

Les outils de développement organisationnel dans les organisations de la société civile camerounaise

Organizational development tools in Cameroonian civil society organizations

Alexis KANGATLAM, (Docteur)

*Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de Maroua
 Université de Maroua, Cameroun*

Adresse de correspondance :	République du Cameroun Boîte postale : 58 Maroua enspm@univ-maroua.cm http://www.enspm.univ-maroua.cm
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KANGATLAM, A. (2024). Les outils de développement organisationnel dans les organisations de la société civile camerounaise. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 386-404. https://doi.org/10.5281/zenodo.11248127
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 07, 2024

Accepted: May 20, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Les outils de développement organisationnel dans les organisations de la société civile camerounaise

Résumé :

Nous proposons de réfléchir sur les outils de développement organisationnels pratiqués par quelques organisations de la société civile camerounaises. Le développement organisationnel nécessite l'introduction volontaire et contrôlée du changement. Il faut constituer des groupes dont les membres doivent parvenir à une plus grande capacité d'appréhension, une augmentation de leurs capacités, une grande stimulation et une clairvoyance quant à leurs propres objectifs. On peut aussi accompagner les organisations à faire des études et mener des réflexions sur leur existence de manière à analyser les modes d'encadrement, le climat d'organisation, la satisfaction des membres...dans un souci d'amélioration. Comment les organisations peuvent-elles renforcer leurs capacités ainsi que la manière dont les gestionnaires peuvent faciliter et promouvoir les processus de développement organisationnels en leur sein ? Les outils de développement organisationnel constituent une réponse à ce problème. La conception et l'appropriation autonomes des changements sont une autre caractéristique importante des expériences réussies et durables. Nous adoptons l'étude monographique sur les groupes de base qui expérimente ces outils.

Elle questionne les approches universelles et prescriptives, trop souvent présentes dans les approches managériales du développement organisationnel, qui ont tendance à mettre en avant des solutions uniques pour tous les milieux. Ces outils expérimentés par les organisations de la société civile camerounaises ont permis de mieux connaître les conditions préalables d'implémentation de ceux-ci et les stratégies de mise en œuvre du processus de développement organisationnel dans les organisations de la société civile camerounaises. Nous retenons que ses outils peuvent être développés grâce à la volonté manifeste des membres et surtout du dirigeant. Certains outils ont un processus lourd et certains sont complexes pour les petites organisations. L'intervention d'un facilitateur est alors nécessaire pour canaliser les énergies et faciliter l'analyse critique et le débat constructif. Ces outils peuvent être simplifiés pour permettre leur implémentation dans les organisations moins structurées et n'ayant pas les organes de gestion et de décision fonctionnelles. Notre approche est une appréciation et analyse des outils utilisés et en même temps une démarche de capitalisation qui permet de retenir les leçons apprises et les perspectives de duplication à une grande échelle. Nous présenterons le DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel), l'AURA (Auto- Renforcement accompagné), le DO (développement organisationnel de VSO). Un développement théorique est présenté sur le développement organisationnel et le changement organisationnel.

Mots clés : Developpement Organisationnel, Developpement institutionnel, Performance, Changement organisationnel, Organisation

Classification JEL : D23, O30.

Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

We propose to reflect on the organizational development tools practiced by some organization's Cameroonian civil society. Organizational development requires a deliberate and controlled introduction of change. We must form groups whose members must reach a larger capacity of apprehension, increased capacity, much stimulation and insight about their own goals. We can also assist organizations to conduct studies and reflections on their lives so as to analyze the managerial modes, organizational climate, member satisfaction ... for the sake of improvement. How can organizations strengthen their capacities and how managers can facilitate and promote organizational development process within them? Organizational development tools are a response to this problem. The autonomous design and ownership changes are another important feature of successful and sustainable experiences. She questions the universal and prescriptive approaches, too often present in managerial approaches of organizational development, which tend to highlight unique solutions for all environments. Consultants can play a varied role or be vendor turnkey project and to be the main carrier of the reorganization, or be a support, a counselor who can unlock the situation. It plays an important role in defining the problems and select solutions. These experienced tools by organizations Cameroonian civil society helped to better understand the prerequisites for implementation of these and the implementation of strategies of organizational development processes in organizations of the Cameroonian civil society. We retain its tools can be developed thanks to the willingness of members and especially the leader. Some tools have a cumbersome process and some are complex for smaller organizations. These tools can be simplified to allow their implementation in the less structured organizations and not having the management and operational decision-making bodies. Our approach is an appreciation and analysis tools used and simultaneously a funding approach that can retain the lessons learned and duplication prospects on a large scale. We will present the IDOS (Institutional Development and Organizational Strengthening), AUAB (Auto- Accompanied Building), the OD (organizational development VSO). A theoretical development is presented on organizational development and organizational change.

