, une des fonctions les plus importantes de ces organisations consiste à trouver les ressources financières nécessaires pour leurs activités. Il faudrait noter que la pratique employée dans ce domaine a été traditionnellement qualifiée de «*Fundraising*» ou de «la campagne de financement». Dans les paragraphes suivants, nous approfondirons ce sujet en se référant aux auteurs qui l'ont abordée directement. Ainsi, nous verrons que Drucker (1990) défend plutôt l'idée d'une stratégie du «développement des fonds» et non celle de la «récolte des fonds». De son côté, l'auteur de Smith (1994) aborde le problème de la gestion des contrats entre une ONP et un bailleur de fonds qu'il appelle «*Contracting Regime*». Par ailleurs, l'auteur de Fogal (1994) consacre son étude à la conception et la gestion d'un programme de récolte de fonds «*Fundraising Program*». Et l'auteur de Smucker (1994) consacre sa recherche à la problématique de «*lobbying*» en faveur des ONP. Examinons ces études plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

Peter Drucker, dans **Drucker (1990)**, affirme que la source de revenu est une autre différence entre les ONP et les autres formes organisationnelles. D'après lui, une organisation du type «Forprofit» - génératrice de profit économique - récolte ses fonds en vendant ses produits et services aux consommateurs; De l'autre côté, le gouvernement récolte des taxes. Mais les ONP doivent trouver leurs fonds auprès des donateurs (bailleurs de fonds), des personnes ou groupes qui participent à la cause mais qui ne sont pas des bénéficiaires des services rendus par la ONP :

«...The source of its money is probably the greatest single difference between the Nonprofit sector and business and government. A business rises money by selling to its customers; the government taxes. The Nonprofit Institution has to rise money from donors; from people who want participate in the cause but who are not beneficiaries...».

Alors, pour augmenter et stabiliser les fonds Drucker recommande une stratégie qui soit orientée vers le «développement des fonds, et non vers la «récolte de fonds». L'objet d'une telle stratégie

est précisément de permettre à l'organisation de poursuivre sa mission sans la subordonner aux bailleurs de fonds, ou devenir prisonnière de cette pratique :

*«...A NPI that becomes a prisoner of money-raising is in serious trouble and in an identity crisis...»;
«...The purpose of a strategy for raising money is precisely to enable it to carry out its mission without subordinating that mission to fund raising. This is why people talk now of «fund-development» instead of «fund-raising...».*

En qualifiant la pratique de «*Fundraising*» comme l'équivalent de «mendier», Drucker recommande le développement de fonds qui, d'après lui, tend à créer un mécanisme pour supporter le membership des donateurs à l'organisation parce qu'elle le mérite.

«...Fund-raising is going around with a begging bowl, asking for money because the need is so great. Fund development is creating a constituency, which supports the organization because it deserves it. It means developing a «membership» that participates through giving...».

Pour l'auteur, le développement signifie qu'il faudrait sensibiliser les donateurs afin qu'ils considèrent une partie du résultat de la ONP comme étant la leur. Cela nécessite une stratégie de long terme plutôt qu'une campagne annuelle de collecte de fonds:

«...Development means bringing the donors along, raising their sights in terms of how they can support you, giving them ownership in the outcome of your organization. That takes a long term strategy rather than putting together an annual campaign to go out and collect money...» (P. 87, interview with Dudley Hafner).

Pour ce faire, Drucker encourage les gestionnaires des ONP à discerner la façon de définir les résultats pour un effort donné, et d'en informer les donateurs; Ensuite, de leur montrer comment l'organisation compte réaliser ces résultats. D'après Drucker, les ONP peuvent aussi éduquer les donateurs à propos de l'identification et l'acceptation des résultats obtenus:

«...The NP manager has to think through how to define results for an effort, and then report back to the donors, to show them that they are achieving results. You also have to educate donors so that they can recognize and accept what the results are...».

La deuxième étude dans ce domaine est **Smith (1994)**. Elle aborde la gestion des contrats entre une ONP et le gouvernement qu'il appelle «*Contracting Regime*». L'auteur part du constat selon lequel, avant les années 1960, les ONP étaient dépendantes des fonds privés. Mais de nos jours, les gouvernements, pour des raisons d'efficacité, mais aussi à cause de leurs échecs dans certaines politiques sociales, «sponsorisent» certains services sociaux aux ONP. Pour ces dernières, l'effet positif du régime des contrats est qu'elles augmentent leurs budgets sans trop de problème. Mais, à défaut d'une bonne gestion, cette pratique pourrait menacer l'existence à long terme de la ONP. Car, ajoute l'auteur, l'acceptation de ces contrats réduit la liberté de la ONP, et la force de se comporter selon les exigences du gouvernement. Parmi les plus importants dangers pour la ONP qui abuse du régime des contrats, l'auteur énumère la perte de la stabilité financière, la menace d'une déviance de la mission et l'incertitude quant au renouvellement de ces contrats,

ce qui rendra très difficile à la ONP la pratique de planification et une gestion efficace. Un autre problème avec les contrats pourrait être la privation de l'organisation des sources de fonds alternatives. Finalement, affirme l'auteur, le respect des lignes budgétaires complexes, le respect des délais, etc., peuvent servir aux agents gouvernementaux d'instruments de pression et de contrôle sur l'ONP qui devient dépendante du régime des contrats.

Par conséquent, face à ces problèmes, pour les ONP qui décident quand même de continuer dans ce régime, l'auteur propose les 4 stratégies (non mutuellement exclusives) suivantes:

- Définir un nouveau rôle pour le CA: Dans un régime de Contracting, ce sont plutôt les CEO et les salariés professionnels qui ont plus d'informations et qui connaissent les détails des contrats que les membres du CA. Ces derniers devraient renoncer à une partie de leur pouvoir et supporter les initiatives du directeur exécutif et des employés salariés. Évidemment, dans ce cas, le risque serait que le CA se retrouve en face de surprises désagréables ;
- Le CA peut chercher un nouveau CEO qui a les aptitudes pour obtenir des contrats - entre autres des connaissances suffisantes en gestion financière - et qui soit fidèle à la mission de l'organisation;
- Le CA peut aussi changer sa composition ou ses règles pour s'adapter mieux au régime des contrats ;
- Les dirigeants de la ONP s'engagent à augmenter la visibilité de celle-ci par un travail politique, en essayant, entre autres, d'obtenir le support de certains leaders politiques afin d'obtenir des contrats.

La troisième étude dans ce domaine, **Fogal (1994)**, est consacrée à la conception et la gestion d'un programme de récolte de fonds –*Fundraising Program*. L'auteur de cette étude rappelle que les ONP utilisent cette pratique afin d'augmenter leurs revenus. Il qualifie cette pratique comme «une fonction managériale» qui aide à atteindre l'objectif de l'organisation. Il revient donc aux responsables, ajoute l'auteur, de spécifier clairement les objectifs de la campagne de levée de fonds et de veiller pour son efficacité. Fogal souligne le fait que les donateurs, à travers leurs donations, démontrent leur volonté d'endosser la mission de l'organisation et de respecter son leadership. Par conséquent, recommande l'auteur, la ONP ne devrait pas oublier, dans le processus de la récolte des fonds, l'efficience (le coût par dollar récolté) versus l'efficacité (la somme totale nette ramassée). Comme processus managérial, ajoute l'auteur, la récolte de fonds consiste en des étapes précises suivantes:

- La définition du problème et le rassemblement des informations nécessaires pour la campagne de levée de fonds;

- Les réponses aux questions de «Combien de fonds?», «À qui s'adresser?», «Quand?» et «Comment?» pour la formulation de la planification;
- La mise en œuvre de cette planification en distribuant les tâches et les responsabilités, et en contrôlant le déroulement du processus ;
- L'évaluation de la planification pour la campagne de levée de fonds.

Par ailleurs, en général, la récolte de fonds s'effectue souvent par l'intermédiaire des relations que la ONP a tissées dans le milieu, avec différents acteurs de la société. En relation avec cette question, l'auteur de **Smucker (1994)** examine la question de «*lobbying*» en faveur des ONP. Smucker affirme que cette pratique est à la fois légale (aux États Unis), à la fois essentielle pour les activités des ONP. De plus, continue l'auteur, la loi (américaine sur le lobbying- datée de 1976) est généreuse en la matière, et favorable aux ONP. L'auteur rappelle qu'une ONP a besoin d'un bon réseau de contacts. Par conséquent, il est très important que ses membres sachent comment les décisions sont prises à l'extérieur de leur organisation. De plus, ils devraient essayer de se mettre au courant des lois qui peuvent affecter leur organisation. D'après Smucker, étant donné que la majeure partie des informations qui intéressent les ONP restent publiques, tous les dirigeants des ONP peuvent pratiquer le *Lobbying*. Mais, ajoute l'auteur, il faudrait un minimum de connaissance du milieu sur lequel le *Lobbying* est orienté (gouvernement, parlement, etc.).

En guise de résumé, dans ce chapitre nous avons présenté les études pertinentes sur deux sujets vitales de la vie des ONP, c'est à dire la gouvernance et l'acquisition des ressources. Nous avons vu que dans les ONP, la gouvernance ne dépend ni des propriétaires ni des officiels du gouvernement, mais des bénévoles membres des CA. Cela dit, le CEO reste toujours une personne influente et munie de pouvoir décisionnel. Les auteurs recommandent qu'un CA efficace doit avant tout faire le travail d'un CA; Il doit éviter de se substituer au CEO ou aux autres managers dont le travail concerne essentiellement l'accomplissement des tâches quotidiennes. D'autre part, les membres du CA devraient faire en sorte que celui-ci devienne primordialement un lieu de réflexion sur la mission de l'organisation, une instance pour assurer la protection de cette mission et un lieu pour s'assurer de la bonne gestion et de l'évaluation de la performance de leur ONP. De plus, après avoir identifié et embauché le CEO, les membres du CA devraient aider celui-ci dans ses tâches, autant que possible. Ils doivent par ailleurs jouer le rôle de médiateurs lorsque l'organisation connaît des crises, et se considérer comme les premiers collecteurs de fonds pour l'organisation. Du côté du CEO, il doit à la fois effectuer des activités à

l'intérieur de l'organisation comme à l'extérieur de celle-ci. À l'intérieur, il doit faciliter les interactions, travailler ensemble avec le CA et établir une bonne structure pour le fonctionnement de celui-ci. À l'extérieur, en s'appuyant sur les contributions des membres du CA, il doit intégrer ensemble la mission, la stratégie et l'acquisition des ressources. Finalement, nous avons appris que les responsables des ONP doivent bien gérer l'acquisition des ressources pour leur organisation. Pour ce faire, les ONP peuvent utiliser différentes pratiques : mettre sur place une campagne de levée de fonds ou pratiquer le *Lobbying* pour augmenter leurs budgets.

