



Grande enquête menée dans le secteur des ONG en Belgique sur les liens entre coopération au développement, comportements individuels et relation de travail.

Que ce soit au travers de la Déclaration de Paris, du plan d'action d'Accra, ou des expériences de terrain, deux grands débats animent le milieu de la coopération au développement : l'*ownership*, traduit par l'appropriation, et l'*empowerment*, improprement traduit par le renforcement des capacités. La difficulté réside notamment dans le fait que ces deux thématiques reposent sur une di-

ONG Grandes ou petites, elles pensent différemment



mension comportementale et relationnelle importante. S'approprier un projet, c'est le faire sien. Rien de moins. Cela suppose un changement d'attitude : passer du statut de « l'aidé » à celui d'acteur, capable de se prendre en main. Pas simple. Pas plus au Sud qu'au Nord. De même, pour les hommes et femmes qui en bénéficient, l'*empowerment* ne peut se limiter à la réception d'un savoir venant des ONG du Nord. Apprendre doit reposer sur des motivations fortes. Dans

certains cas, elles sont bien présentes, dans d'autres, les savoirs et compétences à acquérir ne se greffent sur aucune envie réelle. La motivation est encore plus fragile lorsque le bénéficiaire n'est pas valorisé dans ses propres savoirs et compétences. Elle s'effondre lorsqu'entrent en conjonction une faible estime de soi et un regard extérieur focalisé sur les manques.

La question est de savoir comment intégrer ces réalités et ces enjeux aux opérations. Comment faciliter ces changements d'attitude, de comportements, comment renforcer ces motivations ? On rentre sur le terrain pié-gé du relationnel et du comportemental.

En vue d'établir un point de départ, Echos Communication a mené une enquête qualitative. Cette enquête ne porte pas sur les deux thématiques de l'*ownership* et de l'*empowerment*, mais bien sur la dimension sous-jacente qu'est la question des comportements humains. Deux champs d'application distincts ont été analysés : la gestion des ressources humaines (GRH) en interne et la relation avec les partenaires au Sud, avec deux axes de recherche :

1/ Où se situent les ONG en matière de gestion des ressources humaines ? Parmi les organisations qui considèrent les ressources humaines et les effectifs comme un domaine à gérer parmi d'autres ? Ou appartiennent-elles à ces associations qui mettent

tout en œuvre pour faire émerger les potentiels de chaque collaborateur ? Ou quelque part entre ces deux extrêmes ?

2/ Si les ONG perçoivent la question des comportements humains comme un défi à relever, s'en donnent-elles les moyens ? Sont-ils en proportion, adéquats ? Y a-t-il un degré d'ouverture de l'ONG par rapport à de nouveaux outils et méthodes ?

Nous vous livrons aujourd'hui les premiers résultats significatifs de cette enquête avant d'en publier la version exhaustive d'ici quelques semaines.

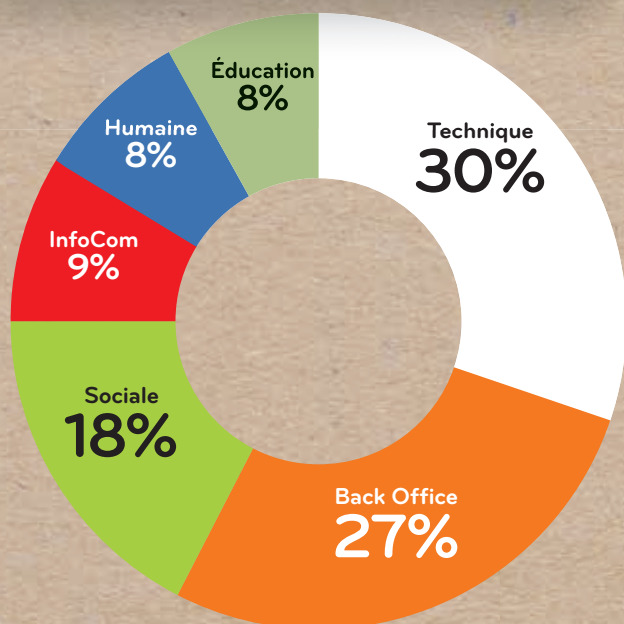
Sommaire de l'enquête

- 10 Discipline et formation
- 12 Gestion des ressources humaines
- 14 Partenariat
- 16 Projet
- 18 Croisements
- 20 Conclusions
- 22 Méthodologie

Un commentaire ? Réagissez sur notre site en cliquant sur le menu débat www.echoscommunication.org

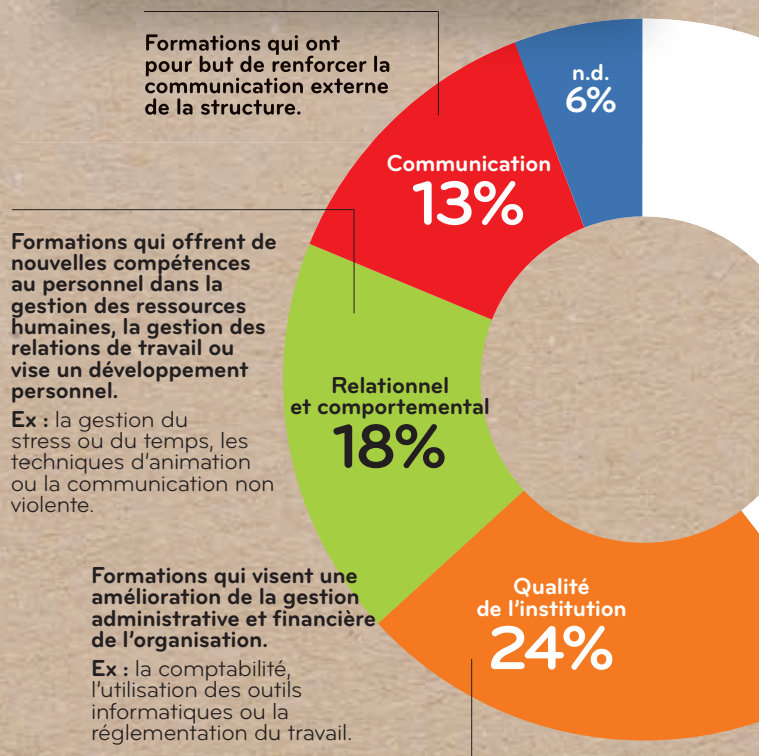
Discipline et formation, honneur aux savoirs !

1 Quel type de discipline est le plus souvent utilisé dans le travail au quotidien ?



Avec plus de 30%, les disciplines techniques sont les plus utilisées au quotidien.

2 Quel type de formation est suivi par le personnel du secteur ?



Le graphique 1 montre l'importance accordée aux disciplines techniques (de l'agronomie à l'économie en passant par la médecine) et à celles liées au «back office» nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation au niveau administratif et financier (comptabilité et management en tête). Il est tout à fait logique de retrouver ces disciplines en pôle position car elles constituent clairement le cœur de métier traditionnel des ONG. Elles reflètent le degré de professionnalisation et de spécialisation.

Viennent ensuite les sciences sociales (sociologie, sciences politiques ou histoire) complétées par les sciences humaines (entre autres la psychologie). Les premières prennent comme objet d'étude les sociétés, tandis que les deuxièmes se concentrent sur l'individu.

Les ONG pensent d'abord système !

Ceci permet de déduire que les ONG ont plus tendance à aborder les questions de développement à travers les systèmes et les masses, en mettant moins l'accent sur l'effet démultiplicateur que représentent les individus dans leur environnement.

Pour être complet, le secteur est bien installé dans l'ère de la communication et du marketing. Une part non négligeable des tâches quotidiennes est orientée vers la communication. Enfin, la pédagogie et ses synonymes complètent le tableau. Rien d'étonnant quand on voit le nombre d'ONG actives dans l'éducation au développement.