Key words: Development Organizational, Institutional development, Performance, Change organizational, Organization.

JEL Classification : D23, O30.

Paper Type : Theoretical Research.

1.Introduction

Dans les régions septentrionales du Cameroun, on distingue plusieurs types d'organisations non gouvernementales : des réseaux, des plateformes, des fédérations, des unions, des organisations d'accompagnement et des groupes de base. Les organisations d'appui accompagnent les organisations de base dans leur structuration et leur développement. Ces ONG interviennent dans plusieurs domaines de la vie et contribuent substantiellement à l'amélioration des conditions de vie des populations. Nous avons observé dans notre environnement que les organisations non gouvernementales, après leur création, évoluent en dents de scie et meurent quelques années après ou restent stables, sans un réel progrès et une croissance remarquable. Cette fragilité provient de plusieurs raisons. Plusieurs rencontres régionales et sous régionales ont permis de réfléchir sur la structuration des ONG. En 2005, un atelier sous régional a été organisé à Maroua, regroupant les ONG de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord.

Un cadre de concertation a permis d'animer plus de réflexion sur la structuration des ONG, en collaboration avec la coopération allemande. La formulation du Programme d'appui, la structuration de la société civile (PASOC), a favorisé un dialogue multi acteurs sur le réseautage et la gouvernance au sein des ONG. L'un des problèmes est souvent imputé à l'organisation inadaptée des ONG ainsi qu'à la position peu claire qu'occupent les ONG dans le contexte institutionnel et juridique. Les organisations non gouvernementales locales ne se développent pas et sont fragiles aux changements dans leur environnement (DIRO, 2010). De grandes disparités existent dans les au sein des ONG : les difficultés liées à la génération, la diffusion et l'échange d'informations pertinentes ; les difficultés à faire remonter vers le « haut » les expériences de gouvernance à la base dans une logique de « scaling-up » ; l'accès difficile et aléatoire aux fonds; un réel besoin en mutualisation des moyens et des services pour les plus petites organisations; un cadre juridique libéral, mais contesté par les organisations non gouvernementales ; le niveau d'engagement et de motivation n'est pas vécu par tous les membres (PASOC, 2010). Les secteurs d'activités et les stratégies d'intervention sont diversifiés. L'absence d'un code déontologique des ONG encourage le développement des organisations individuelles qui décrédibilisent les autres (Dynamique Citoyenne, 2007). Plusieurs organisations paysannes et professionnelles sont créées pour simplement bénéficier des subventions en matériels (motopompe, engrais, charrue) auprès des programmes gouvernementaux de développement. Près de 14 000 Unions de GIC (enregistrées au service régional des GIC et Coopératives à la Délégation Régionale du Développement rural) sont créés mais ne sont pas fonctionnelles (PASOC, 2010). C'est pour cette raison que depuis le 15 mai 2013 les pouvoirs publics encouragent les groupes d'initiatives communes à se muter en société coopérative régie par les textes OHADA (Organisation Pour l'harmonisation des droits en Afrique) sur les sociétés coopératives de 2010. Les membres de certaines organisations paysannes n'ont pas l'expertise nécessaire pour réaliser les activités qu'elles ont choisies (Dynamique Citoyenne, 2007). Pourtant, les ONG contribuent, de par leurs activités d'offre des services sociaux de base, de formation et de mobilisation communautaire, au développement local. Lors de l'atelier d'information sur le programme de la société civile organisé en mai 2011, il ressort des résolutions que les ONG ont les priorités suivantes : l'accès à l'information, le renforcement des capacités des responsables à leurs rôles, la visibilité des ONG et la synergie entre les acteurs (PASC, 2011). Les ONG devraient dépasser le stade de la fourniture de services, urgence pour elles de maintenir des ressources et des