S'occuper des questions générales comme la prise de décision stratégique, les interactions avec le CA, etc. ne sont qu'une partie du travail des gestionnaires des ONP. De plus, il faut veiller à ce que la gestion quotidienne soit assurée de la façon appropriée. Par conséquent, il est temps maintenant d'examiner de plus proches les différentes fonctions de la gestion quotidienne des ONP. Le prochain chapitre est consacré à ce sujet.

Chapitre 4 LES PRINCIPALES FONCTIONS DE LA GESTION COURANTE DES ONP

«Forty years ago, management was a very bad word in nonprofit organizations. Management meant business, and the one thing a Nonprofit was not was a business. Today, nonprofits understand that they need management all the more because they have no conventional bottom line» (Drucker, 1993).

Comme il a été énoncé auparavant, nous avons consacré ce chapitre à la revue de la littérature théorique sur la gestion courante des ONP, c'est à dire, sur les pratiques managériales les plus souvent opérées à l'intérieur de ces organisations. L'examen de cette littérature nous amène à affirmer que la majorité des auteurs ont identifié, chez les ONP, trois pratiques essentielles de gestion quotidienne, à savoir, le «marketing», la «gestion des ressources humaines» et la «comptabilité». Ou plus exactement, ces trois pratiques étaient systématiquement mentionnées lorsque divers auteurs abordaient la gestion courante des ONP⁹. Par conséquent, ce chapitre sera divisé en trois sections qui, successivement, seront consacrées à chacune de ces fonctions. La première section étudiera donc la pratique de marketing dans les ONP, suivie de la deuxième section qui abordera la gestion des ressources humaines. Et la troisième section examinera les considérations financières et comptables dans les ONP.

LE MARKETING DANS LES ONP

Nous commençons ce sujet avec le chapitre du livre de **Drucker (1990)** consacré à cette fonction dans les ONP. En général, Drucker affirme que le marketing dans les ONP est une pratique qui vise à harmoniser les besoins du monde extérieur avec les objectifs et les ressources de l'organisation :

«...Marketing is a way to harmonize the needs and wants of the outside world with the purposes and the resources and the objectives of the institution...» (p. 84).

⁹ . Il faudrait mentionner qu'étant donné que les prescriptions des auteurs se ressemblaient plus ou moins concernant les pratiques habituelles de gestion, nous avons dû faire des sélections. Par exemple, concernant la comptabilité dans les NPO, quasiment tous les auteurs qui ont abordé ce sujet reconnaissent que cette pratique est importante pour la gestion des ONP, etc. Alors, au lieu de rapporter la liste de tous ceux qui ont fait cette affirmation, nous avons trouvé plus utile, et moins redondant, de sélectionner l'auteur qui, en abordant la question de la comptabilité dans les ONP, allait le plus loin dans l'arrimage entre cette pratique et les spécificités des ONP.

Drucker effectue aussi une entrevue avec Philip Kotler, l'un des auteurs contemporains les plus connus du domaine de marketing. Ainsi, Kotler en présentant sa version, fait la différence entre la «vente» et le «marketing». Pour Kotler, ce dernier joue un rôle pour l'identification des besoins des clients.

*«...Marketing is finding needs and filling them. I would add that it produces positive value for both parties. If you start with a set of products you have, and want to push them out into any market, that's selling...» ;
«...Many organizations are very clear about the needs they would like to serve, but they often don't understand these needs from the perspective of the consumers. They make assumptions based on their own interpretation of the needs out there...» (Kotler, in. Drucker, 1990, p. 75).*

Ensuite, les deux auteurs font un échange d'idée. Drucker évoque le lien de la mission avec les besoins des bénéficiaires et la récolte de fonds nécessaires pour surmonter ces besoins de la part des ONP. Et Kotler répond que le marketing, comme concept, peut nous aider à comprendre les besoins des «clients». Alors, la première recommandation que Drucker fait pour un marketing efficace pour les ONP est d'éviter de laisser les ressources rares là où il n'y aura pas de résultats. La deuxième recommandation est de bien connaître son client. A ce propos, en dehors d'un plan marketing avec des objectifs spécifiques, ajoute Kotler, une ONP a besoin du «*Marketing Responsibility*». Ce dernier l'amène à considérer le bénéficiaire avec respect; de chercher quelles sont leurs valeurs ? Comment peut-on les atteindre ?, etc. Bref, ajoutent les deux chercheurs, il s'agit là de veiller à éviter de choisir à la place des bénéficiaires ce qui est bon pour eux. Drucker ajoute à cette liste la nécessité d'innovation pour les ONP ; la reconnaissance du fait que l'innovation n'est pas une menace, mais peut être une opportunité pour ces organisations. Par conséquent, continue Drucker, dans le domaine du marketing, le CEO devrait s'appuyer sur la collaboration d'un professionnel; Qu'ensemble, ils devraient constamment faire une «*Consumer Research*» afin de comprendre le marché et les besoins qui s'y trouvent, de développer une segmentation appropriée des différents groupes et de développer des programmes, politiques et pratiques pour satisfaire les besoins de ces groupes. Mais aussi important que le reste, continue Drucker, ils ne doivent pas oublier de communiquer ces programmes.

La deuxième recherche à laquelle nous nous sommes intéressés pour aborder la pratique de marketing dans les ONP est **Moyer (1994)**. D'après l'auteur de cette recherche, il existe actuellement une confusion sur la définition de ce concept chez certains dirigeants des ONP. En effet, pour ces derniers, le marketing ne serait approprié que pour la vente commerciale. Mais Moyer se base sur Bagozzi (1975) pour donner une définition de marketing:

«C'est le processus qui lie une organisation avec ses éléments clés de l'environnement ; les donateurs, les gouvernements, les médias, les collaborateurs de service, les partenaires et les clients...» (Bagozzi, 1975, p. 32).

Cette façon de concevoir le marketing, ajoute l'auteur, fait de ce concept une fonction cruciale de la gestion des ONP. Ceci veut dire que le marketing est plus que la promotion ; Que l'organisation, pour atteindre sa mission, a besoin d'échanger avec ses partenaires, dont, les bénévoles, les donateurs, les clients, les gouvernements, etc. L'auteur ajoute que l'instrument pour effectuer ces échanges est effectivement le marketing. Il recommande donc pour que les gestionnaires empruntent l'approche d'«analyse de portefeuille» -«*Portfolio Analysis*» qui, rappelons le, identifie les principaux programmes, établie des critères pour juger l'importance relative des «*Strategic management units – SMU*», évalue chaque SMU, classifie les programmes et définit une stratégie générale appropriée aux programmes. D'autre part, l'auteur recommande la pratique de «*Marketing Research*» à ces organisations; Pratique pouvant être utilisées par des moyens simples et économiques. Un autre concept du domaine de marketing qui, selon l'auteur, pourrait être utile aux ONP est le «*Target Marketing*» par lequel la ONP concernée peut identifier et sélectionner les «populations-cibles» et les «segments du marché» qui correspondent mieux à ses objectifs et qui lui permettent de canaliser ses ressources aux clients. Ainsi, ajoute l'auteur, une fois avoir choisi le marché cible (par la segmentation), le gestionnaire sera en position de formuler un «*Marketing mix*» en choisissant les «fameux 4 P» connus dans le champ du marketing: Produit, Place, Prix et Promotion. D'après l'auteur, le «**Produit**» des ONP est généralement constitué du service qu'elles offrent aux bénéficiaires. Pour Moyer, il est évident que les services ont des différences par rapport aux produits physiques. Par exemple, les services ne peuvent pas être stockés ou produits en masse. C'est là qu'un autre concept populaire du marketing, le «*Product Life Cycle*», peut se révéler utile aux gestionnaires des ONP, dans le sens où il peut expliquer les cycles des produits ou des idées. D'autre part, poursuit l'auteur, grâce à une politique de «**Prix**», une ONP peut ou bien baisser ses coûts, ou bien établir des objectifs de prix (comme l'établissement de la cotisation pour son adhésion, la fixation de ses charges, l'organisation d'un gala bénéfique, etc.). Les gestionnaires des ONP peuvent aussi réfléchir aux questions liées à la «**Place**», par exemple, à l'endroit géographique où leurs services devraient être délivrés et distribués aux clients. Finalement, pour l'auteur les campagnes de «**Promotion**» dans les ONP doivent être en accord avec les autres composantes du «*Marketing Mix*» ; Elles

doivent avoir des «sous-ensembles d'objectifs» comme la précision de la façon de communiquer, l'identification des populations cibles, le but des messages de promotion, etc.

En résumé, les auteurs qui ont abordé la pratique du marketing dans les ONP ont souligné le fait que dans le contexte de ces organisations, le marketing ne devrait pas être considéré comme l'équivalent de «la vente». Pour certains auteurs, le marketing ne devrait même pas s'occuper de la promotion de l'organisation, mais de la question de comment relier celle-ci avec ses partenaires importants dans l'environnement. À côté du marketing, une autre pratique de la gestion courante des ONP, peut être la plus importante pour un bon nombre d'auteurs, est la gestion des ressources humaines que nous examinons maintenant.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ONP

Dans les ONP, l'importance de la gestion des ressources humaines, celle des bénévoles et des salariés, n'est négligée par aucun auteur qui a travaillé sur cette question. Rappelons tout de suite que dans ce domaine, la particularité des ONP par rapport aux autres formes d'organisations est que les relations de travail ici sont marquées par la démocratie et par la coopération. Pour le choix des études de cette section, nous avons de nouveau pris en compte les auteurs dont les études abordaient exclusivement et directement la question de la gestion des ressources humaines dans les ONP. Alors les études suivantes ont été choisies: **Drucker (1990 et 1993)**, **Brudney (1994)**, **McCurley (1994)** et **Sturgeon (1994)**. Nous allons voir au cours de cette section qu'en matière de la gestion des ressources humaines dans les ONP, Drucker (1990 et 1993) suggèrent généralement la recherche de l'excellence de la part des gestionnaires. De son côté, l'auteur de Brudney (1994) décrit les détails d'un programme efficace pour la gestion des bénévoles dans les ONP. Quant à l'auteur de McCurley (1994), il s'intéresse à la description du recrutement et de l'utilisation efficace des bénévoles. Et l'auteur de Sturgeon (1994) se préoccupe des questions de comment identifier, et comment embaucher, les employés (salariés) pour une ONP. Les paragraphes suivants reprennent ces études dans l'ordre et les présentent avec plus de détail.

D'après **Drucker (1990 et 1993)**, c'est dans le domaine de la gestion des ressources humaines où la différence est la plus importante entre les ONP et les autres formes d'organisations. L'auteur

ajoute que les bénévoles sont présents dans les ONP pour des raisons différentes que les employés salariés ; Ils ne travaillent pas pour un salaire, mais pour défendre une cause. Précisément parce qu'ils ne sont pas complètement satisfaits avec leurs chèques de paie que les volontaires recherchent plus de satisfaction à travers leurs contributions bénévoles dans les ONP. Ceci crée d'après Drucker une énorme responsabilité à l'organisation pour que celle-ci «garde la flamme allumée», et pour qu'elle empêche le travail dans ce domaine à devenir «un simple *Job*». Pour Drucker, les bénévoles, en dehors de leur contribution en terme de travail au sein de l'organisation, jouent aussi l'important rôle d'intermédiaires entre l'organisation et la communauté. Ils peuvent donc jouer le rôle des avocats de l'organisation dans la communauté, et rapporter à l'organisation le feedback de la communauté. Alors, ajoute Drucker, une organisation efficace donnera une formation à ses bénévoles pour que ces derniers jouent mieux ce rôle d'intermédiaire.