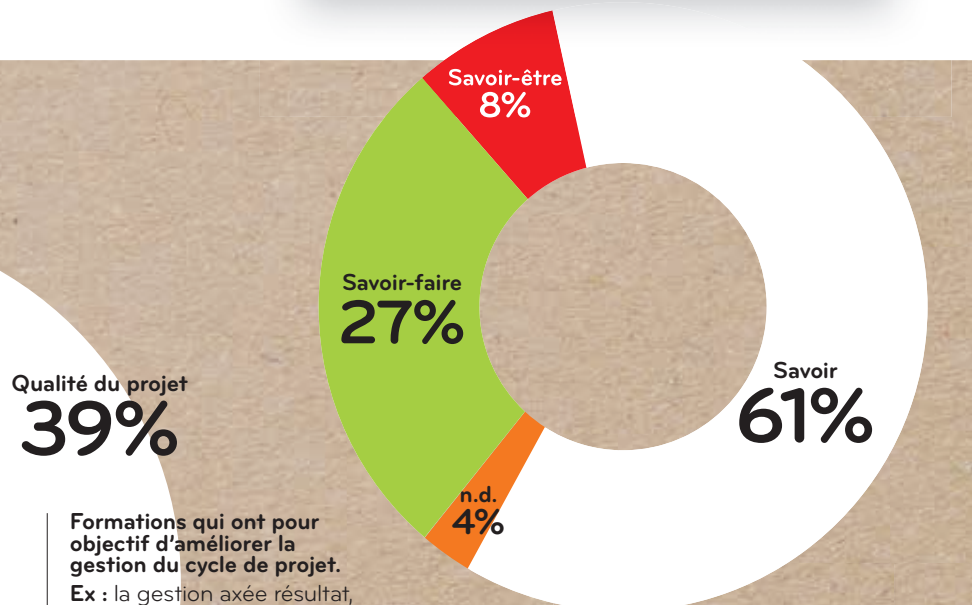
À la question de donner un ordre d'importance aux disciplines citées, il est remarquable de constater à quel point les

ONG sont multidisciplinaires dans leurs activités. Ceci est, à tout point de vue, une force : que les managers interviewés maîtrisent différentes disciplines met les ONG en vigilance permanente par rapport à des approches alternatives.

Le projet au cœur des ONG

L'amélioration de la qualité du projet est le premier thème de formation qui est dispensé (voir graphique 2). Ce qui signifie que les efforts sont tournés vers les impacts de l'ONG sur son environnement, vers l'efficacité des actions. C'est probablement également le fruit de nombreux efforts qui ont été consacrés pour professionnaliser les opérations des ONG, avec des méthodologies telles que «le cadre logique» qui se penchent sur les résultats des activités. En second lieu viennent les formations

3 Quel type de savoir est transmis lors de ces formations ?



Qualité du projet
39%

Formations qui ont pour objectif d'améliorer la gestion du cycle de projet.

Ex : la gestion axée résultat, les techniques de suivi et d'évaluation ou les cours thématiques sur le genre ou la santé.

Les formations liées aux activités et aux projets sont prépondérantes !

visant à renforcer la qualité de la gestion institutionnelle, en vue d'améliorer l'efficacité. Sans grande surprise non plus, étant donné la rareté des ressources et les pressions exercées dans ce sens par les différents bailleurs de fonds.

Le savoir-être à la traîne

Les formations dans le domaine relationnel et comportemental prennent la troisième place du podium. Cela démontre un intérêt du secteur pour de nouvelles pistes d'amélioration de la qualité du travail. L'intérêt est cependant relatif: un peu moins d'une ONG sur trois de l'échantillon a axé une partie de ses formations sur ce domaine. Parmi ces ONG, l'élan de découverte semble vouloir se prolonger par la recherche de formations sur la gestion des attitudes et des compor-

tements, c'est-à-dire ciblant plus encore la dimension humaine et individuelle. Les répondants justifient ce choix par trois arguments principaux : mieux gérer les conflits et les personnalités difficiles, mieux communiquer, que ce soit avec un collègue ou avec un partenaire et consolider ses propres capacités de leadership.

Un second recodage des réponses met en avant les types de savoirs qui sont transmis (voir graphique 3). Le savoir est clairement majoritaire par rapport au savoir-faire ; le savoir-être est quasi inexistant. Il s'agit en général de gestion du stress et d'apprentissage de style de communication (interpersonnelle, communication non violente, parler en public, etc.). Quelle que soit la formation choisie, le développement personnel n'est favorisé qu'occasionnelle-



Pierre Biélande,
coordinateur
nord et
responsable
du projet n'GO

réaction

débat ouvert

Curieux ! Le secteur des ONG considère le savoir-être comme une compétence très importante, pour ne pas dire fondamentale. Nous avons posé la question suivante aux répondants : « Pour occuper un poste au sein de votre organisation, quel est à votre avis la bonne pondération qu'il faut avoir entre les compétences de savoir, de savoir-faire et de savoir-être ? » Le savoir-être ressort en première position. Le bon équilibre serait de 38% de savoir-être, 33% de savoir-faire et 29% de savoir... Curieux, disais-je, car l'investissement dans les formations axées sur les savoir-être se limite à un petit 8%.

Pourquoi si peu d'investissement en formation pour un sujet aussi prépondérant ? En fait, tout se passe comme si le savoir-être était acquis une fois pour toute.

Cette situation pose plusieurs questions sur lesquelles il sera intéressant de s'attarder :

1.- L'effort en savoir-être est-il simplement concentré à l'entrée en fonction des personnes ? Ce qui impliquerait – et cela semble être le cas – que le secteur investit beaucoup dans la phase de recrutement pour trouver les profils requis. Mais, corollaire, cela signifierait-il aussi que le secteur n'investit que peu de moyens dans les marges de progression ?

2.- S'agit-il d'une simple méconnaissance des outils existants ?

3.- Ou encore qu'avant de s'intéresser aux formations sur le savoir-être, le secteur attend d'avoir des preuves de l'efficacité de cette approche ?

Le débat est ouvert...

La GRH classique au cœur de l'efficacité des équipes

1 Qu'est-ce qui favorise le plus l'efficacité des équipes ?

Le recrutement	83
L'écoute mutuelle	79
La description de fonction	77
Le leadership	77
L'organisation des tâches et du temps de travail	76
La dynamique de groupe	75
L'assessment des compétences et des aptitudes du personnel	74
La gestion de conflits	69
La formation	67
La gestion du stress	65
Le team building	62
Le coaching par un externe	49
La sociocratie	46
Les approches comportementales et cognitives	35
L'analyse transactionnelle	26

Durant les entretiens, il a été demandé quels items favorisaient le plus l'efficacité des équipes en les rangeant sur une échelle de 0 à 10. La somme pondérée des réponses a été calibrée sur une échelle variant de 0 à 100. L'item le plus proche de 100 a remporté le plus de suffrages.

2 Que pensez-vous de cette affirmation sur l'humain ?

Toute personne a en elle des potentiels non exprimés.	87
Les comportements influent sur la qualité de la relation.	85
La qualité de la relation influe sur la réussite des projets.	84
Les préjugés influencent les comportements au sein de la relation.	83
Les outils dérivés de la psychologie améliorent la gestion des ressources humaines.	77
Il est difficile de gérer les comportements bloquants.	73
La gestion des émotions des équipes prend trop de temps.	52
Je dispose des outils pour gérer les comportements.	49

À la question de savoir quelles pratiques, quelles méthodes et quels outils favorisent l'efficacité des équipes, le recrutement arrive en tête.

À bien observer l'échelle (voir tableau 1), on observe que les répondants ont avant tout voté pour des pratiques faisant référence au management et aux sciences humaines, au sens « boîte à outils de la Direction des Ressources Humaines » : les processus RH, les outils d'organisation institutionnelle et d'amélioration des compétences. Seul le *leadership* (entendu comme la capacité d'une ou de plusieurs personnes à fédérer une équipe derrière une idée ou un projet) semble s'y ajouter. Cette échelle permet également d'apprécier les méthodes moins connues : la sociocratie, les approches comportementales et cognitives et l'analyse transactionnelle. Le rôle que peuvent jouer

ces outils est considéré comme faible, ce qui semble indiquer qu'ils ont peu d'applications concrètes dans le secteur de la coopération.

L'importance du potentiel humain

Est-ce parce qu'il s'agit d'une lapalissade ? Toujours est-il que l'essentiel des interviewés considèrent qu'il y a en chacun des collaborateurs un potentiel inexploité (voir tableau 2). Il y a par ailleurs une belle unanimité sur le fait que la qualité de la relation influence la réussite des projets : il y a donc une conscience profonde que c'est central. Les répondants reconnaissent également la responsabilité de chacun dans sa relation à « l'autre » ; par nos comportements et nos attitudes, nous pesons de tout notre poids sur l'établissement d'une relation saine ou déséquilibrée.