compétences en son sein, de développer l'articulation des concepts et des problématiques susceptibles d'engager l'État. Les organisations d'appui interviennent dans l'accompagnement des groupes de base dans l'élaboration et l'exécution des projets de développement. Ce papier se propose de présenter quelques expériences de développement organisationnel conduites par ces organisations.

Toute entreprise est insérée dans un environnement caractérisé par des contraintes qui s'imposent à elle et par des opportunités qu'elle doit exploiter. Pour s'adapter à ces contraintes, saisir ces opportunités et réaliser leurs objectifs stratégiques, les entreprises doivent être capables de mobiliser de manière efficiente leurs ressources et leurs compétences. Dans les organisations, le développement organisationnel peut être provoqué par un accompagnement d'une personne extérieure. Cet accompagnement peut être court (diagnostic à partir d'un outil) ou long (processus d'empowerment). Dans la réalité, un consultant mène toutes ces activités, bien qu'il joue certains rôles plus que d'autres. Schein (1998) a distingué trois « modèles de consultation ». Ces réflexions sur le développement organisationnel ont été réalisées dans le cadre des entreprises industrielles et des cabinets. Nous voulons comprendre comment l'entreprise doit s'organiser de l'intérieur et nous adapter par l'extérieur afin d'être capables de réaliser ces activités de manière structurée et efficiente. Nous allons présenter quelques cas des ONG des régions septentrionales. Suite à la description du contexte des ONG des régions septentrionales caractérisé par leur fragilité face à l'environnement et leur faiblesse managériale, la compétence des membres inadaptée et les moyens matériels et financiers limités, nous envisageons approfondir la réflexion sur le développement organisationnel impulsé par les outils. Il s'agit d'approfondir la réflexion sur la pertinence des outils de développement organisationnel et de partager ces expériences. En effet, ce papier est une contribution à une meilleure connaissance des organisations non gouvernementales. Celles-ci sont en quête d'une identité propre et sont à la recherche des méthodes de gestion appropriées devant impliquer des procédures spécifiques. Il s'agit aussi d'étudier les particularités du développement organisationnel des organisations non gouvernementales dans le contexte des régions septentrionales. Ce travail pourrait enrichir les recherches effectuées sur les entreprises d'économie sociale qui sont les organisations non gouvernementales. Le débat sur l'adaptation des organisations à leur environnement ouvrirait d'autres pistes de réflexion dans le sens où le champ des organisations non gouvernementales est spécifique et complexe. D'autre part, une meilleure connaissance de la réalité des organisations non gouvernementales, notamment dans le développement organisationnel, permettrait aux pouvoirs publics d'adopter des lois adaptées à leur environnement et leurs pratiques organisationnelles. Nous espérons apporter une lumière supplémentaire à cette question du management stratégique. Notre travail voudrait proposer des pistes d'action de développement organisationnel pour les ONG qui sont devenues un acteur social incontournable dans le tissu social. Enfin, pour les dirigeants des organisations non gouvernementales et les partenaires techniques et financiers, ce travail pourrait être d'utilité certaine. Selon son contexte spécifique, le dirigeant sera en mesure de développer des stratégies d'adaptation de son organisation face à un environnement de plus en plus incertain. Notre travail sera articulé autour de 4 points importants à savoir la définition du développement organisationnel, les outils qui ont été expérimentés, l'analyse des forces et des faiblesses pour chaque outil.