«...Effective organization train their volunteers to represent them in the community. They also should make it easy for volunteers to report back any questions the community has about the work of the institution...» (Drucker, 1990).

Par conséquent, continue Drucker, les bénévoles ont besoin de savoir ce que l'organisation attend d'eux ; Ils ont besoin des tâches précises. Une ONP efficace, recommande Drucker, devrait donc se demander si ses bénévoles se développent, s'ils ont une plus grande connaissance de la vision de l'organisation et s'ils acquièrent plus de savoir-faire. Pour Drucker, plus l'organisation deviendra importante, plus elle aura besoin de gérer les groupes. L'objet d'un groupe est de rendre efficace les points forts de chaque personne tout en diminuant ses points faibles. Mais le groupe ne se développe pas automatiquement, il demande un travail systématique et difficile. Finalement, Drucker relie aussi la gestion des salariés des ONP à l'efficacité de la gestion des ressources humaines. D'après lui, la qualité des décisions dans ce domaine - sur les embauches et débauches, sur les promotions, etc.- déterminent largement si l'organisation est gérée sérieusement ou non; si sa mission, ses valeurs et ses objectifs ont du sens pour ses membres. Par ailleurs, à la fois Drucker (1990) et Drucker (1993) mettent l'accent sur le fait que les ONP devraient envoyer leurs salariés et bénévoles l'extérieur de l'organisation, sur le terrain ; en contact avec les clients.

Brudney (1994) aborde la conception et la gestion des programmes pour les bénévoles dans les ONP. L'auteur part du constat qu'une des caractéristiques importantes des ONP est leur capacité

d'engager une main d'œuvre éduquée et productive sans leur verser des salaires. Il différencie deux catégories de volontaires : les «*Service Volunteers*» -- ceux qui rendent directement des services dans les ONP -- et les «*Policy Volunteers*» -- ceux qui dirigent les ONP, les membres du CA. L'auteur s'intéresse exclusivement à la première catégorie de volontaires. Pour lui, ces bénévoles doivent être recrutés et ensuite, orientés dans l'organisation; ils doivent être nommés à des positions et être entraînés dans la mesure où ils en ont besoin. De plus, ils doivent être supervisés, motivés, encouragés et évalués. Pour ce faire, l'auteur conseille de mettre en place un programme de coordination afin de synchroniser le travail des bénévoles avec celui des salariés.

Une autre étude est, **McCurley (1994)**, est aussi consacrée au recrutement et à l'utilisation des bénévoles dans les ONP. En soulignant l'importance de la gestion des programmes pour les bénévoles de la part des organisations, l'auteur de cette recherche recommande que ces programmes intègrent ensemble les besoins des bénévoles et de l'organisation. Il ajoute que le développement d'un bon climat de travail entre les salariés et les bénévoles est une tâche délicate qui demande l'implication des dirigeants et/ou du directeur des bénévoles. Pour l'auteur, les étapes pour la gestion des bénévoles dans une ONP sont les mêmes que dans une entreprise normale; à savoir:

- L'estimation des avantages/désavantages de l'embauche des bénévoles;
- Le recrutement des bénévoles suite à une annonce publique – après avoir donné suffisamment d'informations sur l'organisation, ses opérations et ses procédures - et une entrevue efficace;
- La formation des bénévoles, entre autres, sur les connaissances et les comportements souhaités pour la bonne performance dans la tâche prévue;
- La prise en compte de l'intérêt du bénévole et de sa motivation (une fois qu'il est recruté) -- qui dépend entre autres de la satisfaction au travail, des relations avec le staff et des attitudes des autres membres, des contacts avec les clients de l'organisme, de la préparation adéquate ou non de l'organisation pour son l'accueil, de la compétence de l'encadrement des supérieurs, etc.;
- L'évaluation du bénévole par l'organisation -- mais aussi, éventuellement, de l'organisation par le bénévole.

Outre cela, l'étude de **Sturgeon (1994)** évoque la question de comment trouver, et retenir un bon employé (salarié) pour une ONP. D'après cet auteur, identifier la bonne personne pour une position de staff dans une ONP et recruter celle-ci sont des tâches parmi les plus importantes. Ce travail demande de l'objectivité, de la clarté de pensée et de l'énergie. D'autre part, poursuit l'auteur, pour des raisons légales, éthiques et pratiques, une description de tâche -«*Job*

Description»- est essentielle dans le processus de la sélection des employés. Pour ce faire, la nomination des personnes qui feront la sélection de l'employé est importante. Avant l'entrevue et l'embauche, ces personnes devraient trouver des réponses à toutes les questions de quand?, qui?, comment? et où? Et la dernière recommandation de l'auteur concerne la fixation d'un salaire adéquat à la tâche demandée par l'organisation.

En résumé pour la gestion des ressources humaines, les gestionnaires de ces organisations sont demandés de tout faire pour favoriser un climat de démocratie dans ces organisations. Ceci est directement lié avec la gestion des ressources humaines. Par conséquent, nous avons pu constater que tous les auteurs recensés dans cette section soulignent l'importance extraordinaire de la gestion des ressources humaines, particulièrement celle des bénévoles. La compréhension des spécificités des services des bénévoles et de l'arrimage entre les contributions des bénévoles et des employés, l'identification et le développement des programmes pour les bénévoles, l'identification, l'embauche et la salarisation des employés, l'évaluation des membres de l'organisation, etc., ont été identifiés comme les quelques volets de la délicate tâche de la gestion des ressources humaines dans les ONP. Mais à côté de la gestion des ressources humaines, les gestionnaires des ONP sont tenus aussi de s'occuper de la comptabilité de ces organisations. La prochaine section est consacrée à l'étude cette question.

LA COMPTABILITÉ DANS LES ONP

La loi oblige les ONP de rendre publiques les informations sur leurs opérations; Particulièrement les informations comptables et financières. D'autre part, d'après Anthony (1994), les informations comptables ont deux composantes: La «comptabilité financière» -*Finamncila accounting*- et la «comptabilité de gestion» -*Management Acounting*. Le propos essentiel de la «comptabilité financière» est de fournir des informations aux parties externes de l'organisation, tandis que la «comptabilité de gestion» fournit des informations aux gestionnaires à l'intérieur de l'organisation. Dans cette section, nous nous baserons sur Anthony (1994) pour expliquer la comptabilité financière dans les ONP, et sur Young (1994) pour élucider la comptabilité de gestion dans les ONP.

La comptabilité financière

Dans ce domaine, **Anthony (1994)** souligne l'importance particulière de trois documents financiers chez les ONP, à savoir le **bilan** –*Balance Sheet*, le **résultat** –*Operating System*- et l'**état des Cash Flows** –*Statement of Cash Flows*. De façon synthétique, le **bilan** fait l'état des «actifs» et des «passifs» d'une organisation; Du côté des actifs (*Assets*), on trouve les éléments que l'organisation détient (ou qu'elle réclame détenir) alors que du côté des passifs on trouve des informations sur les façons dont les actifs ont été financés. Ces dernières peuvent être des dettes («*Liabilities*»), du capital obtenu des investisseurs et des opérations profitables («*Equity*»). Mais les ONP n'ayant pas d'investisseurs, leur *Equity* devient alors la somme de leurs opérations profitables qu'elles appellent aussi «actifs nets» -*Net Assets*- ou «balance des fonds» -*Fund Balance*. Ajoutons que le bilan reflète toutes les activités historiques et financières de l'organisation vues à un moment précis dans le temps. Il peut donc contribuer à fournir une vision de long terme à propos des décisions financières et d'acquisitions des ressources de l'organisation. D'autre part, le **résultat** -*Operating Statement*- d'une ONP donne l'état de ses revenus et de ses dépenses pour une période fiscale. Parfois, la somme des revenus nets s'appelle aussi «*The Bottom Line*». D'après Anthony, les revenus des ONP peuvent venir de l'une ou l'autre des sources suivantes: les ventes, les cotisations des membres, les promesses (*Pledges*) de supports financiers futurs par les donateurs, les gains venant de différentes pratiques effectuées par les ONP. Par ailleurs, les sources de dépenses des ONP peuvent être les dépenses courantes, les amortissements, les services sur la dette et les dépenses liées aux frais des employés (pensions, frais médicaux, etc.) - appelées «*Freinge Benefits*». Finalement, l'**état des Cash flows** -*Statement of Cash Flows* chez les ONP explique les raisons de changements de ses liquidités. Ce document divise généralement les liquidités en trois parties: liquidités pour les opérations, liquidités pour le financement (exemple, intérêt sur la dette) et liquidités pour l'investissement. Précisons que l'analyse du résultat et du *Cash Flow* montre les choix spécifiques de gestion des activités durant une année précise : le premier donne des informations importantes sur «la profitabilité» d'une organisation (le surplus des revenus sur les dépenses), tandis que le deuxième dit comment l'organisation a géré ses liquidités durant la période considérée. Ces trois documents financiers permettent de calculer des **ratios** dont l'analyse est utilisée pour évaluer la qualité et la performance de la gestion financière d'une organisation. Plus précisément, l'analyse de ces ratios permet deux sortes de comparaisons : (*) une comparaison de

l'organisation avec elle-même à travers le temps – comparaison historique - et (***) une comparaison de l'organisation avec d'autres organisations similaires. Pour ce faire, les analystes s'intéressent à quatre catégories de ratios: les ratios de profitabilité, de liquidité, de gestion des actifs et de solvabilité à long terme¹⁰.

D'après Anthony, une fois ces ratios calculés, l'analyste doit considérer quelques standards pour juger la comparaison. Il existe en général trois sortes de standards de comparaison: (*) les standards industriels, (***) les standards historiques et (***) les standards managériaux. L'utilisation des **standards industriels** est à la fois populaire, à la fois facile. Cependant l'auteur précise que les analystes devraient prendre en compte certaines considérations dans ce domaine. Ils doivent avant tout se poser la question de savoir si l'organisation fait partie de l'industrie en question ou non. D'un autre côté, ils ne doivent pas oublier qu'il pourrait y avoir plusieurs autres façons légitimes de calculer d'autres ratios. Ils doivent aussi prendre en considération le fait que malgré l'existence d'un cadre de comptabilité générale, il n'existe pas encore des principes généraux, acceptés par tous les stakeholders, pour la comptabilité des ONP. Finalement, ils ne doivent pas oublier que les ratios ne reflètent qu'une période courte de la vie d'une organisation, souvent une année. D'un autre côté, les **standards historiques** permettent d'éviter certaines des limites évoquées auparavant. Mais, reconnaît l'auteur, il arrive souvent que ce qui a été la «Norme» il y a 5 ou 10 ans ne le soit plus actuellement. D'ailleurs, il souligne le fait qu'il y a eu des changements importants dans le système comptable depuis 1991 (date de la réforme de la comptabilité générale aux États Unis). Un autre problème avec le standard historique est qu'il ne permet pas la validation externe; il ne permet pas au management d'apprendre sur ce qui se passe ailleurs, chez les autres organisations. Quant aux **standards managériaux**, ils concernent ce qui est appris, collectivement, chez les gestionnaires; dans une organisation précise ou ailleurs. Pour l'auteur, en dehors de l'utilisation des ratios, des normes établies ou des pratiques historiques d'une organisation, il se peut que les gestionnaires mettent en place des pratiques managériales qui, en cas de succès, soient suivies par ceux des autres organisations. Ces pratiques permettront aussi les comparaisons inter organisationnelles.