Les comportements : difficiles à gérer

Les répondants estiment que la gestion des comportements bloquants est difficile (score 73). La gestion des émotions des équipes semble moins préoccupante (score 52). Ce score eut été sans doute plus élevé si nous avions posé la question avec « beaucoup de temps », plutôt que « trop ». Le sentiment général reste le même : gérer les attitudes et les comportements est délicat et les répondants ne se sentent pas outillés pour y remédier (score 49). Ces résultats illustrent l'écart entre, d'une part, une vision humaniste (reconnaissance élevée des potentiels humains) accordant une grande importance aux attitudes et comportements et, d'autre part, la difficulté d'accès aux outils pour les gérer. Avec cette affirmation, voici donc vérifiée l'une des deux hypothèses fondamentales de cette enquête.



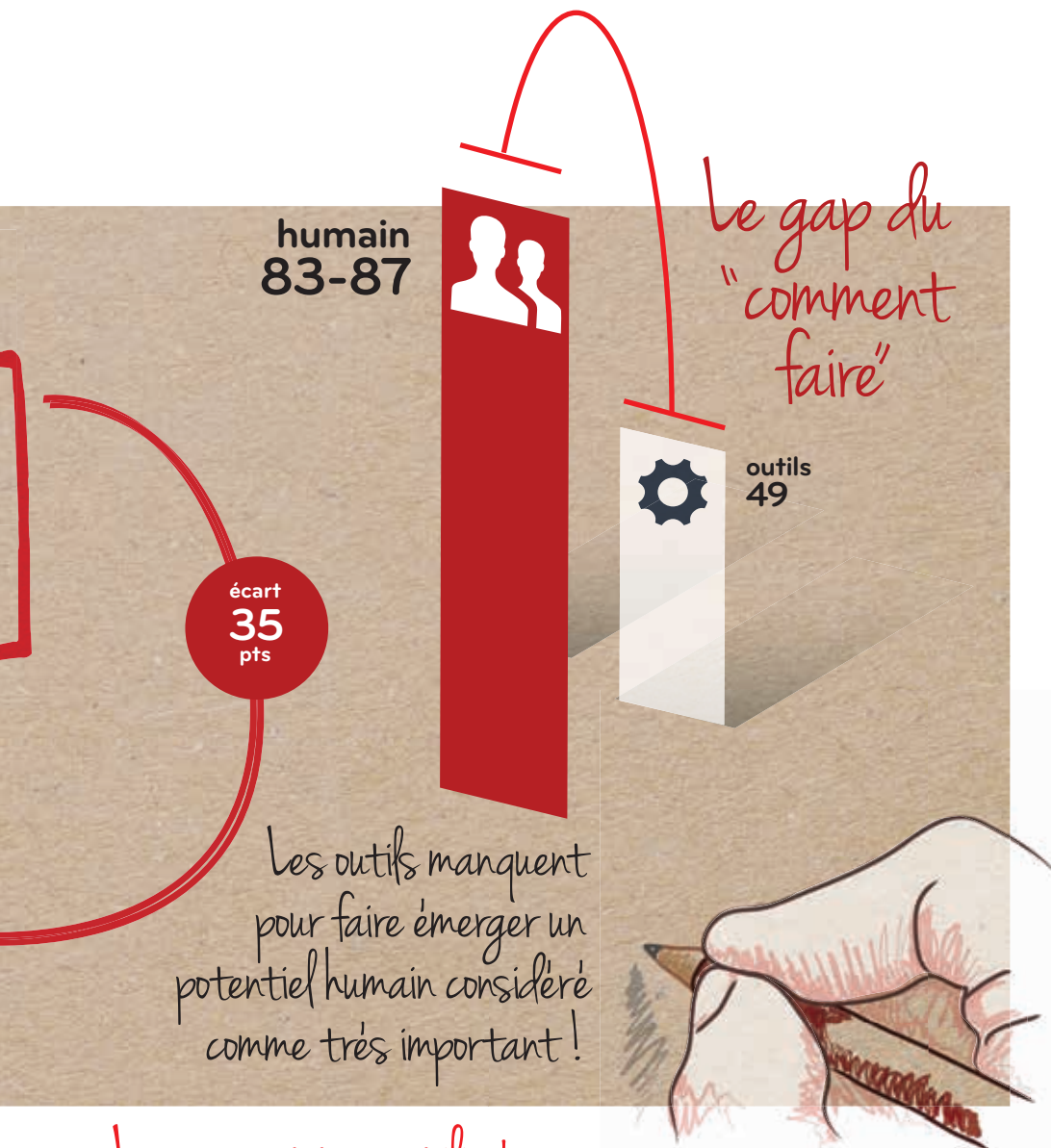
© Bénédicte Mandraux

réaction

Les classiques

Recrutement, description de fonction, organisation des tâches, *assessment* des compétences, formation... les grands classiques de la gestion des ressources humaines se retrouvent en tête de liste pour renforcer l'efficacité des équipes. Logique, ces classiques ont fait leur preuve. L'intérêt des deux questions posées était cependant de comparer les politiques de RH menées au sein des ONG et leur sensibilité à l'humain. Et là, tout à coup, l'écart se creuse. Alors que la dimension comportementale fait l'objet d'une belle unanimité quant à son importance – y compris la difficulté à la gérer –, un certain nombre d'outils *ad hoc* (coaching, sociocratie, A.T., etc.), sont soit peu connus soit peu plébiscités. Corollaire immédiat, la plupart des répondants se jugent peu outillés pour améliorer les choses, même s'ils font déjà des miracles... de manière intuitive : « on agit mais sans qu'un modèle ou une méthode y contribue ». Beaucoup repose donc sur la phase du recrutement : « trouvons toutes les compétences lors du recrutement, il ne restera qu'à ajuster à la marge... ».

Mais que se passe-t-il lorsque le recrutement aboutit à un mauvais casting ? Les ONG comptent-elles sur leur approche informelle pour avancer ? On le sait, le secteur est basé sur un relationnel fort, attachant une grande importance à l'écoute mutuelle... Mais l'écoute suffit-elle pour modifier les comportements ? Entre les choses qu'on n'ose se dire entre collègues, notre incapacité individuelle à prendre du recul sur nos propres comportements et les jeux de pouvoir invisibles (ou presque), il y a de la marge...



Les recettes utilisées pour permettre au personnel de s'épanouir

Nous avons demandé aux répondants d'identifier les vecteurs d'épanouissement. En d'autres termes, ce qui est mis en place, de manière formelle ou informelle, pour permettre à chacun de développer pleinement ses talents. Trois grands principes guident la politique de ressources humaines en ce sens.

1/ Les formations : le plus simple, ou du moins le plus cité, est de former le personnel. Cela permet de se recycler et de pouvoir contribuer plus efficacement aux différents projets.

2/ La responsabilisation : l'idée est qu'en donnant des responsabilités et des libertés aux employés, ceux-ci se sentent valorisés. L'équipe est donc impliquée dans le choix des projets et la manière de les réaliser. Théoriquement, chacun a dès lors l'opportunité de se découvrir des talents cachés !

3/ Une évaluation régulière : pour progresser, il est toujours utile d'être vu par un autre regard. Aux dires des personnes interviewées, se faire évaluer régulièrement permet de s'assurer de la qualité du travail effectué mais aussi de pouvoir intensifier ses efforts pour les petits manquements constatés.

Pas simple, la relation avec le partenaire du Sud

1 Quels sont vos critères de choix d'un partenaire au Sud ?

La transparence du partenaire	81
Le partage de la vision	79
Une réflexion commune	75
Le degré de gouvernance	70
La redevabilité au niveau des résultats	68
La relation entre les personnes	65
L'équilibre entre les partenaires	58
La stratégie de sortie	56
L'harmonisation des pratiques	55
L'intuition	41

Qu'est-ce qui décide une ONG à préférer un partenaire plutôt qu'un autre ? Quatre critères ont été spontanément cités : 1) le partenaire doit travailler sur la même thématique que l'ONG du Nord, 2) il doit être ancré auprès des bénéficiaires, 3) il doit pouvoir démontrer sa fiabilité par des réalisations antérieures concrètes et 4) sa vision doit être proche de celle de l'ONG du Nord. Ces quatre éléments constituent la règle d'or actuelle.