2. Le développement organisationnel

Le terme « développement organisationnel » est ici employé dans un sens générique et nous adoptons une définition schumpétérienne (Schumpeter, 1934, 1989). Le terme "développement organisationnel" est utilisé ici dans un sens large, adoptant une définition schumpétérienne. Il se distingue de la simple croissance quantitative, en étant caractérisé par trois aspects principaux : il émane de l'intérieur de l'organisation plutôt que d'une simple adaptation à l'environnement extérieur ; il se manifeste de manière discontinue plutôt que progressive ; et il induit des changements qualitatifs qui modifient les équilibres existants et créent de nouvelles conditions. Le domaine du développement organisationnel englobe plusieurs courants majeurs : le courant "Organizational Development" (OD), le courant des "nouvelles formes organisationnelles", le courant politique, le courant symbolique, et le courant de l'apprentissage organisationnel. Le raisonnement dialectique est présenté comme le moteur de la formation des stratégies, tant délibérées qu'émergentes, à la fois globales et locales. Il met en lumière le processus de négociation et de discussion au sein de l'organisation, où les orientations résultent des interactions entre différents groupes aux points de vue divergents. Cependant, les théories soulignent parfois les tensions entre les forces de l'environnement et les forces organisationnelles, mais elles peuvent négliger les tensions internes au sein de l'organisation. Dans la perspective dialectique du développement organisationnel, les conflits ne sont pas vus comme destructeurs, mais comme des tensions internes nécessaires à tout mouvement. Plusieurs contributions sont mises en avant, tous compatibles avec les concepts de logique dialectique et d'agir communicationnel. Ces contributions mettent l'accent sur l'exploration et l'exploitation des connaissances au sein de l'organisation, soulignant l'importance de maintenir un équilibre entre ces deux processus pour assurer la survie et la sécurité du système organisationnel à long terme.

Senge (1992) met particulièrement en avant les caractéristiques cognitives des membres de l'organisation dans sa "Cinquième Discipline" de l'apprentissage organisationnel, soulignant l'importance de la maîtrise personnelle, des schémas mentaux, de l'ouverture, du respect de la diversité et de l'apprentissage en équipe par la pratique du dialogue.

Plusieurs outils sont alors utilisés par les organisations de la société civile pour améliorer leur performance organisationnelle.

3. Le changement organisationnel

3.1. Les outils orientés vers la formation

Les outils de transformation sont variés, et après avoir donné une importance accrue à la formation, les auteurs ont convenu de plusieurs autres méthodes. L'importance accordée à la formation est renforcée par l'influence du législateur, l'émergence de nouveaux organismes et l'ampleur des budgets de formation. Ainsi, le changement au sein de l'organisation implique la formation des individus, comme le souligne Bettignies en affirmant que "l'organisation est composée d'êtres humains, et c'est en agissant sur les individus qu'on peut changer l'organisation" (De Bettignies, 1975). Dans le cadre des outils axés sur l'individu, ces actions visent à provoquer des changements chez les employés occupant des postes de travail. La formation, selon Probst Gilbert et ses collaborateurs (1977), est considérée comme une opportunité pour que les individus évoluent en découvrant leurs capacités créatives et en exploitant pleinement leurs ressources personnelles. Elle permet l'acquisition de nouvelles

connaissances et habitudes qui peuvent avoir un impact profond sur les comportements collectifs et perturber l'équilibre social du système, voire les solidarités internes des groupes. Le mentoring, le parrainage, le coaching et le counseling sont des méthodes visant à intégrer les employés tant sur le plan matériel que psychologique. Ils nécessitent une attention particulière de la part des employés, une sensibilisation au marché, ainsi que la fourniture d'informations et de formations nécessaires à l'exécution de leurs tâches. Le job sharing implique la contribution de plusieurs individus à un même poste de travail. Il repose sur une culture forte de communication, le volontariat, une formation rapide, et vise à améliorer les compétences, ainsi qu'à une répartition plus équitable des tâches et des responsabilités entre plusieurs personnes.