¹⁰ . Pour les formules mathématiques, les définitions et les interprétations des ratios financiers, voir l'annexe 1.

La comptabilité de gestion

Comme il a été évoqué, pour aborder ce sujet, nous nous basons sur **Young (1994)**. Cet auteur rappelle que la comptabilité de gestion s'intéresse à l'évaluation des coûts, et essaie de répondre à la question de comment utiliser les ressources. Dans ce sens, la comptabilité de gestion sert avant tout comme outil d'information aux managers, aux planificateurs et aux analystes de coûts. Pour aborder les coûts d'une ONP, affirme Young, une question pertinente serait de se demander quelles sont ses ressources et comment les mesurer. L'auteur propose de regarder les coûts de trois façons différentes: «*Full Cost Accounting - FCA*», «*Differential Cost Accounting - DCA*» et «*Management Control Systems - MCA*».

La FCA répond à la question de «*combien cela a coûté?*»; Elle se concentre sur la détermination de la part de chaque service et de chaque programme dans les coûts généraux de l'organisation. Autrement dit, son objectif est de mesurer le plus correctement possible la consommation des ressources associées à la production d'un bien ou d'un service. Des fois cette mesure est facile, d'autres fois non (le cas dans les organisations complexes). Ici, les managers doivent faire des décisions, parfois difficiles, sur:

- La définition de l'objet d'un coût (l'unité du produit ou de service pour laquelle on veut connaître le coût);
- La détermination des «*Cost Centers*»;
- La distinction entre les coûts directs et indirects;
- Le choix d'une base pour allouer les frais généraux (*Overhead Costs*);
- Le choix d'une comptabilité entre les méthodes de «*Process*» ou de «*Job order*»¹¹.

Mais pour l'auteur, la méthode de FCA représente deux limites pour la prise de décision. Premièrement, elle ne donne pas d'informations sur la question de «continuer ou éliminer un programme ou un service ?». Deuxièmement, elle ne fournit pas d'informations sur la question de «fabriquer ou acheter ?» - *To Make or Buy* - un produit. Alors, ajoute Young, c'est la méthode de DCA qui peut nous aider à surmonter ces lacunes. La principale question de DCA est la suivante: «Quel est l'impact d'une nouvelle situation – par exemple d'un ajout de programme - sur les

¹¹ Le «*Process method*» s'applique lorsque toutes les unités de l'output sont identiques (ex, la production des chaises) ; Dans ce cas, tous les coûts sont calculés pour une période de temps; ensuite le résultat est divisé au nombre total d'unités produites pour trouver un coût moyen par unité. D'un autre côté, le «*Job order Method*» s'applique lorsque les unités produites sont différentes (ex, la réparation des automobiles dans un garage) ; Dans ce cas, on se base, par exemple, sur le nombre d'heures passées pour réparer chaque voiture.

coûts (ou les revenus)?». Et c'est l'analyse de «*Break-Even*» qui permettra de répondre à cette question. Pour ce faire, il faudrait rappeler que les coûts sont de deux sortes: coûts fixes (comme le loyer) et coûts variables (qui varient avec le changement de volume):

$$\boxed{TC = FC + VC}$$

[Où : TC = coût total; FC = Coût fixe; VC = Coût variable]

Par ailleurs, dans une situation d'équilibre on a:

$$\boxed{TR = TC} \quad \text{et} \quad \boxed{TR = px} \quad \text{Alors:} \quad \boxed{TC = a + bx}$$

[Où: TR = Revenu total ; p = prix par unité et x = volume];

Donc l'équation fondamentale de Break-even est:

$$\boxed{a + bx = px}$$

Le principe de Break-even est que, si on connaît trois éléments de l'équation précédente, on pourra trouver le quatrième élément par le calcul mathématique. Si, par exemple, l'élément inconnu est le volume, on l'appellera donc «*the Break-even volume*».

Quant à la méthode MCS, l'analyse des coûts se fait ici en regard aux contributions des individus dans le processus de la gestion des coûts. Autrement dit, cette méthode met l'emphase sur la gestion des individus qui ont la responsabilité de contrôle dans l'organisation; Ce sont ceux qui sont chargés de rendre l'utilisation des ressources efficace et efficiente. Pour ce faire, affirme Young, les dirigeants doivent nommer des responsables pour chaque centre d'activité dont la tâche sera de contrôler et de veiller à ce que les résultats financiers désirés soient atteints effectivement. Mais l'auteur reconnaît que ceci est plus facile à dire qu'à faire.

À titre de résumé pour ce chapitre, l'examen de la littérature dans le domaine de la gestion courante des ONP nous amène à affirmer que la majorité des auteurs ont identifié trois pratiques essentielles de gestion dans ces organisations, à savoir, le «marketing», la «gestion des ressources humaines» et la «comptabilité». Concernant le marketing, les auteurs ont souligné que cette pratique ne devrait pas être considérée comme l'équivalent de «la vente»; Pour certains d'entre

eux, le marketing ne devrait même pas s'occuper de la promotion de l'organisation, mais de relier celle-ci avec ses partenaires importants. En matière de la gestion des ressources humaines, nous avons pu constater que les auteurs intéressés par cette question soulignaient la nécessité pour que les dirigeants des ONP lui accordent une importance particulière, surtout en ce qui concerne la gestion des volontaires. Par conséquent, les tâches comme la compréhension des spécificités des bénévoles, l'arrimage entre les services de ces derniers et le travail des employés, l'identification et le développement des programmes pour les bénévoles, l'identification, l'embauche et la salarisation des employés, l'évaluation des membres, etc. sont vues comme certains des plus importants volets de cette fonction. Concernant la comptabilité, nous avons vu que la comptabilité financière concerne essentiellement à l'élaboration de trois documents qui sont le bilan, le résultat et l'état des liquidités. Ces trois documents financiers permettent de calculer des ratios financiers dont l'analyse fournit des informations sur la qualité de gestion financière d'une organisation à travers deux sortes de comparaisons : (*) une comparaison historique de l'organisation et (**) une comparaison de l'organisation avec d'autres organisations similaires. Et dans le domaine de la comptabilité de gestion, l'évaluation des coûts donne aux managers des informations qui leur servent, entre autres, à la planification et à se faire une idée sur la performance générale de l'organisation. La planification chez les ONP et l'évaluation de la performance de celles-ci seront abordées au prochain chapitre.

Chapitre 5

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE, LA PERFORMANCE DES ONP ET L'ÉVALUATION DE CETTE PERFORMANCE

Comme pour les autres formes organisationnelles, il existe un nombre suffisant de recherches qui ont été effectuées dans les trois domaines de (*) la planification stratégique des ONP, (**) les questions concernant la performance de ces organisations et (***) celles concernant l'évaluation de cette performance. Précisons qu'en général, dans ces domaines, les auteurs offrent des versions «prescriptives»: S'inspirant généralement des «recettes» développées pour le contexte commercial, ils recommandent des «bonnes» façons managériales pour rendre les ONP plus performantes. Mais rappelons que ce chapitre (comme d'ailleurs tout le reste de cette recherche) se donne l'objectif de faire un état de la situation approfondi. Par rapport à cela, la première section de ce chapitre sera consacrée à l'examen de la planification stratégique dans les ONP. Et sa deuxième section étudiera les questions relatives à la performance de ces organisations ainsi qu'à l'évaluation de celle-ci.

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DES ONP

«...An effective [NPO] also needs strategies to improve all the time and innovate. It attempts to find out who the customer is? What is of value to the customer? how the customer buys?...» (Drucker, 1990, p. 99).

Ce court extrait de recommandation de Peter Drucker concernant l'améliorer l'efficacité des ONP donne une bonne image de comment la plupart des auteurs ont abordé la problématique de la gestion stratégique dans les ONP. Pour faire le tour de ce sujet, nous allons nous baser sur les résultats de huit études théoriques suivantes : Drucker (1990 et 1993) ; Hatten (1982) ; Bryson (1988 et 1994); Morrissette et al. (1987); Nutt (1984); Wheelen et Hunger (1986). Anticipons synthétiquement que Drucker, (1990 et 1993) recommandent aux ONP de traduire leurs objectifs en performance, en résultats destinés aux bénéficiaires, et que de Hatten (1982) recommande aux ONP de commencer à élaborer leurs stratégies en décrivant leurs activités actuelles plutôt qu'en se lançant dans des discussions vagues et interminables sur la nature de leurs objectifs. Par ailleurs, Bryson (1994), après avoir distingué la planification opérationnelle de la planification

stratégique, présente un modèle de planification stratégique pour les ONP avec des étapes précises. Quant à Nutt (1984), elle explique les «archétypes» stratégiques en combinant les trois attributs d'une «bonne» stratégie pour les ONP. Finalement, Wheelen et Hunger (1986) recommande aux ONP des stratégies qui maximisent les «services aux clients» sous contrainte de «satisfaction des *Sponsors*». Dans les paragraphes suivants, nous reprenons chacune de ces études pour les présenter plus en détail.