Parmi les réponses à la question fermée (voir tableau 1), la réflexion et la vision commune partagent le haut du tableau avec l'exigence de transparence. Tout en bas de classement, l'intuition influence peu le processus décisionnel. Compréhensible lorsqu'on voit le cadre dans lequel se conclut une convention agréée par la DGD. Plus étonnante est la place de la stratégie de sortie qui n'entre pas vraiment dans les priorités alors que la plupart des bailleurs mettent de plus en plus l'accent sur cet aspect de la collaboration.

La relation : îlot de messages contradictoires

Une enquête n'est pas l'autre. Dans l'*Evaluation des partenariats des ONG*

orientés vers le renforcement de capacités⁽¹⁾, il apparaissait que « la qualité de la relation entre les ONG du Nord et leurs partenaires dans le Sud est de manière générale considérée comme une composante importante d'une collaboration couronnée de succès ». Dans notre enquête, par contre, la relation entre les personnes n'occupe qu'une place moyenne lors du choix d'un partenaire. Curieux car lorsqu'on s'intéresse aux obstacles dans la collaboration, le relationnel, avec 31%, apparaît comme la première raison évoquée par les répondants (voir graphique 2). Manque de connaissance mutuelle, difficulté à communiquer ou

Expats ou personnel local ?

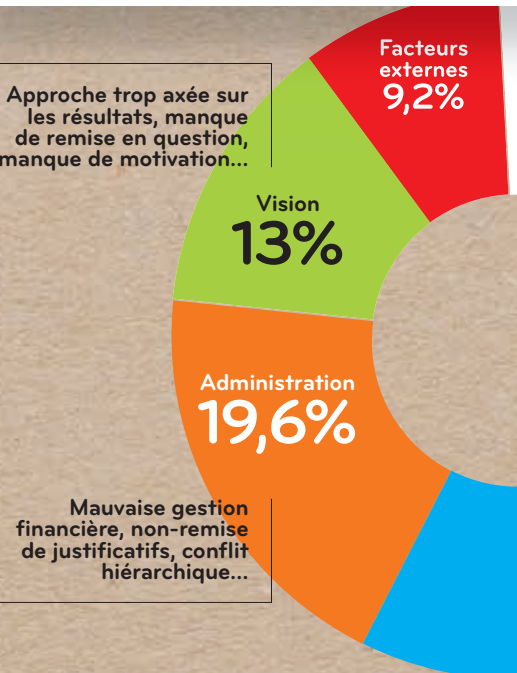
Quels sont les arguments que vous invoqueriez pour ne pas engager un expat ? Ou un local ? À la première question, l'argument qui ressort dans près de 40% des cas est qu'engager un expat est en contradiction avec l'idéologie de la coopération au

développement.

À la deuxième question, et dans près de 50% des cas, les répondants évoquent la difficulté de trouver sur place une personne qui possède toutes les compétences requises pour mener un projet. En comparant les deux argumentations,

2 Quels sont les obstacles dans la relation avec les partenaires du Sud ?

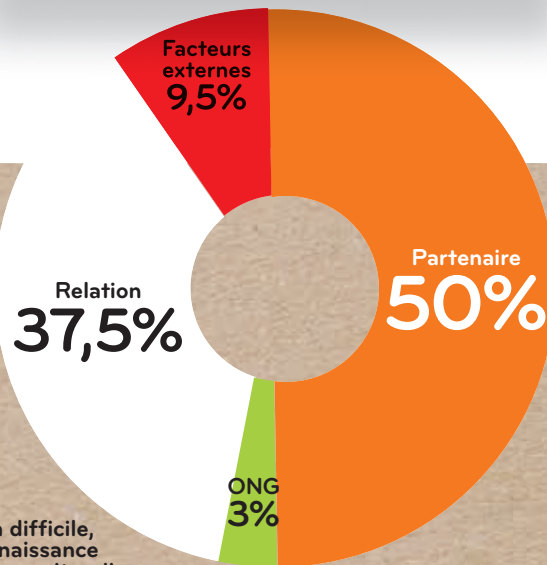
Approche trop axée sur les résultats, manque de remise en question, manque de motivation...



mauvaise définition des rôles sont autant d'obstacles à une saine collaboration. La question se pose dès lors de savoir si l'apparition des problèmes relationnels n'est pas une simple conséquence de cette prise en considération très moyenne du critère

qui ne sont en réalité que les deux faces de la même pièce, nous observons une tension entre le principe d'intervention (principal argument invoqué pour ne pas engager un expatrié) et efficacité opérationnelle (principal argument cité pour ne pas engager un local) : le poids idéologique challengé par la réalité opérationnelle.

3 Quelle est l'origine des obstacles avec le partenaire du Sud ?



Relationnel
31%

Communication difficile, manque de connaissance mutuelle, barrière culturelle, mauvaise définition des rôles...

Avec 31%, la relation avec le partenaire du Sud est le principal obstacle dans la collaboration !

Exécution
27,2%

Manque de compétences, non-respect des délais, manque de moyens financiers...

relationnel lors du choix du partenaire ?

L'exécution du projet arrive en deuxième position des obstacles. De quels obstacles parle-t-on ? D'un manque de compétences identifié chez le partenaire, du non respect des délais, d'un manque de moyens financiers... Ce qui représente un peu plus d'un quart des raisons évoquées (27,2%). Les divergences de vision apparaissent moins problématiques, probablement parce que ce critère est très important dans le processus de sélection du partenaire. Ces résultats semblent assez naturels : la pression, tant interne qu'externe, à fournir des résultats fait en sorte que tout ce qui a trait à l'exécution des projets est suivi avec grande attention. Et pour ce qui est du relationnel, c'est classiquement le point commun à tout dysfonctionnement non-objectivé, à toute problématique pour laquelle des solutions empiriques ont du mal à être identifiées. Ceci

est accentué par le sentiment partagé par de nombreux répondants de ne pas avoir accès aux outils (voir page 12).

L'origine des obstacles dans la relation avec les partenaires du Sud est frappante (voir graphique 3) : dans seulement 3% des cas, les ONG s'incriminent comme cause unique d'obstacles alors que dans 50% des cas l'origine du problème se trouverait chez le partenaire ! Problème de gouvernance, conflits d'intérêts, détournement, manque de compétences, non-respect des priorités ou changement de planning unilatéral : lorsque la collaboration devient problématique les partenaires semblent cumuler les tares. Une fois encore, la relation amène avec elle son lot de difficultés.

(1) Voir http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_tcm313-112949.pdf



© Bénédicte Mairiaux

réaction

Points cardinaux

Deux choses interpellent dans ces résultats. La première est que lorsque la vie avec le partenaire n'est plus un long fleuve tranquille, les obstacles à la relation tournent, qu'on le veuille ou non, autour de valeurs clés d'une société occidentale... Pour le dire autrement et de manière un peu caricaturale, les gens du Sud, surtout s'ils sont issus d'une société dite traditionnelle, n'ont pas le même rapport au temps, à la mesure, à l'efficacité, au contrôle, au processus... que les Occidentaux. Il n'est dès lors pas étonnant que lorsque ça coince, le relationnel – inévitablement lié la différence culturelle –, devienne facteur explicatif. Le risque est alors réel de vouloir renforcer le partenaire sur ce que nous identifions comme des faiblesses. Mais, ces formes de renforcement s'articulant autour des valeurs déjà évoquées telles que l'efficacité... ne sont-elles pas tout simplement une manière déguisée de transmettre – certains diront d'imposer – les valeurs clés de l'Occident ? Vieux débat s'il en est, mais dont on comprend bien qu'il est inhérent au cadre actuel imposé par les bailleurs, lesquels tout en demandant aux bénéficiaires de choisir leur développement laissent peu de place à des alternatives radicalement différentes de celles envisagées par le modèle occidental. La deuxième chose est d'autant plus interpellante. Les ONG ne se sentent pas à l'origine des obstacles à la collaboration. « Le problème est ailleurs que chez nous... » pourrait-on traduire. Cette posture, vieille comme le monde, évite surtout de se remettre en cause dans la relation à « l'autre ».