3.2. Les outils visant l'organisation

En effet, le développement organisationnel est une approche centrée sur le changement pour inclure des techniques de changement. Bennis le définit comme « une stratégie complexe d'éducation dont l'objet est de changer les croyances, attitudes, valeurs et structures de l'organisation, de façon telle qu'elle puisse mieux s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux marchés, aux défis de l'environnement, et à l'étourdissement, taux de changement auquel elle est confrontée » (Bennis cité par Bartoli, 1973). Parmi les méthodes visant à transformer l'organisation, nous pouvons identifier le développement organisationnel, la qualité totale et le reengineering.

Le développement organisationnel (DO) cible l'entreprise dans son ensemble, en travaillant sur son système technologique, sa structure, ses canaux de communication, et en résolvant les conflits tout en favorisant un leadership efficace et une prise de décision optimale. Bennis le décrit comme une stratégie complexe visant à modifier les croyances, attitudes, valeurs et structures de l'organisation pour qu'elle puisse mieux s'adapter aux évolutions technologiques, aux nouveaux marchés et aux défis de l'environnement en constante évolution. La qualité totale, quant à elle, met l'accent sur la participation de tous les membres de l'organisation à l'amélioration des processus, des produits et de la culture organisationnelle. Elle représente une révolution managériale et sociale, favorisant les relations transversales et visant le succès à long terme en assurant la satisfaction du client. Selon Brilman, c'est une méthode qui vise à atteindre les objectifs les plus élevés en impliquant tous les membres de l'organisation dans l'amélioration continue des processus, des produits et des services. Le reengineering implique une refonte fondamentale et radicale de la manière dont les processus de gestion sont organisés, dans le but d'obtenir des améliorations significatives en termes de coûts, de qualité, de service et de rapidité. Conçu par Michel Hammer et James Champy dans les années 1990, le reengineering vise à répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation en recherchant des améliorations radicales de performance. Cette approche marque une rupture avec l'organisation traditionnelle, en concevant l'entreprise comme un ensemble de processus opérationnels soutenus par des fonctions de support.

4. Les typologies du changement organisationnel

Le changement peut être catégorisé de différentes manières en fonction de ses caractéristiques. On observe ainsi qu'il peut être global ou partiel, majeur ou mineur, lent ou rapide. De même, selon son étendue, il peut être dirigé et planifié, spontané, ou encore réactif par rapport à des événements externes. Cette diversité conduit à l'émergence de différents types de changement, en fonction de leur nature. De nombreux auteurs se sont intéressés à

l'étude des différents domaines de changement, notamment ceux qui touchent la stratégie, l'organisation, la structure, la culture et les comportements internes, ainsi que la technologie externe.

4.1. Le changement stratégique

Le changement stratégique réalise des modifications fondamentales allant au-delà d'une amélioration du statu quo. . « Il touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, système, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation » (Hafsi Taieb, 1997).

4.2. Le changement structurel

À la fin du XXe siècle, les périodes de difficulté renforcées par les pressions de la concurrence rendent obsolètes les valeurs anarchiques de l'individualisme, le taylorisme, la centralisation décisionnelle rigide et la hiérarchie pyramidale qui ont traditionnellement influencé les mentalités et les réactions. Ainsi, l'entreprise est contrainte de prendre des mesures préventives et de mettre en place des structures capables de gérer les relations entre ses divers acteurs, mettant en avant leur implication et leur responsabilité. Dans ce contexte, l'entreprise doit choisir la structure qui lui convient le mieux parmi les options telles que la structure hiérarchique, fonctionnelle, matricielle, divisionnelle et staff and line.

4.3. Le changement culturel

Le changement culturel, la culture doit être appréciée comme caractéristique du groupe plutôt que celle de l'ensemble de l'organisation (Hafsi Taieb et Fabi Bruno, 1997), afin de mieux préciser son lieu pour mieux l'exploiter.