Peter Drucker consacre deux travaux théoriques importants (**Drucker, 1990 et 1993**) sur la gestion stratégique des ONP. Dans ces travaux, l'auteur affirme que la stratégie des ONP, dont l'essence est «l'action», est tout simplement la traduction des objectifs en résultats concrets ; ceci en exploitant les opportunités au bon moment. Par conséquent, la stratégie des ONP commence avec les besoins des «clients» et finit après que les clients sont satisfaits. C'est pour cette raison qu'il affirme que le test ultime de la stratégie est le «résultat» :

*«...Strategy covers a Nonprofit institution's mission and objectives into performance...» (Drucker, 1990, p. 99) ;
«...Strategy exploits opportunity the right moment...» ;...«...Strategy commits the NP executive and the organization to action. Its essence is action - putting together mission, objectives, the market - and the right moment. The tests of strategy are results. It begins with needs and ends with satisfactions...» (pp.102-103).*

Ainsi, dans la version de la stratégie que propose Drucker, toute l'attention est portée vers les «bénéficiaires», et l'auteur propose de considérer les donateurs de fonds comme des «clients» :

*«...This is the essence of the strategy: it always starts on with the other side...» (Drucker, 1990, p. 99).
«...The question always before the NP executive is: what should our service do for the consumer that is of importance to that consumer? Then think through how the service should be structured, be offered, be staffed...» (p. 102).*

Alors, pour opérationnaliser tous ces principes, pour «fournir une plate-forme afin de permettre aux cadres et membres de ces ONP à réfléchir ensemble et à élaborer une planification appropriée», Drucker (1993) propose un guide pratique et facile, orienté vers des objectifs et l'auto-évaluation des ONP. Ce cadre permet de poser les questions qui traduisent la philosophie managériale de Peter Drucker : «*where do we need what action, and who is going to do what?*». Plus précisément, le guide pose les cinq questions fondamentales suivantes:

- *What is our business (mission), or the organization's reason for being?*
- *Who is our customer, or people to whom your services are targeted to?*
- *What does the customer consider value?*
- *What have been our results (transformation of the mission to action steps)?*
- *What is our plan? (Drucker, 1993).*

L'autre étude intéressante sur la gestion stratégique des ONP est **Hatten (1982)**. L'auteur de cette étude donne une définition complète de la gestion stratégique dans les ONP, et développe un

cadre pour le processus de la formulation de la stratégie et l'évaluation de celle-ci. Pour Hatten, de façon générale, le management stratégique fournit aux dirigeants des ONP un cadre (outil) pour la prise de décisions. L'auteur continue:

«...Strategic Management is the process which determines and maintains a viable set of relationships between the organization and its environment». It «...seeks to systematize the evaluation of organization performance and sets directions for the organization's long term development...»...«...It uses major resource allocation programs to pursue the organization's objectives, matching the capabilities of the firm with the opportunities and the threats of the environment...»

«...Essentially, strategic management provides a framework for organizational analysis which can facilitated managerial decision making. It forces the manager to consider various critical dimensions of the organization and...improve ...performance...»;

*«...Since many management decisions are made by a diverse group of individuals in the NFPO, including board members, professional managers and technical specialists, the concept of strategy can provide them all with a common **tool**, or language, to evaluate their organization's performance and identify future needs and prospective problems...»*
Hatten (1982).

Dus aux problèmes managériaux des ONP, l'auteur recommande de commencer la formulation de la stratégie des ONP par un aspect plus spécifique et concret plutôt que par des considérations générales et des discussions interminables comme sur la définition des objectifs. Alors, suggère l'auteur, il faudrait commencer par **décrire** les activités présentes de l'organisation, à savoir, ce qu'elle fait concrètement et effectivement. Ensuite, à partir de cette description, il est possible d'améliorer la stratégie courante de l'ONP considérée. Donc, la formulation stratégique dans les ONP a les trois étapes simples suivantes : (*) l'identification des stratégies courantes, (**) le test pour la consistance (concernant l'environnement, les ressources et les valeurs) et (***) l'évaluation de la stratégie formulée (suivie d'une éventuelle révision de cette stratégie). L'identification des stratégies courantes de l'organisation s'effectue, d'après l'auteur, via l'identification des stratégies fonctionnelles, c'est à dire, la stratégie financière, la stratégie de production et la stratégie de marketing. La «**stratégie financière**» concerne l'identification des pratiques de l'acquisition des fonds. D'après l'auteur, des stratégies financières innovatrices permettent à l'organisation de relever les niveaux de son service et de sa visibilité ; Ce qui contribue, finalement, à une perception positive de la communauté à l'égard de l'organisation. La «**stratégie de production**» concerne la recherche d'un niveau élevé de service et/ou de production grâce à des méthodes efficaces. Elle dépend, entre autres, d'une main d'œuvre avec un coût contrôlé - *Controlled Labour cost* - et du choix des produits et services qui, répondent aux besoins des bénéficiaires. La «**stratégie de Marketing**» cherche le support et l'engagement des bénéficiaires et des donateurs; Elle implique une plus grande utilisation des Médias, une accommodation aux intérêts des stakeholders et une recherche de feedbacks sur les services

rendus. De plus, elle implique une segmentation des marchés pour viser les différents groupes d'intérêt afin d'augmenter les fonds pour l'organisation.

Ensuite, ajoute Hatten, la combinaison des résultats de ces trois stratégies fonctionnelles donnera une vue générale de la stratégie courante - *Management stratégique* - de l'organisation. Autrement dit, l'effet net des pratiques courantes peut être utilisé pour faire le portrait de la stratégie générale de l'organisation. Mais l'auteur remarque que le processus politique à l'intérieur de l'organisation joue un rôle important dans la formation de la stratégie organisationnelle. C'est pour cette raison que l'éclaircissement des stratégies fonctionnelles se révèle importante pour la formulation des objectifs de l'organisation. Ensuite, une fois la stratégie générale établie, elle doit être évaluée pour sa consistance à la réalité de l'organisation, c'est à dire, à son environnement, à ses ressources et à ses valeurs. Seules les stratégies consistantes - celles qui marient l'organisation avec son environnement - permettent d'atteindre les objectifs et d'améliorer la performance. Pour ce faire, Hatten évoque le **teste de consistance** (analyse du «fit» - qui souligne les forces et les faiblesses d'une organisation) comme étant une méthode d'évaluation des stratégies. Ainsi, l'analyse du «fit» entre la stratégie de l'organisation et son environnement, est appelée «le test de consistance externe de la stratégie» - *External consistency test of a strategy*. Les éléments importants de l'environnement externe peuvent être les clients, les donateurs, les autres organisations «concurrentes», les gouvernements (avec leurs pratiques législatives et/ou de taxations), les changements démographiques et les changements technologiques. D'autre part, l'analyse du «fit», entre la stratégie de l'organisation et ses ressources internes, s'appelle «le test de consistance interne de la stratégie» - *Internal consistency test of strategy*. Les ressources des ONP sont constituées des (*) ressources financières, (**) ressources managériales, (***) ressources personnelles et (****) les valeurs organisationnelles.

Une autre étude, **Bryson (1994)**, en abordant la question de l'emploi de la planification dans les ONP, fait la différence entre la «planification stratégique» - *Strategic Planning* - et la «planification de l'action» - *Action Planning*. Pour cet auteur, la première concerne «les décisions et les actions larges dans une organisation» et la deuxième «implique la création des programmes de travail désignés pour implanter la planification stratégique». Rappelons que dans un autre article, le même auteur définissait la planification stratégique comme «...a decliplined effort to

produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization...is, what it does, and why it does it...» (Bryson, 1988, p. 5). Mais pour en revenir à Bryson (1994), l'auteur de ce travail insiste sur le fait que les plans ne sont pas des fins en soi, mais plutôt un ensemble de concepts, procédures et «*tools*» destinés à aider les dirigeants dans leurs décisions importantes. D'après l'auteur, le processus de la formation stratégique permet aux décideurs clés de parler à propos de ce qui est vraiment important, et non, uniquement, des affaires quotidiennes triviales. Les décisions stratégiques concernent normalement le mandat, la mission, le «mix» de la matrice produit-service, le coût, le financement, le management ou le design organisationnel. L'auteur affirme qu'une bonne «planification stratégique» a les mérites et intérêts suivants pour une ONP:

- Elle clarifie la direction future;
- Elle permet d'effectuer des décisions aujourd'hui pour leurs conséquences de demain;
- Elle aide à accomplir, et à avancer, la mission de l'organisation;
- Elle aide au développement d'une base cohérente pour la prise de décision;
- Elle aide l'amélioration de la performance de l'organisation;
- Elle aide à réagir rapidement avec les changements;
- Elle favorise le travail en équipe et l'expertise;
- Elle aide à améliorer la crédibilité et la légitimité de l'organisation.

Un modèle de la planification stratégique est proposé ensuite par l'auteur dont les différentes étapes sont:

- Le développement d'un accord initial, entre les décideurs, concernant les efforts de la planification et ses étapes;
- L'identification et la clarification du mandat - formel ou informel – de la planification;
- Le développement et la clarification de la mission et des valeurs de l'organisation;
- L'évaluation de l'environnement (externe et interne) de l'organisation;
- L'identification des enjeux stratégiques - *Strategic issues*» - (comme l'atteinte de l'indépendance financière pour l'organisation, la compréhension des besoins des communautés, etc.);
- Le développement des stratégies [«...un pattern d'objectifs, politiques, programmes, actions, décisions et/ou d'allocations de ressources qui définissent ce qu'une organisation est et ce qu'elle fait, pour quoi le fait-elle?...»];
- La description de la «vision de succès» de l'organisation dans le futur; de ce qu'elle sera dans l'éventualité de la réussite de sa stratégie.

Ensuite l'auteur recommande que ces huit étapes soient concrètement traduites en actions et résultats; que l'évaluation de cette dernière ne soit pas effectuée à la fin du processus, mais intégrée au début. Quant à la «planification d'action» - *Action Planning* -, elle est nécessaire pour

s'assurer que les décisions prises soient effectivement mises en place. L'auteur se base sur Morrissette et al. (1987) pour préciser les étapes de la planification d'action:

- La précision des étapes de l'action;
- La nomination des responsables pour veiller à ce que les actions de chaque étape soient complétées ;
- La détermination du temps pour l'exécution de ces actions;
- La détermination des ressources nécessaires pour l'exécution des décisions ;
- L'implantation des mécanismes de *feed-back* nécessaires pour «monitorer» le progrès dans chaque étape de l'action.

Nutt (1984) est une autre étude qui est consacrée au processus de l'élaboration de la planification stratégique dans les ONP. Ainsi, pour expliquer ce processus, Nutt se base sur trois caractéristiques qui, selon lui, sont considérées comme des exigences pour 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, une précision des étapes de la planification, une précision à propos des groupes cible, un choix judicieux de mesures de performance, une importance accordée à la participation, etc. L'«Acceptation» concerne l'endossement (de la planification et du processus de celle-ci) des stakeholders importants. L'«Innovation» indique si l'ouvrage contient des dimensions nouvelles. Se servant d'un arbre décisionnel (en terme de «Yes» et «No») pour combiné ces trois exigences, l'auteur propose six **stratégies archétypes** (*Ideal Type*)¹² qui sont:

1. Les stratégies de type «*Comprehensive*» (Qualité = Yes & Acceptation = Yes & Innovation = Yes): C'est dans le cas d'une organisation qui a un leadership proactif et qui adopte une attitude agressive vis à vis de son environnement; Ces stratégies demandent beaucoup de temps, beaucoup de capacités managériale et des technologies élaborées;
2. Les stratégies de type «*Traditional*» (Qualité = Yes & Acceptation = Yes & Innovation = No): N'ayant aucune innovation, il s'agit là des stratégies qui sont mimées des organisations plus connues; Elles nécessitent néanmoins l'endossement des groupes clés et une bonne qualité d'ouvrage;
3. Les stratégies de type «*Prototype*» (Qualité = Yes & Acceptation = No & Innovation = Yes): Ce sont des stratégies qui sont généralement formulées par les consultants (donc elles sont très généralement à l'image des consultants et de leurs expériences);
4. Les stratégies de type «*Utility*»: (Qualité = Yes & Acceptation = No & Innovation = No): Il s'agit là des stratégies qui ne cherchent que la qualité; Cette sorte de stratégie se trouve dans une organisation où le dirigeant est fort et indépendant; Elle élabore en fait le point de vue du dirigeant sur «ce qui marche»;

¹² Ps: normalement, une combinaison 3X3 donne 8 solutions, mais, ici, les deux solutions restantes étaient illogiques -*Irrelevant*.