Echec des projets, la faute aux facteurs internes

1 Les plus et les moins, ou les clés du succès et de l'échec

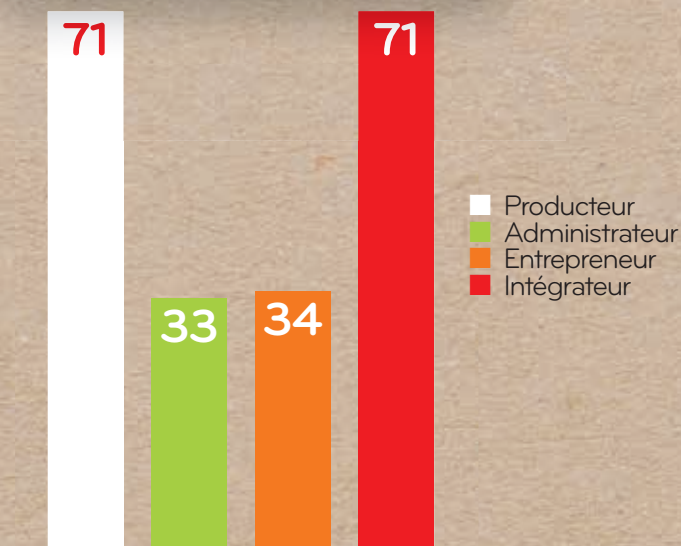
D'après les répondants, voici les cinq éléments clés qui permettent de mener un projet à bien. Autrement dit, les clés de la réussite !

- 1 Une bonne identification
- 2 La motivation
- 3 Les compétences adéquates
- 4 Un haut niveau de collaboration
- 5 Une forte proximité avec le public cible

D'après les répondants, voici les cinq éléments auxquels il faut accorder un maximum d'attention pour ne pas échouer. Autrement dit, les pièges à éviter...

- 1 La sous-estimation du financement
- 2 Le manque de communication
- 3 Le mauvais choix de partenaire
- 4 Le manque d'attention à l'évolution du contexte
- 5 Le manque de clarté des objectifs

2 Quel profil influence positivement la réussite d'un projet ?



Le producteur et l'intégrateur sont les moteurs de la réussite.

Qu'est ce qui fait la réussite d'un projet? À l'inverse, quelles peuvent être les causes d'un échec? Deux questions fondamentales, on s'en doute. Les éléments cités par les répondants ont été recodés en quatre catégories qui s'inspirent du modèle PAEI d'Adizes (voir encadré : le modèle d'Adizes). Indépendamment de l'entité qui mène au succès ou à l'échec (soit l'ONG du Nord, soit le partenaire), la classification utilisée permet de mettre en lumière le type de profil qui est requis (succès) ou manquant (échec) pour mener un projet à bien.

Pour les répondants, la réussite d'un projet est fortement conditionnée par la présence de deux profils: le producteur et l'intégrateur (voir graphique 2). Le premier trouvera son bonheur dans la réalisation concrète des tâches et l'atteinte des objectifs fixés à court terme. Selon les répondants, fixer des objectifs clairs et atteignables (et les atteindre), posséder de bonnes compétences techniques

et mener des actions de sensibilisation font partie de ses forces. L'intégrateur s'active à réunir les différents acteurs d'un système. Il s'assure de l'adhésion de l'équipe et du partenaire, améliore la communication et la coordination entre les parties et met l'accent sur la participation de tous les concernés (des bénéficiaires aux bailleurs en passant par les élus locaux). En conclusion, nouer des relations solides aurait donc autant d'impacts positifs sur la mission qu'une bonne connaissance technique de la matière, les deux étant indissociables.

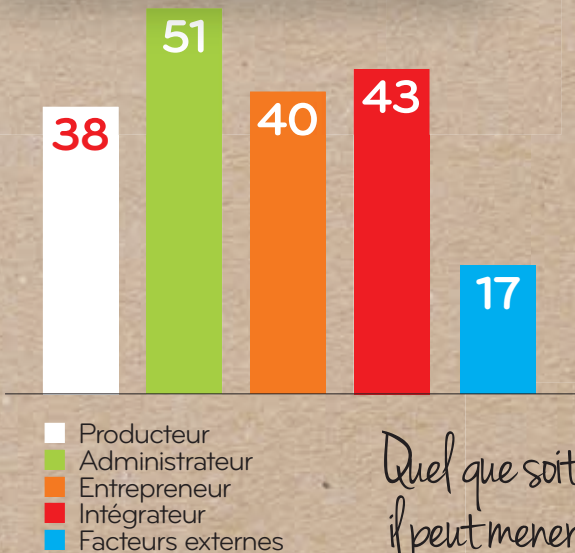
Les causes d'échecs sont plus équitablement réparties. Le manque d'administrateur apparaît comme la première cause d'échec. Une mauvaise planification, le non-respect des délais, une mauvaise gestion financière ou le manque de suivi semblent rapidement mener à des problèmes.

On notera que l'essentiel des échecs est lié à des facteurs internes au projet, plus rarement à des facteurs externes.

Le modèle d'Adizes

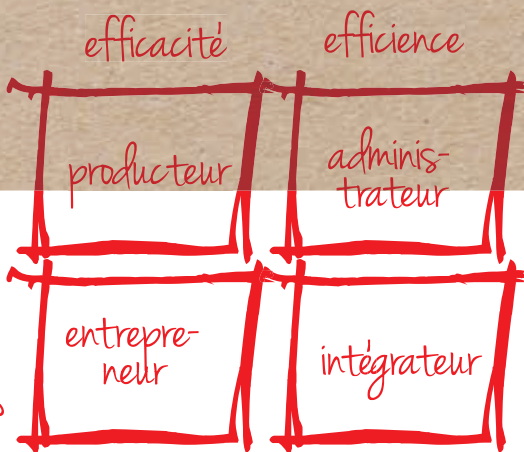
Adizes se penche sur les notions d'efficacité (obtenir des résultats que quelqu'un souhaite) et d'efficience (mener des activités avec un minimum de gaspillage) et développe un modèle facilitant l'arbitrage qui doit être fait entre les deux : il est possible d'atteindre des résultats très rapidement et avec beaucoup de fiabilité si aucune ressource et aucun coût ne sont épargnés pour y arriver, mais ces mêmes ressources seront épuisées et donc indisponibles pour d'autres travaux. Pour ce faire, il

3 Quel profil manque en cas d'échec d'un projet ?



Quel que soit le manque, il peut mener à l'échec.

long terme court terme



introduit une dimension temporelle : certaines décisions peuvent s'avérer efficaces et efficaces à court terme, mais désastreuses à long terme. Le cadre méthodologique s'articule dès lors autour de quatre fonctions :
 1) le *producteur* se concentre sur l'atteinte de résultats immédiats ou à court terme (ex. : exécution des projets

ou des campagnes).
 2) l'*administrateur* schématise les activités en cours et tente de minimiser les gaspillages pour le futur en les formalisant dans des procédures (ex. : *assessment* des compétences, approches méthodologiques, gestion financière).
 3) l'*entrepreneur* recherche et identifie les

nouvelles opportunités dans l'environnement de l'organisation (ex. : la définition d'une vision, d'une mission, d'un plan stratégique).
 4) l'*integrateur* coordonne les attentions pour qu'elles aillent dans la même direction (ex. : la dynamique associative).
 L'*intégration* garantit la cohésion sociale et fonctionnelle en évitant que les liens deviennent purement mécaniques entre individus isolés. Elle permet la survie de l'organisation, même en cas de départ de personnes clés.



© Bénédicte Maindoux

Pas de miracle

La recette miracle n'existe pas! En soi, réussir un projet n'est déjà pas simple. Dans le cadre de la coopération, on rajoute une sérieuse dose de complexité: multiculturalité, contexte souvent changeant, rapport parfois aliénant entre aidant et aidé... Bref, la réussite devient encore plus problématique. La tâche demande donc des héros des temps modernes qui devraient cumuler un lot insoupçonnable de qualités, parmi lesquelles les compétences relationnelles. C'est qu'à la barre, sont une nouvelle fois citées des compétences telles que l'art de motiver, de communiquer, de collaborer comme clés du succès.

L'*integrateur*, et à travers lui le relationnel, est donc précieux. Il apparaît en effet comme un facteur indispensable de réussite – à l'instar du producteur – et est considéré comme deuxième source d'échec.

Ma deuxième réaction est liée à la première cause d'échec des projets: la question de l'administration. Que dit l'enquête? Que si ce profil n'est pas considéré comme essentiel à la réussite d'un projet, son absence est par contre la première des causes identifiées de l'échec. D'où vient cette dissociation?