Il convient de souligner que la culture est « un ensemble de postulats de base, de valeurs, de normes et d'artefacts, partagés par les membres d'une organisation afin de leur permettre de donner un sens à cette dernière » (Schein cité par Hafsi Taieb et Fabi Bruno, 1997). En abordant les aspects immatériels, la culture subit une transformation lorsque le changement est adopté. La transformation culturelle engendre un réalignement des valeurs et notamment de l'autorité, qui ne repose plus exclusivement sur la position hiérarchique. Le travail est perçu comme une occasion d'épanouissement plutôt que comme un simple instrument de mesure ou un moyen de se définir. En conséquence, l'entreprise est amenée à revoir les descriptions de poste et à élargir les possibilités de développement de carrière. Ces ajustements se traduiront par des modifications dans les styles de gestion, l'organisation du travail, les horaires et les services proposés.

4.4. Le changement technologique

Les évolutions technologiques requièrent des adaptations constantes et des investissements importants en ressources humaines et financières pour répondre aux besoins de mobilité et de recyclage. Ces avancées technologiques ont profondément transformé nos modes de pensée et d'action. Nous faisons face à une population de plus en plus instruite et familiarisée avec les technologies. De plus, dans un contexte de perturbations constantes, les entreprises doivent constamment s'ajuster aux progrès technologiques. Selon Peter Senge (1997), les avancées technologiques n'apportent que des changements superficiels.

4.5. Le changement comportemental

Devenir acteur du changement et se rendre compte de l'interaction entre le changement interne et celui social reste un défi à surmonter. Ainsi, et selon l'idée de Renaud Sainsaulieu « tout changement passe par une triade : les structures, les cultures et les relations de pouvoir » (Sainsaulieu Renaud cité par Philippe Cruellas, 1993) à savoir que tout changement touche les éléments du comportement. Il souligne (Sainsaulieu Renaud cité par Henri Claude de Bettignies, 1975) aussi qu'un tel type de changement ne peut être assuré en profondeur qu'à travers la formation outil nécessaire pour augmenter l'esprit critique. Margulies Newton (Margulies Newton cité par Henri Claude de Bettignies, 1975) trouve dans le développement des organisations une solution pour assurer l'action du changement des comportements qui dépasse la formation.

L'importance de la formation et du développement organisationnel comme moyens essentiels peuvent induire des changements de comportement en profondeur au sein des organisations. Sainsaulieu (1993) souligne que pour opérer des changements significatifs, il est nécessaire d'investir dans la formation afin de développer un esprit critique chez les individus. Pour réussir les changements dans un environnement incertain, il est crucial d'adopter une approche globale axée sur l'apprentissage, la formation et l'intégration.

4.6. Le changement organisationnel

Le changement au sein des organisations est défini comme un processus de transformation, qu'il soit radical ou marginal, des structures et des compétences, qui marque l'évolution de ces organisations (Guilton Alice, 1998). Ce processus peut affecter divers aspects, notamment économiques, politiques, techniques et sociaux, et il est souvent confronté à des résistances (Hafsi Taieb et Fabi Bruno, 1997). En effet, le changement organisationnel perturbe les individus et leurs relations, engendrant des conflits et des problèmes. L'objectif est de modifier leurs attitudes et leurs comportements pour favoriser l'apprentissage de nouvelles méthodes. Par conséquent, les dirigeants doivent être préparés et fournir des justifications adéquates pour encourager le désapprentissage des anciennes pratiques.

Selon Hafsi Taieb et Fabi Bruno (1997), le changement organisationnel repose essentiellement sur la modification du comportement des individus au sein de l'organisation. De plus, l'importance du changement organisationnel est d'autant plus cruciale pour les grandes organisations. La taille de l'organisation, mesurée par le nombre d'employés, sa capacité physique ou le volume de ses actifs, influe sur la nature et la gestion des changements organisationnels, notamment en ce qui concerne la complexité organisationnelle, le stade de développement, la culture interne et la capacité de l'organisation à influencer son environnement. Quels sont les outils pratiqués par les organisations de la société civile au Cameroun ?