5. Les stratégies de type «*Seductive*» (Qualité = No & Acceptation = Yes & Innovation = No): Seulement l'acceptation est importante ici; Par exemple, une telle stratégie se développe dans le cas où le directeur se trouve en conflit avec le CA; Elle peut aussi émerger lorsque les acteurs clés insistent pour qu'il y ait absolument une planification;
6. Les stratégies de type «*Gesture*» (Qualité = No & Acceptation = No & Innovation = No): Ce genre de stratégies émergent souvent lorsque ce sont les parties tiers qui exigent la formulation d'une planification (par exemple, certains sponsors).

L'auteur élabore ensuite des méthodes et des techniques, basées sur l'approche de la contingence, pour le cas de chacun de ces archétypes. Pour l'auteur, ces méthodes ont deux utilités essentielles : (*) Elles servent à clarifier les attentes et exigences des stakeholders importants dont les bailleurs de fonds (Sponsors) et (**) elles servent comme outils pour la planification stratégique des ONP. Finalement, Nutt affirme que le processus de la planification stratégique dans une ONP devrait générer une dynamique entre les niveaux de «formulation» et de «conception»; jusqu'à l'émergence d'un résultat concret qui réponde aux besoins de l'organisation.

D'un autre côté, s'inspirant de la littérature sur la «dépendance des ressources» -*Ressource Dependency*, **Wheelen et Hunger (1986)** abordent aussi la gestion stratégique dans les ONP. Pour ces auteurs, ce qui différencie les ONP des entreprises génératrices de profit est leurs **sources de revenu**. D'après eux, la difficulté avec les ONP est qu'elles n'ont pas un standard de mesure de performance, équivalent de profits pour les firmes. Par conséquent, ajoutent-ils, la clé pour comprendre le management des ONP est de comprendre qui paie pour les services? Concernant les clients, moins ces derniers paient pour les services qu'ils reçoivent, moins l'organisation se préoccupera de leur désir, et plus elle s'occupera des désirs des «*Sponsors*» : ceux qui paient. Mais les auteurs avertissent que selon cette logique, l'acquisition des ressources peut même devenir une fin en soi la forçant à mesurer son efficacité en terme de la satisfaction du *Sponsor*. Si elle reçoit moins de revenus, elle réduira alors le niveau de service aux clients. Par conséquent, continuent les auteurs, cette situation implique un ensemble de difficultés pour la gestion stratégique de l'organisation dont les plus importantes sont:

- Les conflits dans le choix des objectifs de l'organisation; à cause, principalement, de la divergence des attentes et des valeurs des *Sponsors*;
- Concentration de l'organisation davantage sur les moyens (ressources) que sur la fin (les services aux clients); Emphase sur le choix des critères de performance plus mesurables (exemple les fonds reçus) que sur les outputs (services rendus);

- L'organisation se mettra à contrôler les coûts et les dépenses (inputs); Elle n'accordera aucune récompense aux efforts des employés qui travaillent pour améliorer le service;
- Multiplication des jeux politiques internes du fait, entre autres, que les dirigeants valorisent ceux qui réussissent à apporter le plus de fonds (souvent en utilisant les manœuvres), tout en ignorant la qualité du travail des autres membres;
- Centralisation de la gestion par les hauts dirigeants et évacuation des gestionnaires intermédiaires du processus de la prise de décision;
- Besoin pour la création des rôles «tampons» afin de relier les groupes internes et externes;
- Évaluation de la performance des employés sur des jugements subjectifs (par exemple: vous ne semblez pas prendre votre travail au sérieux!) ou sur la base des considérations non mesurables (Vous étiez en retard 2 fois le mois dernier!).

Pour surmonter ces difficultés, Wheelen et Hunger suggèrent les quatre solutions suivantes:

- Choisir un leadership dynamique et énergique qui ait des convictions personnelles sur l'objectif de l'organisation et un pouvoir suffisant pour contraindre les changements; ceci, sans trop mettre à dos les sponsors;
- Constituer un CA qui puisse exiger d'une part, une mission basée sur la satisfaction des clients, d'autre part, une performance claire, mesurable et objective (mais ici, le risque pourrait être que le CA s'implique trop dans les tâches opérationnelles, plutôt que dans la stratégie);
- Développer une mission basée sur les convictions des membres et les attentes des «sponsors»; Fournir des services ciblés à des groupes visibles sans oublier les préoccupations des sponsors;
- Établir des budgets basés sur la performance, et un système d'information qui lie les objectifs mesurables entre eux.

À titre de résumé, tout au long de cette section nous nous sommes intéressés aux études théoriques les plus pertinentes concernant la planification (et/ou la gestion) stratégique dans les ONP. Les auteurs de ces études trouvaient majoritairement que ces pratiques ne sont pas encore suffisamment développées dans les ONP, et ce, à cause de certaines spécificités de ces organisations. D'autre part, nous avons constaté que les auteurs proposaient différentes versions de la gestion stratégique, adaptée, selon eux, aux besoins des ONP – des recommandations de «bonnes» façons de faire managériales pour rendre les ONP plus performantes. D'autres part, comme nous l'avons évoqué au début de cette section, les recommandations proposées visaient unanimement l'amélioration de la performance dans les ONP. Mais avons-nous une idée claire de ce que c'est que la performance dans ces organisations? La prochaine section discute cette question importante.

LA PERFORMANCE DES ONP ET SON ÉVALUATION

Il y a unanimité chez les auteurs pour reconnaître que les questions concernant la performance des ONP et l'évaluation de celle-ci sont hautement importantes ; Que les ONP devraient penser à ces considérations. En relation avec cela, prenons comme exemple un extrait du livre des deux sociologues des organisations français -- qui appellent les ONP comme des «associations» :

«...Les associations sont aujourd'hui à la croisée d'univers aux références antagonistes. Elles ne peuvent plus se contenter d'un discours incantatoire, ni s'épuiser à jongler entre des projets militants et des activités rémunératrices. Parce qu'elles se débattent avec des réalités sociales complexes face à des dispositifs thématiques ciblés sur des groupes ou des territoires, elles sont appelées à inventer de nouvelles constructions qui articulent ces références...»
(Laville et Sainseaulieu, 1997: p. 21).

Dans ce sens, en accord avec March et Simon (1958), beaucoup d'auteurs considèrent que l'évaluation de la performance fait partie de la rationalité de la prise de décision de n'importe quelle organisation, donc de sa performance. Mais les avis divergent très vite lorsque l'on veut avancer plus loin dans ce domaine. Par exemple, Wheelen et Hunger (1986), affirment que les ONP «...existent pour fournir les biens et services jugés valeureuses par la société que les *Pofit Making Firms* ne peuvent pas fournir...» ; Les auteurs trouvent donc que c'est «...dangereux de juger leur performance sur les seules considérations économiques...», car elles œuvrent là où les organisations commerciales ne peuvent survivre. Pour Hatten (1982), c'est «l'excellence» comme valeur organisationnelle qui détermine ultimement la bonne performance (efficacité, efficience et objectifs organisationnels) des ONP : excellence dans les services, excellence dans le développement professionnel, excellence dans les relations avec la communauté, etc. Par conséquent, en prenant en considération ce qui vient d'être dit, dans cette section nous allons passer en revue quatre autres recherches qui vont plus loin sur les questions liées à la performance des ONP. Pour ce faire, nous commencerons avec les prescriptions de Drucker (1990 et 1993) et la méthode qu'il propose pour évaluer les ONP. Nous poursuivrons ensuite avec Murry et Tassie (1994) qui, après avoir expliqué les principales écoles de l'évaluation de l'efficacité organisationnelle, proposent un modèle d'évaluation pour le cas des ONP. Finalement, nous terminerons ce chapitre avec l'étude de Thomas (1994) qui est consacrée à l'explication des techniques d'évaluation des programmes dans les ONP.

Drucker (1990) reconnaît que la performance est l'ultime test de toute organisation, mais c'est aussi l'un des domaines les plus difficiles pour les exécutifs des ONP. Drucker constate que les

ONP ne semblent pas donner une priorité à la performance et aux résultats. Mais, ajoute l'auteur, les bonnes intentions et la rhétorique ne suffisent pas; Elles doivent être traduites en actions efficaces. Pour Drucker un travail est accompli lorsqu'il est effectivement accompli, en respectant des délais précis «*Deadline*». Par conséquent, d'après l'auteur, la performance d'une ONP doit être planifiée; Et cela commence par la mission qui, elle, définit les résultats à atteindre:

«...Performance in the Nonprofit Institution must be planned....And this starts out with the mission...»...«...The mission defines what results are in this particular Nonprofit Institution...» (p. 109).

Rappelons que pour Drucker, les ONP sont les agents de changement dans la société : leurs résultats apportent toujours un changement chez les gens ; dans leurs comportements, dans leurs circonstances, dans leurs visions, dans leurs santé, dans leur espoirs ou dans leurs capacités.

«...The Nonprofits 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...» (p.112).

Alors, recommande l'auteur, les dirigeants de ces organisations doivent commencer par définir quels changements ils veulent amener dans la société et chez les êtres humains. Pour ce faire, ils ont besoin de définir des objectifs spécifiques concernant leurs services aux populations. De plus, ils ont besoin d'améliorer constamment ces objectifs:

«...The Nonprofit Institution need to set specific goals in terms of its service to people. And it needs constantly to raise these goals...» (p. 112).

D'après Drucker, les ONP doivent projeter ces objectifs dans les préoccupations de chacun des stakeholders de l'organisation, car dans ces organisations, il existe souvent un nombre important de groupes qui ont, tous, des objectifs et visions, et qui ont un pouvoir de veto. Il s'agit là d'une différence fondamentale avec le monde du commerce. Pour Drucker, l'intégration des objectifs des stakeholders à la mission de l'organisation «est un processus architectural» (p. 112). Dans une organisation commerciale, affirme l'auteur, il existe un «*Bottom-line*» financier: le profit ou la perte financier ; Mais les ONP n'ont pas ce «*Bottom-line*». Par conséquent, les responsables de ces organisations doivent répondre à la question suivante: «Quelle est la performance pour ma propre organisation et comment je peux la définir concrètement?» Autrement dit, ils doivent commencer par définir la performance qui «opérationnalise» la mission de leurs organisations. À défaut de réunir les différents groupes autour des objectifs de long terme, affirme Drucker, chaque groupe ira dans une direction différente :

«...In the Nonprofit Institution there have always been a multitude of groups, each with a veto power...The first, but also the toughest task of the Nonprofit executive is to get all of these constituencies to agree on what the long term goals of institution are. Building around the long term is the only way to integrate all these interests. If you focus on short term results, they will all jump in different directions...» (p. 109).