Peut-être d'une moindre valorisation de ce type de profil... Peut-être aussi parce que l'analyse de l'échec appelle plus naturellement le regard de l'administrateur, plus apte à dénicher des réponses objectivables (délai, non respect des procédures, budget...).

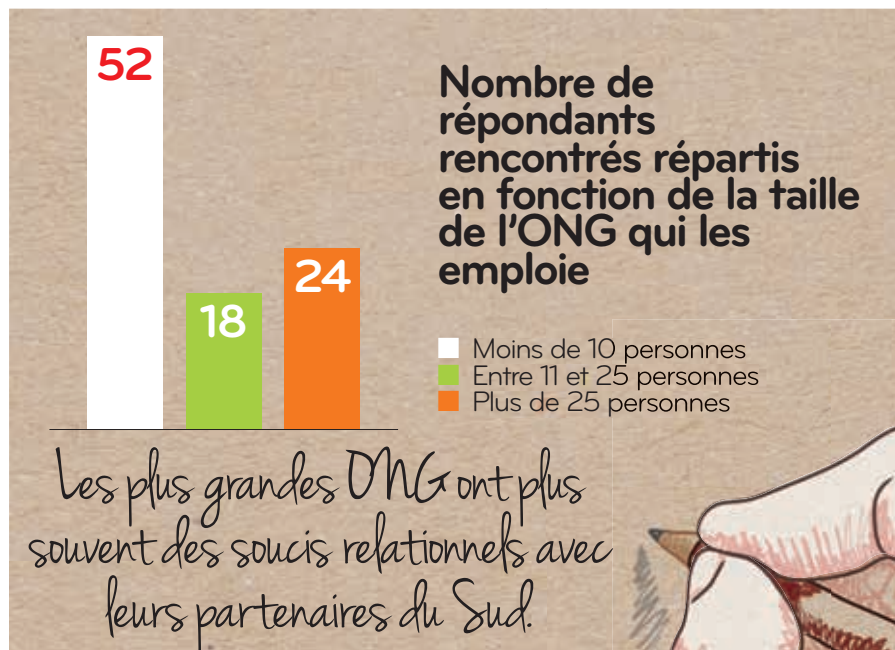
Peut-être aussi – et c'est humain – parce que l'on reste à la surface des choses, alors que le symptôme apparent, lié à l'administration, pourrait trouver son origine dans une cause plus profonde. D'accord, pas toujours. Mais...

ONG : plus grande la taille, plus difficile la relation...

L'ancienneté a-t-elle une influence sur les choix des répondants ? L'appartenance sexuelle implique-t-elle des priorités différentes ? Y a-t-il des distinctions à faire entre ceux qui ont une longue expérience dans un pays du Sud et ceux qui n'en ont pas ? Autant de questions qui ont guidé notre recherche de croisements (voir encadré ci-dessous). La taille de notre échantillon laisse cependant une trop grande place au hasard pour pouvoir répondre à toutes nos interrogations. Tout ça pour ça ? Non. De ces croisements, quelques pistes intéressantes émergent.

La première est qu'au sein des répondants, les hommes accordent plus d'importance aux compétences opérationnelles des partenaires du Sud que les femmes. Un indice pour expliquer ce distinguo ? Au sein de l'échantillon, les femmes interviewées occupent des postes plus liés aux ressources humaines puisque étonnamment, tous les DRH interviewés étaient des femmes. Faut-il y voir une part de l'explication ? Impossible de répondre avec certitude, mais l'hypothèse est intéressante.

La seconde piste est la taille des ONG (voir graphique 1). Elle distingue d'une part les petites ONG (10 collaborateurs ou moins) et les plus grandes (plus de 10 employés). Où résident les différences ? Essentiellement dans l'approche des partenaires du Sud. À la question « Citez les disciplines que vous mobilisez dans le cadre de vos activités? », les



plus grandes ONG ont une plus grande propension à citer des disciplines techniques utilisées pour la planification et/ou l'exécution des projets. Les plus petites ONG, par contre, ont tendance à les sous-mentionner. Cette spécificité est par ailleurs appuyée par une autre corrélation : les plus grandes ONG accordent proportionnellement plus d'importance aux compétences opérationnelles (qui comprennent les connaissances techniques) des partenaires. Mais qu'est-ce que cela peut bien vouloir dire ? Est-ce le signe que les plus grandes ONG ont acquis une forte maîtrise technique et ont donc un degré d'exigence plus élevé ? Ou que les petites ONG abordent leurs interventions de manière plus holis-

tique, les disciplines techniques se noyant parmi d'autres ? Doit-on y voir une force ou une faiblesse ? Le débat est ouvert.

Processus vs relation ?

Deuxième différence marquante, les petites ONG citent moins souvent les problèmes de relation comme obstacles à la coopération avec les partenaires au Sud. À l'inverse, les plus grandes ONG les incriminent plus fréquemment. Il existe donc un lien, statistiquement du moins, entre la taille de l'ONG et la facilité à entretenir une relation de qualité avec ses partenaires. Ce constat peut mener à diverses suppositions. Pour les petites ONG, la relation est-elle facilitée par le fait que les interlocuteurs sont de tailles égales et que la relation se fait dès lors plus sur un pied d'égalité ? Peut-on en déduire que les petites associations, reposant sur des individus plutôt que sur des systèmes, s'autorisent plus de souplesse dans l'établissement d'une relation ? Doit-on y voir un investissement plus important des petites structures dans la construction d'une relation de confiance ?

Enfin, la taille n'est pas déterminante pour prédire qu'une ONG offrira plus ou moins de formations sur le savoir-être en interne. De toute façon, peu le font. Par contre,

Croiser des statistiques : mode d'emploi du χ^2 (chi carré)

Le test χ^2 établit la présence d'une relation (attraction ou répulsion) entre deux variables. Sa principale contrainte est que les échantillons croisés doivent être de taille

suffisamment importante, ce qui est rarement le cas dans une enquête dont le nombre de répondants n'est que de 94. En d'autres termes, un plus grand échantillon, nous aurait

permis de dénicher un plus grand nombre de corrélation. Nous travaillons avec une marge d'erreur de 5%, ce qui est une valeur usuelle.



À l'instar du remorqueur et du porte-conteneur, les ONG sont potentiellement dans une relation de complémentarité. Les petites n'ont pas la force de frappe des grandes, mais elles ont une sensibilité plus marquée pour le relationnel et l'informel.

« L'appréciation de la relation au partenaire change en fonction de la taille de l'ONG »

les petites ONG se concentrent particulièrement sur les contenus qui visent à renforcer la qualité des projets, tandis que les grandes ont un biais favorable pour des contenus qui touchent à la communication (ex. : TIC et communication vers le grand public). C'est comme s'il existait un seuil au-delà duquel

les ONG se lancent dans des formations axées sur la communication. Ce qui semble indiquer que les petites ONG se concentrent sur les fondamentaux alors que les plus grandes, déjà bien équipées, se permettent de prêter plus d'attention à la diffusion de leurs messages. Ce n'est qu'une hypothèse.



© Bénédicte Mandiaux

réaction

Is small beautiful ?

La taille des ONG est d'actualité dans cette période de refonte de l'administration et, par voie de conséquence, du secteur des ONG. Une petite taille est trop souvent liée à un manque de professionnalisme. Ce préjugé mérite que l'on questionne ce concept de « professionnalisation » ? Se base-t-il sur des processus d'intervention et la mesure factuelle de leurs impacts ? Intègre-t-il la mesure des changements sociaux provoqués par les interventions des ONG, en ce compris les changements durables ? Ou les deux ?

Ne tombons pas dans les simplismes. Constatons seulement que pour n'importe quelle structure, grandir implique la mise en place de procédures, de processus. Sans cela, point de salut. Le hic est que les processus ne captent qu'une faible partie de l'information échangée. Environ 30%, selon les spécialistes de la complexité tel que Marc Halévy⁽¹⁾. Les 70% restants sont de l'échange informel. Notre hypothèse est que la qualité relationnelle se cache dans cette part informelle de l'échange... L'enquête révèle que les petites ONG dissocient moins aspects techniques et humains. Un atout qui leur offre plus de fluidité. Alors à quand une approche réunissant le meilleur des deux mondes ?