5. Les outils d'accompagnement de développement organisationnel

Dans les sections qui vont suivre, nous allons présenter quelques outils d'accompagnement utilisés par les organisations non gouvernementales et des organisations internationales d'appui au développement. Cette démarche nous permettra de faire une analyse des méthodes et identifier les limites de celles-ci.

5.1. Le renforcement des capacités

Selon l'OCDE les capacités sont importantes en raison de leur lien avec la performance des

systèmes nationaux. Le « renforcement des capacités » signifie : le processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans. Ce modèle fait référence aux approches, stratégies et méthodologies utilisées par les pays en voie de développement et/ou par les bailleurs de fonds. Le but est d'accroître la performance au niveau individuel, organisationnel, sectoriel et, plus largement, au niveau du système social. C'est l'un des instruments utilisés par les organisations non gouvernementales pour mieux outiller les membres et les groupes cibles de leurs actions. C'est une approche qui permet trois niveaux d'analyse/d'intervention : individuel, organisationnel et sociétal. Le terme couramment utilisé est "renforcement des capacités". On recourt également à deux autres expressions complémentaires : "développement des capacités" et "construction des capacités".

Le concept de renforcement des capacités (R.C) implique un "processus continu" prenant en compte les ressources existantes. Il fait référence à la capacité à exercer des fonctions, à définir des objectifs, en somme à être en mesure de s'organiser, de s'orienter et de se mobiliser pour atteindre des buts. Le renforcement des capacités est un domaine assez vaste englobant diverses activités visant toutes à rendre une organisation capable de produire des résultats en s'orientant, en s'organisant et en se mobilisant. C'est un moyen de garantir une bonne gouvernance, car il implique la conduite d'un système, la coordination d'une action collective où la structure organisationnelle est prioritaire et négociée entre les acteurs du système. Ce terme englobe les capacités exercées par les multiples intervenants et reflète la multitude de niveaux de prise de décision, souvent d'ordre politique, stratégique et opérationnelle. Le renforcement des capacités repose sur l'idée que la transformation ne peut être durable que si elle est initiée, planifiée et mise en œuvre par ceux qui en bénéficieront. Il est à la fois un objectif, une approche et une méthodologie. Il doit être mené de manière méthodique, car il vise à accroître les moyens des individus et des institutions de manière durable pour améliorer leurs compétences et leurs aptitudes à résoudre les problèmes.

L'approche participative met l'accent sur les moyens utilisés pour atteindre les objectifs de développement. Elle repose sur un développement non hiérarchique, axé sur l'individu, nécessitant donc une forme participative et autonomisante de renforcement des capacités, avec l'appropriation comme élément central. Il s'agit d'identifier et d'utiliser les compétences locales, de travailler avec les acteurs concernés et de développer des modèles adaptés. Pour cela, il est parfois nécessaire de commencer par reconstruire la capacité de leadership au sein de l'organisation, puis celle des autres acteurs. Le renforcement des capacités est un moyen de développer la capacité d'un partenaire dans le cadre de son évolution organisationnelle. La zone de progrès est l'espace prioritaire à partir duquel se construit la collaboration pour renforcer et améliorer la qualité du travail du partenaire.

La formation est aussi un instrument utilisé par les ONG locales. Nous observons dans notre environnement des sessions de formation destinées aux membres des ONG, des organisations paysannes et des syndicats. Quel est le résultat déjà obtenu de ces formations sur le comportement de ses participants dans leurs organisations ? Le programme d'appui à la structuration des organisations de la société civile (PASOC), le Programme d'appui à la société civile (PASC), le PNDP, la GIZ, le VSO ont expérimenté la formation comme outil de développement organisationnel. Il y a des résultats perceptibles, mais le véritable blocage est la volonté d'appliquer les contenus des formations et les ressources humaines à mobiliser. Nous avons aussi observé que dans certaines organisations une seule personne participe au

processus de renforcement des capacités. Or, lorsque le responsable de l'organisation est seul bénéficiaire, il y a un risque de fragilité dans l'organisation.