Drucker nous rappelle que les résultats des ONP se trouvent toujours à l'extérieur de l'organisation, et non à l'intérieur. Par exemple, le résultat de l'armée de salut se trouve chez la personne qui a été nourrit par cette institution. Pour aider les ONP dans ce domaine, la fondation de Peter Drucker propose un guide pratique, orienté vers des objectifs, pour le processus de l'auto-évaluation des ONP. Ce guide qui traduit la philosophie managériale de Peter Drucker pose cinq questions concrètes (que nous avons déjà exposé) dont les réponses peuvent permettre aux dirigeants et membres des ONP d'évaluer leur organisation (**Drucker, 1993**)¹³. Ces questions sont:

- *What is our business (mission), or the organization's reason for being?*
- *Who is our customer, or people to whom your services are targeted to?*
- *What does the customer consider value?*
- *What have been our results (transformation of the mission to action steps)?*
- *What is our plan?*

Une deuxième recherche consacrée à l'évaluation de l'efficacité des ONP : «*Organizational Effectiveness Evaluation –OEE*» est intitulée **Murray et Tassie (1994)**. Les auteurs de cette recherche affirment qu'une OEE constructive implique : (*) l'identification des stakeholders (*Who evaluation is for?*), (**) la compréhension des raisons pour OEE (*Why evaluate?*), (***) l'identification de ce qu'il faut améliorer (*What to evaluate?*), (****) le processus de OEE (*How to evaluate?*) et (*****) le moment pour évaluer (*When to evaluate?*). Les auteurs relatent que depuis la décennie 1970, beaucoup de travaux ont été effectués sur l'évaluation des organisations, et ce, par les différentes écoles de la pensée organisationnelle. Ils en énumèrent les quatre modèles suivants: «*Goal Achievement Model*», «*Means Achievement Model*», «*Human Resources Model*» et «*Political Model*». Le tableau 2 présente l'évaluation selon chacun de ces quatre modèles. Le premier modèle est basé sur le «sens commun», et l'évaluation ici se préoccupe de répondre la question suivante : «À quel point, combien, l'organisation accomplit bien son travail?». Qualifiant cette vision de «naïve», les auteurs affirment qu'elle vient du monde des affaires où le seul but d'une organisation est de gagner des profits, et où les comptables financiers qui se voient en charge de l'évaluation de l'organisation en mettant

¹³ . Nous avons déjà exposé ces questions à la section consacrée à la planification stratégique des ONP.

l'emphase sur les mesures quantitatives et financières. Quant au «*Means Achievement Model*», il s'intéresse plus à l'examen du processus décisionnel qui contribue à générer les résultats désirés. Par exemple, selon cette perspective, les principes comme garder les coûts bas, penser à la productivité, penser à la qualité et au délai, etc., sont autant d'ingrédients importants qui, chacun, peut contribuer à atteindre l'objectif de réaliser un bon résultat financier. Dans cette perspective, c'est le management qui joue un rôle déterminant. Pour «*Human Resources Model*», le succès organisationnel et sa performance dépendent des «personnes»; Alors, l'organisation devrait mettre l'accent sur l'embauche des meilleures personnes, sur leur formation et sur leur motivation. Quant au «*Political Model*», les indicateurs généraux de l'efficacité organisationnelle y sont ceux acceptés par les principaux stakeholders, y compris les dirigeants.

Tableau 2
Les principales écoles de pensée sur OEE

DIMENSION OF OEE	GOAL ACHIEVEMENT MODEL	MEANS ACHIEVEMENT MODEL	HUMAN RESOURCES MODEL	POLITICAL MODEL
Why evaluate?	Indicate degree of goal achievement	Indicate effectiveness of means for achieving goals	Indicate effectiveness of human resources in shaping OEE	To understand how stakeholders determine nature and use of OEE
What to evaluate?	Main organizational goals such as profit, growth, membership growth	Main indicators of internal performance, ex., productivity, cost efficiency	Employee motivation, job performance	Choice of criteria depends on power of stakeholders
How to evaluate?	Objective output measures, ex., income, costs	Objective throughput measures, ex., budget, time, standards	Objective and subjective measures of employee performance, ex., absenteeism, job satisfaction	Measures of stakeholder influence and their agenda priorities, ex., negotiation skills
Who evaluation is for?	Implicitly for owners or shareholders	Implicitly top management view	Implicitly top management view, but sold by HR specialist and union leaders	Tries to be natural ; for the understanding of all stakeholders
When to evaluate?	Short term intervals	Short term intervals	Not discussed	Continuous

Source: Murray et Tassie (1994).

Les auteurs soulignent que la plupart de ces modèles sont conçus originalement pour les organisations commerciales. Ils proposent donc à conceptualiser un modèle pour le cas des ONP. Vu les différences qui existent entre les ONP et les organisations commerciales (voir tableau 1), les auteurs proposent que le modèle politique de OEE est le meilleur parmi tous les autres pour l'évaluation de l'efficacité des ONP. Les auteurs affirment que dans la perspective politique, par exemple, lorsque les ressources sont abondantes, les stakeholders ne se soucient pas tellement de l'évaluation de l'organisation. Mais dans les cas contraires, l'efficacité de l'organisation devient

un enjeu auprès des stakeholders. Alors, deux dimensions importantes rentrent en jeu: (*) le degré de divergence entre les stakeholders importants sur le choix des indicateurs de l'efficacité (*Criteria Conflict*) et (**) le degré de la difficulté de mesurer et d'interpréter les indicateurs de l'efficacité (*Ambiguity*). La combinaison de ces deux dimensions donne les quatre «patterns» de OEE pour les ONP, et sont présentés au tableau 3.

Tableau 3
Les modèles d'évaluation pour les ONP

		<i>Measurement Ambiguity</i>	
		LOW	HIGH
<i>Criteria Conflict</i> (between stakeholders)	HIGH	<i>Negotiation-dependent OEE</i> : Conflit sur le choix du critère –indicateurs- de l'efficacité, mais pas de confusion sur la mesure des indicateurs. Ex., un centre communautaire qui offre des services pour les personnes âgées et pour les immigrants. Ici, les responsables de chacun des départements voudraient que, pour améliorer l'efficacité du centre, on alloue plus de fonds à leurs départements respectifs ; mais une fois que le choix est fait en faveur de l'un ou l'autre des départements, la mesure se fera facilement par le pourcentage de fonds supplémentaires alloués.	<i>Maximum complexity OEE</i> : Problèmes sur le choix des critères de l'efficacité, de mesure de ces critères et de leurs interprétations. Ex. l'évaluation de l'efficacité d'un musée.
	LOW	<i>Low-profile OEE</i> : OEE : le choix du critère et sa mesure sont facile ou, on ne se préoccupe de l'efficacité. Ex. le cas d'une association d'échanges et de loisir où l'évaluation n'est pas un enjeu pour les stakeholders (membres) et où l'efficacité se mesure par le renouvellement ou non de la carte de membership.	<i>Measurement-dependent OEE</i> : Le choix du critère ne pose pas de problèmes entre les stakeholders, mais il existe des ambiguïtés sur la mesure et l'interprétation du critère. Ex, le cas de l'évaluation dans un organisme qui s'occupe des femmes abusées, tout le monde sera d'accord sur le critère de «sécurité à la victime», mais des différences de point de vue émergeront sur la mesure et l'interprétation de la mesure de ce critère.

Source: Murray et Tassie (1994).

Les auteurs concluent leur recherche en affirmant que l'évaluation idéale dans les ONP est difficile à atteindre, mais que les leaders de ces organisations peuvent travailler pro activement pour le meilleur processus possible:

«...The ideal OEE process may be difficult to achieve, but managers in nonprofits can be proactive in striving for the best process possible. It is in everyone's interests to do so...» (p. 322).

Une autre recherche, **Thomas (1994)**, est consacrée à l'«évaluation des programmes – EP» dans les ONP. Selon l'auteur de cette recherche, si les techniques d'évaluation sont correctement utilisées dans ce domaine, cela peut aider la prise de décision concernant le développement ou l'arrêt d'un programme dans les ONP. L'auteur commence par critiquer l'approche objective et quantitative de l'évaluation qui, d'après lui, était devenue populaire dans les années 1960 lorsque les sciences sociales prétendaient être «objectives» comme les sciences naturelles. Le but d'une

évaluation objective et quantitative, affirme Thomas, est de déterminer à quel degré un programme considéré a atteint ses objectifs; il s'agit de dire s'il est suffisamment efficace pour être poursuivi. Mais pour ce faire, continue l'auteur, il est nécessaire, entre autres, que l'évaluateur soit neutre et qu'il dispose d'une banque de données quantitatives suffisante, ce qui est rarement le cas chez les ONP. De plus, ajoute l'auteur, cette approche ignore la question de savoir «comment les mécanismes internes d'un programme fonctionnent?» Et, ajoute Thomas, elle n'améliore pas suffisamment les connaissances dans le domaine de la prise de décision. Par conséquent, Thomas défend l'approche alternative proposée par Patton (1986) appelée «*Utilization-focused Evaluation*». Cette approche, utilise conjointement, les données qualitatives et quantitatives de même que des perspectives multiples. Elle rejette le «*Outcome Assessment*», et reste plus proche des administrateurs. D'autre part, concernant la question de «Qui doit effectuer l'évaluation?», l'auteur affirme qu'il existe trois possibilités suivantes: les membres internes, les consultants externes et une combinaison des deux. Et l'auteur propose comme première tâche de définir clairement l'objet de l'évaluation. Pour Thomas, l'évaluation d'un programme doit refléter les préoccupations des stakeholders importants sur ce programme. Dans ce domaine, il ne faudrait pas oublier les «objectifs couverts» -*Covert Purposes*- de certains stakeholders.

Thomas avertit que différents stakeholders peuvent évaluer un programme de différentes façons. Par exemple, certains peuvent s'intéresser aux conséquences finales d'un programme. Dans ce cas, on parle de «*Outcome goal*». Par ailleurs, d'autres peuvent s'intéresser aux mécanismes internes du même programme. Ici, on parle de «*Activity goal*». Le premier tend à être abstrait et conceptuel, il porte sur le long terme ; Mais le deuxième est plus concret et opérationnel; il porte sur le court terme. Pour thomas, il est évident que les gestionnaires préfèrent généralement une évaluation portant sur l'activité parce qu'elle est plus visible et facilement mesurable¹⁴. Mais l'auteur reconnaît que dans la plupart des cas, les deux sont importants. Il emprunte alors le concept de «*Bridge goals*» de Weiss (1972) qui fait le lien entre «*Activity goal*» et «*Outcome*

¹⁴ . Par exemple, dans un programme de prévention de crimes, l'évaluation du travail des policiers se fait plus facilement si l'on s'intéressait «au nombre de patrouilles effectuées» qu'à «la baisse de la criminalité» (Thomas, 1994).

goal : Comme «*Outcome goal*», le «*Bridge goal*» est relié aux conséquences d'un programme; mais il s'agit là des conséquences finales espérées plutôt que les conséquences finales absolues¹⁵.