⁽¹⁾ Conférencier, expert et auteur, Marc Halévy a travaillé avec Ilya Prigogine pendant près de 10 ans. Il est l'auteur de plusieurs livres sur la mutation des sociétés et la complexité.

Conclusions de l'enquête

L'Homme si complexe à cerner

L'enquête révèle que les ONG belges se sont aujourd'hui alignées sur un mode de fonctionnement standardisé, même si dans la mise en œuvre la hiérarchie des priorités peut varier. Les grandes lignes qui le décrivent ne sont qu'une confirmation de l'impact du cadre logique : une opérationnalisation axée sur les projets visant des résultats à atteindre, annoncés avant leur commencement. Rien d'étonnant non plus si l'on constate que le principal levier de transformation sociale est le système (système de santé, d'éducation, de gouvernance...). De manière cohérente, les ONG se concentrent sur la transmission de savoirs et de savoir-faire. Par ailleurs, les ONG sont sensibles à la question de l'interculturalité (le contraire eut été inquiétant...). Les mêmes conclusions peuvent être interprétées en creux : ce n'est qu'après avoir épuisé la transmission des savoir et des savoir-faire qu'apparaît un timide, très timide, trop timide intérêt pour les savoir-être : seuls 15% des ONG s'y consacrent !

Et demain

Cette enquête a eu pour objet d'analyser les connaissances, attitudes et pratiques des organisations non-gouvernementales – une logique institutionnelle – par rapport aux

comportements humains dans la coopération. Pour compléter cette perception, Echos Communication envisage de mener l'année prochaine une enquête qui permettra de mieux comprendre comment

les employés – une logique individuelle – s'approprient les logiques du secteur et s'intègrent au système en place. Si ceci était la longue vue, l'étape suivante sera la loupe. Rendez-vous en 2013.



Convaincues mais peu outillées

Plus précisément, les préoccupations des ONG sont d'abord consacrées à la réussite des projets et ensuite à la logique institutionnelle de l'ONG (efficacité, administration, finances...) : elles sont abordées par des processus formels. Ce n'est qu'ensuite qu'apparaissent les initiatives qui accompagnent les membres de l'équipe des ONG dans leurs comportements, celles

qui requièrent des outils qui touchent l'humain, les « soft skills ». Ce constat serait banal s'il n'était accompagné d'une réelle conviction des répondants, largement partagée, quant à l'importance de la vision de l'humain et du rôle crucial de l'attitude et des comportements comme éléments-clés de la réussite de leurs projets. L'explication de cet écart semble se trouver dans la faible disponibilité des outils qui peuvent agir sur les comportements. « On voudrait bien, mais on ne sait pas comment » est le message qui ressort.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, les ONG ont tendance à n'utiliser que la boîte à outils standard : profils de poste, entretiens d'évaluation, etc. Curieusement, des outils tels que le coaching professionnel ou des disciplines psychologiques ou sociologiques plus pointues, qui ont pourtant fait leurs preuves en termes d'efficacité dans de nombreux autres secteurs professionnels, sont

Il ne manque que peu de choses aux ONG pour se renforcer sur la gestion des comportements...

- Priorité à la réussite des projets
- Le relationnel a un grand impact sur les projets
- Les ONG sont équipées pour gérer les comportements
- Les compétences en savoir-être sont primordiales
- Les ONG proposent des formations en savoir-être
- Les ONG sont ouvertes à découvrir des outils qui facilitent la gestion des problèmes relationnels



« Oublier l'informel, c'est oublier les subtilités de la relation humaine. »

peu répandus. Pour peu que l'intention soit réellement présente, ces outils permettent pourtant d'offrir aux membres de l'association des dynamiques qui associent une plus grande efficacité professionnelle à une opportunité de grandir personnellement. L'enquête révèle qu'il y a méconnaissance de ces outils et disciplines dans le secteur de la coopération. Pour contourner la lacune, l'adage semble être « Grandissons par engagement de nouvelles compétences. Accordons une grande importance aux savoir-être au moment du recrutement, cela devrait suffire ! ». Constat corroboré par la faiblesse de l'investissement ultérieur dans des mesures de développement de savoir-

être, domaine peu maîtrisé par le secteur. L'intérêt d'un tel constat réside dans les marges de progression disponibles.

Des outils existent et sont accessibles, pour peu qu'on y soit réceptif. C'est notamment à leur diffusion et à celle des expériences de chaque acteur du secteur en matière de relation et de comportement que s'attèlera notre e-zine n'GO. Dans un esprit de partage bien présent dans le secteur des ONG.

DOSSIER PRÉPARÉ PAR **RENAUD DEWORST**, **PIERRE BIÉLANDE** ET **MIGUEL DE CLERCK**
RESPONSABLE DE L'ENQUÊTE : **MIGUEL DE CLERCK**

Remerciements

Cette enquête n'aurait pu être valablement menée sans la participation des personnes interviewées au sein des ONG. Souvent, elles n'ont pas compté leur

temps, ont toujours tenté de répondre au plus juste et ont fait preuve de beaucoup de franchise. Sans parler de l'excellent accueil qui a été fait aux interviewers d'Echos

Communication ainsi qu'au sujet abordé par cette enquête. Au nom de toute l'équipe d'Echos Communication, qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.



© Bénédicte Mairiaux

réaction

Ne pas se tromper de combat

Aujourd'hui, le paysage belge des ONG est en évolution constante. Que ce soit sous leur impulsion propre, ou à la demande de bailleurs, les manières de gérer les projets changent. Les grandes tendances sont l'utilisation du cadre logique (avec ses forces et ses faiblesses) et la diminution du nombre d'expatriés. On peut dès lors se demander comment envisager une coopération où les rencontres physiques seront comptées, où les relations humaines interculturelles seront rares, où les relations seront régies par des processus et procédures formels, où les programmations et planning deviendront sacrés ? Cette caricature décrit un système dont rien ne garantit l'efficacité s'il ne prend en considération les comportements humains, individuels et collectifs. Or, les logiques actuelles qui se centrent de plus en plus sur des processus – comme EFQM –, laissent de moins en moins de place à la dimension relationnelle. Malgré leurs mérites, tous ces processus, pourtant indispensables, font l'impasse sur la dimension informelle de l'échange d'information, celle où se niche le cœur de la relation à l'autre. L'hypothèse d'Echos Communication est qu'au-delà des métiers actuels, bien maîtrisés par l'essentiel des ONG, la différence d'efficacité et d'impact se fera dans la capacité à intégrer les comportements humains, individuels et collectifs tout au long du processus d'accompagnement : les identifier, les comprendre, les gérer. Chez l'autre. Chez soi. Dans la relation. Dans l'organisation.



Les résultats présentés dans les pages qui précèdent sont issus d'une enquête qualitative effectuée auprès de 74 ONG belges. Les données ont été collectées entre août et octobre 2011, pour un total de 94 interviews en face à face réalisées par deux enquêteurs (un francophone et un néerlandophone).

Méthodologie de l'étude qualitative

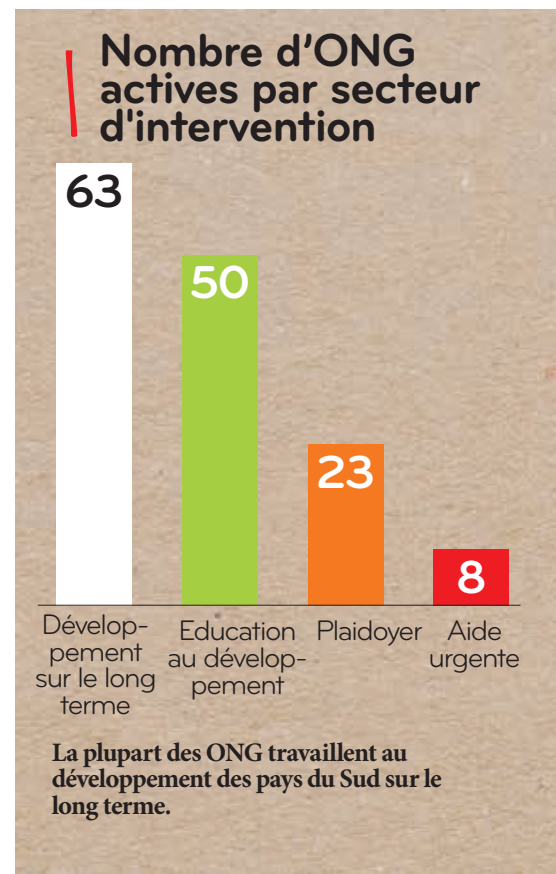
Toutes les ONG agréées par la DGD au 1^{er} avril 2011 ont été contactées, soit 114 organisations. Près de 65 % de ces organisations ont accepté l'invitation. Le panel est constitué de directeurs et secrétaires généraux (CEO), responsables des ressources humaines (DRH), coordinateurs du volet Sud et responsables de projets au Sud (ResOps), certaines personnes exerçant plusieurs de ces fonctions. La durée moyenne des entretiens était de 55 minutes.

Détails de l'enquête qualitative

Ce qui caractérise les enquêtes qualitatives est le grand nombre de questions ouvertes pour lesquelles le répondant n'est pas contraint de choisir parmi des réponses prédéterminées. La large palette de réponses a été encodée par les enquêteurs dans un logiciel professionnel d'analyse de questionnaires. Sur base des fichiers ainsi obtenus, le directeur d'Echos Communication (12 ans d'expérience de terrain) et l'un des enquêteurs se sont penchés sur l'analyse. Lors de l'exploitation, certaines données ont été recodées, c'est-à-dire classées dans des catégories mutuellement exclusives qui reprennent ensemble au minimum 90% des réponses citées. Outre des catégories purement descriptives (ex : l'agronomie et la logistique entrent dans

la catégorie sciences techniques tandis que l'anthropologie et la psychologie relèvent des sciences humaines), un cadre théorique a inspiré certains recodages. Il s'agit du modèle PAEI d'Ichak Adizes qui distingue quatre fonctions cruciales dans une organisation (Producteur, Administrateur, Entrepreneur et Intégrateur). Le but de ces recodages est, d'une part, d'augmenter la richesse des interprétations pour l'analyse et, d'autre part, de rechercher des corrélations entre variables.

Par la nature qualitative de l'enquête, la subjectivité des enquêteurs et analystes aurait pu avoir une influence sur l'interprétation des données. Afin de réduire ce risque, un sociologue statisticien a accompagné le processus complet de l'enquête comme garant de la cohérence des données et comme conseil sur la meilleure manière de poser les questions, de les encoder et de les recoder pour obtenir des résultats les plus objectifs possibles. C'est lui qui a finalement exploité les données statistiques. De plus, chaque étape a fait l'objet de vérifications multiples. À la fin de l'encodage, il a été vérifié pour un quart des questionnaires si les mots utilisés reprenaient bien l'ensemble des idées émises par les personnes interviewées. Pour le recodage, chaque catégorisation a été répétée deux semaines après la première expérience pour s'assurer que le résultat obtenu était congruent. L'ensemble du processus



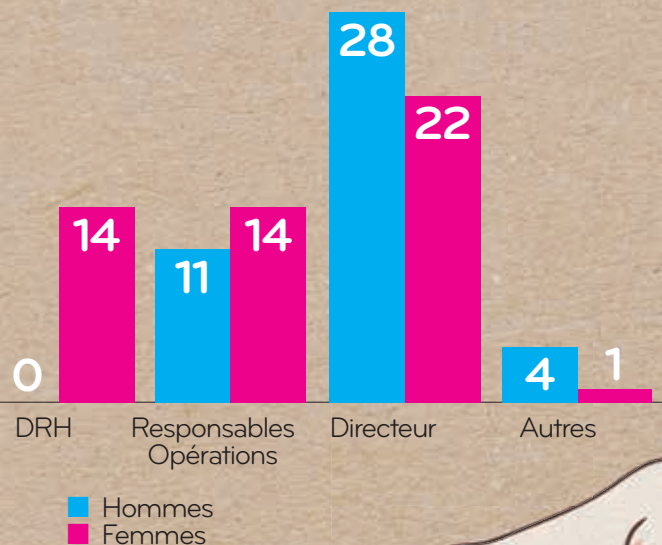
a été mis en œuvre avec rigueur et sérieux, avec pour seul but de retranscrire en mots et en chiffres un compte-rendu fidèle des données récoltées.

Données générales sur l'échantillon

Des 74 ONG interrogées, 19 (26%) sont situées en Wallonie, 12 (16%) en Flandre et 44 (58%) en Région de Bruxelles-Capitale. À la question du secteur d'intervention dans lequel l'ONG est active (plusieurs réponses possibles), le résultat donne une écrasante majorité d'ONG (63) actives dans le développement à long terme (85%) par opposition à l'urgence (voir graphique 1). À la seconde place viennent les 50 ONG actives dans le secteur de l'éducation au développement (67%). Les ONG des petites tailles, moins de dix employés, représentent la majorité de l'échantillon avec 50 unités (67%), suivies par les ONG de grande taille, plus de 25 employés, avec 13 représentants (18%) et les ONG de taille moyenne, entre 11 et 25 employés, avec 11 organisations (15%). Enfin, la majorité des ONG exerce leurs activités tant au Nord qu'au Sud (56%). Pour 29% d'entre elles, les activités se déroulent principalement au Sud et pour les 15% restants principalement au Nord.

Le nombre de personnes interviewées est de 50 CEO, 14 DRH, 25 ResOps et 5 personnes occupant un autre poste, soit

2 Postes occupés par les répondants et proportion d'hommes et de femmes par poste



“Un échantillon représentatif”

un total de 94 répondants (voir graphique 2). Elles possèdent en moyenne 15 ans d'expérience dans le secteur. Dans la moitié des cas, elles ont une ou plusieurs expériences de longue durée dans un ou plusieurs pays du Sud. La durée moyenne de cette expatriation se situe entre 6 et 7 années.

La proportion d'hommes et de femmes est en faveur des femmes (54%), ce qui est représentatif du secteur en général⁽¹⁾. Pour ce qui est des tranches d'âge, l'échantillon reprend une plus grande proportion de personnes entre 45 et 54 ans (37%) que la proportion de cette tranche sur l'ensemble du secteur (25%). Cela s'explique par le fait que les personnes interviewées occupent des postes à responsabilité plus élevés au sein de leur organisation, souvent synonyme d'une plus grande ancienneté.

Au vu du nombre d'organisations qui ont pris part à cette enquête, et en raison de la qualité des répondants, l'échantillon peut être considéré comme représentatif du secteur.

(1) Source : www.ong-livreouvert.be

check list



Liste des ONG ayant participé à l'enquête

11.11.11	LE MONDE SELON LES FEMMES
AADC	LHAC
AAPK	LIGHT FOR THE WORLD
ACDA	MAX HAVELAAR (2)
ACTEC	MEKONG PLUS
ACTION DAMIEN	MEMISA (3)
ADG	MIEL MAYA
ADPM	MSF (2)
AMIS DE GATAGARA	OBCE
AQUADEV (2)	OXFAM MM (2)
ARCB-CD	OXFAM
ASF (2)	WERELDWINKELS (2)
ATOL	PHOS
AUTRE TERRE (2)	QUINOA
CARAES	RCN JUSTICE ET DEMOCRATIE
CDI BWAMANDA (2)	RODE KRUIS VL
CETRI	INTERNATIONAAL (2)
CHAINE DE L'ESPOIR	SCI
CNCND	SENSORIAL HANDICAP
COMMISSION JUSTICE ET PAIX	COOPERATION
COTA	SFCG
CRB	SLCD
CSA	SOLIDARITE
CUNINA	PROTESTANTE
DBA	SONGES
DYNAMO	SOS LAYETTES
INTERNATIONAL	SOS VILLAGES
ENFANCE TIERS MONDE	D'ENFANTS
ENTRAIDE ET FRATERNITE (2)	TEARFUND
FIAN	UMUBANO
FONCABA	UNICEF
FONDS ANDRE	UNIVERS-SUD
RYCKMANS	VÉTÉRINAIRES SANS FRONTIÈRES (3)
FOS (3)	VIA DON BOSCO
FRERES DES HOMMES	VIC
FUCID	VOLENS
GEOMOUN	VERDESEILANDEN (3)
GROENHART	WERELDMEDIATHEEK
GROUPE ONE	
ILES DE PAIX (2)	
INGENIEURS SANS FRONTIERES	
LD (2)	
LE CORON	

Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de répondant à l'enquête au sein de l'ONG