Thomas ajoute que si l'évaluateur choisit l'approche de «*Outcome Evaluation*», alors il lui faudra prendre en considération le concept de «*causalité*» qui démontre si un programme a causé les changements désirés ou non. Pour ce faire, un modèle d'impact est nécessaire. Ce dernier met en relation les objectifs d'un programme et ses résultats ; il spécifie comment les objectifs d'un programme sont supposés à être liés aux résultats désirés. D'autre part, continue Thomas, la causalité doit respecter les trois conditions de validité interne «*Internal Validity*» qui sont les suivantes: (*) Les changements dans le programme doivent covarier avec les changements dans les résultats, (**) les changements dans les causes doivent précéder les changements dans les conséquences, (***) les changements doivent être indépendants d'une variable tierce (en dehors du «programme» et de «ses résultats») ¹⁶. Pour Thomas, l'«*Outcome Evaluation*» dit seulement si un programme fonctionne ou non, elle ne dit pas pourquoi. Mais, continue l'auteur, ce problème peut être résolu grâce au recours à la «*Process Evaluation*» qui identifie les étapes dans le processus d'un programme. Pour l'auteur, les techniques de la «*Process Evaluation*» sont plus simples dans le sens où ses pré-requis sont la définition des principaux objectifs et leurs séquences espérées. Ensuite l'attention est mise sur l'évaluation d'un des objectifs de l'activité. Alors Thomas fait les recommandations finales suivantes :

- La «*Process Evaluation*» devrait se concentrer sur l'évaluation des objectifs pour lesquels l'organisation n'a pas toujours de réponses ;
- N'importe quelle évaluation devrait avoir une partie de *Process* ;
- Que ce soit pour l'«*Outcome Evaluation*» ou pour la «*Process Evaluation*», les données doivent être récoltées et interprétées, les «*Side Effects*» - positifs ou négatifs – doivent être pris en compte;
- L'exécutif de la ONP doit négocier un plan d'évaluation qui répond aux besoins de l'organisation, insister sur l'implication du staff dans ce processus et fournir le leadership pour l'implantation des recommandations de l'évaluation.

¹⁵ . Par exemple, pour réduire l'habitude de fumer, un «*Bridge goal*» entre «la publicité» (activité) et «la réduction de l'habitude de fumer» (résultat) serait: «l'augmentation de l'information sur les risques de fumer» (Thomas, 1994).

¹⁶ Pour plus de détails voir Mohr (1988) et Rossi (1989). Quant à *External Validity*, il s'agit de l'étude de combien le design peut être généralisable ; Ceci n'est pas très important pour le cas des NPO ; elle deviendrait important si dans le cas d'un projet pilote, on voulait tester la validité (externe) pour une plus grande implantation (Thomas, 1994).

En résumé, ce chapitre examinait dans un premier temps les questions concernant la planification (et/ou la gestion) stratégique des ONP et, dans un deuxième temps, les questions relatives à l'évaluation de la performance de ces organisations. Concernant la stratégie dans les ONP, les études recensées trouvent majoritairement que cette pratique n'est pas encore suffisamment élaborée dans les ONP, et ce, à cause, entre autres, des spécificités de ces organisations et du manque de ressources (surtout managériales) chez elles. Cela dit, ces études proposent quand-même différentes versions de la planification stratégique, développée initialement pour les besoins des entreprises commerciales, et adaptées ensuite aux besoins des ONP. Nous avons aussi constaté que les versions proposées sont «prescriptives» : elles recommandent des «bonnes» façons de faire managériales pour rendre les ONP plus performantes. Dans ce sens, les stratégies proposées pour les ONP varient de «la traduction des objectifs en résultats destinés aux bénéficiaires» à la «description des activités courantes» jusqu'à la «maximisation des ``services aux clients`` sous contrainte de ``satisfaction des *Sponsors*``». D'autres auteurs proposent des modèles de planification stratégique pour les ONP avec des étapes précises. Et d'autres encore conceptualisent des archétypes d'une «bonne» stratégie pour les ONP. Quant à la performance et son évaluation dans les ONP, nous avons pu constater que ce domaine a été qualifié par les auteurs comme peut être le domaine le plus difficile à aborder, le plus controversé, mais aussi le plus en demande. En effet, ceux qui trouvent l'évaluation utile et nécessaire s'inspirent généralement de l'idée développée par March et Simon (1959) qui consiste à reconnaître que l'évaluation de la performance fait partie de la rationalité de la prise de décision (donc de la performance) dans n'importe quelle organisation, y compris les ONP. Mais nous avons constaté que les avis divergeaient dès que l'on avançait plus loin sur ce sujet. Certains auteurs avertissaient que c'est «dangereux» de juger la performance des ONP sur les seules considérations économiques, car elles œuvrent là où les organisations commerciales ne peuvent survivre. Pour d'autres c'est «l'excellence» comme valeur organisationnelle qui détermine ultimement la bonne performance des ONP. D'autres encore proposaient des méthodes appropriées pour l'évaluation de la performance des ONP ou des programmes à l'intérieur de ces organisations.

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Contrairement à une certaine croyance générale, aujourd'hui il existe beaucoup de recherches concernant les ONP et concernant la gestion stratégique de celles-ci (Stone et al., 1999). En général, par rapport à la problématique de cette recherche, il serait approprié d'avancer que les auteurs qui ont étudié les ONP se sont plus ou moins attardés sur **les particularités** de ces organisations. Ainsi, comme première particularité, les ONP sont vues comme des **organisations dont l'existence remonte à très loin, dans le temps et dans l'espace**, et qui 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, soulignée par la littérature, est le fait que **les dimensions éthiques et morales y sont plus prononcées que dans d'autres formes organisationnelles**. En effet, pour beaucoup d'auteurs, en théorie, il s'agit là des organisations dont le comportement moral et l'intégrité peuvent à la fois expliquer leur existence, à la fois leur capacité à générer des ressources et à agir. En d'autres mots, les ONP sont généralement qualifiées comme des organisations dans lesquelles les considérations morales et éthiques prédominent chaque étape de décisions. Cela parce que les ONP sont liées avec le public par l'intermédiaire d'un «contrat social implicite» qui est basé sur la confiance, et qui implique l'adhésion des membres de ces organisations à certaines valeurs morales et humaines chères au public. Et en échange, elles acquièrent le statut d'organisations exemptées d'impôts (Hatten, 1982 ; Hansmann, 1987 ; Douglas, 1987 ; Jeavons, 1992a & 1994 ; Ostrander et Schervish, 1990).

Un autre groupe d'auteurs, (Wheelen et Hunger, 1986; Drucker, 1990 et 1992; Smith, 1994; Axelrod, 1994; Herman et Heimovics, 1994), soutient qu'une spécificité supplémentaire des ONP concerne la différence de **la structure de gouvernance** de celles-ci par rapport à celles des autres formes organisationnelles. Ils suggèrent que la gouvernance chez les ONP n'est ni l'affaire exclusive des propriétaires individuels, ni celle des officiels du gouvernement, mais implique tous les membres. Cela n'empêche évidemment pas qu'au dernier stade, ce sont les interactions du «Conseil d'administration – le CA» et du «Directeur exécutif» qui dirigent ces organisations. Parallèlement, l'engagement bénévole des personnes dans les ONP est identifié par d'autres

auteurs comme une particularité supplémentaire de ces organisations (Drucker, 1990 et 1993; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Lévesque, 1995). La spécificité du **système de l'acquisition des ressources** chez les ONP est considérée comme une particularité supplémentaire de ces organisations, toujours par comparaison à d'autres formes organisationnelles (Drucker, 1990 et 1992; Smith, 1994; Fogal, 1994). Ainsi, expliquent les auteurs dans cette mouvance, si une organisation commerciale trouve généralement ses ressources grâce au résultat de ses ventes à ses clients, et si un gouvernement trouve ses ressources grâce, entre autres, à la récolte des taxes, une ONP trouve ses ressources auprès des donateurs qui, eux-mêmes, ne bénéficient généralement pas des services qu'ils financent. Outre cela, Hansmann (1980) affirme que selon une approche économique, la particularité la plus importante des ONP pourrait être 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 de redistribuer, entre eux, les bénéfices de ces organisations. Par ailleurs, mais aussi comme conséquence de ce qui a été exprimé auparavant, les auteurs qui se sont concentrés sur le management des ONP défendent très généralement l'idée selon laquelle ces organisations devraient être **gérées différemment**, par comparaison aux autres formes organisationnelles (Hatten, 1982; Nutt, 1984; Wheelen et Hunger, 1986; Bryson, 1988 et 1994; Morisseley, 1987; Drucker, 1990 et 1992; Murry et Tassie, 1994; Thomas, 1994; Moyer, 1994; Brudney, 1994; McCurley, 1994; Sturgeon, 1994; Anthony, 1994; Young, 1994).

À un niveau disciplinaire, un autre groupe d'auteurs a lié les particularités des ONP à la question de savoir **pourquoi ces organisations existent-elles**? Alors, différentes réponses ont été proposées. Ainsi, d'après certains économistes, **les ONP apparaissent comme réponses économiques aux «Market Failures», particulièrement pour faire face au problème de «Contract Failures»**. Plus précisément, elles existent pour **jouer le rôle de l'agence** entre les «donateurs» et les «bénéficiaires»; Cela grâce à la confiance que les «donateurs» font aux ONP (Hansmann, 1980 et 1987; Jeavons, 1994). L'explication selon le concept de «*Public Failures*» (Oster, 1994) est, quelque part, l'opposée de «*Market Failures*». Les auteurs dans cette mouvance défendent l'idée que les ONP existent **pour offrir les services publics à la place du gouvernement**, lorsque la demande pour ces biens et services n'est pas homogène (Weisbrod, 1977 et 1988). Une troisième catégorie d'études (Van Til, 1994; Herman et al., 1994; Anheier et

Cunningham, 1994) explique l'existence des ONP par rapport à une **réponse institutionnelle aux besoins de la société**. Finalement, d'après Benoît Lévesque, les ONP existent pour, entre autres, remplir **différentes fonctions selon différents modèles de développement** socioéconomiques : une fonction d'«humanisation» selon le modèle du «laisser faire», une fonction plutôt marginale selon le modèle keynésien et une fonction d'«insertion sociale» selon le modèle post-keynésien (Lévesque, 1995a).

Bref, sur le plan théorique, les ONP sont qualifiées majoritairement comme des organisations dont les particularités leur procurent les attributs, et les capacités, d'apporter à la société une valeur ajoutée à la fois matérielle, à la fois spirituelle ; à la fois qualitative, à la fois quantitative. Il reste maintenant d'examiner la situation sur le plan empirique.