5.2. Le DIRO : Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel

Le DIRO est une démarche de développement organisationnel expérimentée par le MDF et plusieurs experts en développement organisationnel. MDF Training and Consultancy est une fondation créée par des experts en développement international et développement organisationnel, facilitateurs de l'apprentissage passionnés depuis 30 ans d'expérience dans le domaine de la coopération internationale et le développement organisationnel. Cette démarche a été utilisée par le CDD (Comité Diocésain de Développement, le GOIB (Groupe des intervenants dans les puits et biefs) et la Commission Diocésaine de Justice et paix. Conformément aux définitions qui précèdent, nous parlons de développement institutionnel quand il y a des acteurs et des facteurs qui influencent un certain effort de développement.

Le développement institutionnel implique la mise en place ou le renforcement d'un réseau d'organisations dans le but de générer, allouer ou utiliser efficacement des ressources humaines, matérielles ou financières afin d'atteindre des objectifs spécifiques de manière durable. Ce réseau peut englober plusieurs organisations et leurs relations, travaillant ensemble pour réaliser un ou plusieurs objectifs particuliers.

Le développement institutionnel ne se limite pas aux organisations elles-mêmes. Son objectif est d'assurer une intégration plus efficace (et durable) des ONG dans leur environnement, où les organisations et les institutions jouent un rôle crucial. Bien que le concept de renforcement organisationnel (RO) soit étroitement lié au développement institutionnel, ils présentent des différences. Alors que le développement institutionnel exige que l'organisation soit capable d'exécuter les activités requises, le renforcement organisationnel se concentre sur l'amélioration de cette capacité organisationnelle. Le renforcement organisationnel peut fournir une série d'outils permettant d'analyser les organisations existantes, d'évaluer leurs besoins et de proposer des mesures pour améliorer leur fonctionnement, afin d'effectuer les changements nécessaires.

Le renforcement organisationnel est constitué d'un ensemble de mesures pour améliorer les performances d'une organisation.

Le DI/RO est un processus qui ne peut se réaliser de manière satisfaisante dans des projets ou programmes à court terme. L'intégration des organisations et de leurs objectifs dans l'environnement et la structuration d'un réseau de relations entre ces organisations est presque par définition un processus qui requiert beaucoup de patience et de temps. Les programmes DI/RO ne peuvent être planifiés à l'aide de méthodes standard toutes faites, mais doivent être assez flexibles pour permettre des ajustements et modifications substantielles pendant la mise en œuvre. Dans toute analyse, il est essentiel d'avoir un point de départ, un champ de problème ou une question fondamentale se rapportant au travail sur le terrain de la personne qui fait l'analyse. Le DI/RO attire l'attention sur l'importance de formuler une question adéquate. L'analyse de chaque intervention DI/RO a deux composantes, l'analyse de l'environnement et l'analyse de l'organisation (interne), synthétisées dans un plan pour rendre l'organisation apte à effectuer les activités. Le concept DI/RO est basé sur l'idée que la préparation et l'exécution des interventions doivent prendre en considération les besoins réels du groupe cible, la capacité des organisations existantes de satisfaire ces besoins et l'importance des différentes organisations complémentaires travaillant conjointement à fournir un paquet complet de services et de produits. L'analyse DI/RO peut avoir lieu à différents niveaux : projet, département, organisation, secteur, gouvernement local, etc. Que la portée en

soi large ou réduite, elle requiert toujours la participation des parties intéressées. La conception des interventions DI/RO trouve son point de départ dans la description et l'analyse de l'environnement (contexte) de l'organisation. Le contexte peut être divisé en deux sujets d'analyse. Les facteurs influençant l'intervention de développement (environnement opérationnel). Ces facteurs peuvent être géographiques (régionaux), sociopolitiques, culturels, économiques, etc. Ils peuvent être liés aux inputs, au processus ou aux résultats des activités. Il est important d'analyser s'ils peuvent être influencés ou non, et qui pourrait les influencer. Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités (groupes cibles, entreprises privées, organisations gouvernementales et ONG dans le sens le plus large possible). Les composantes importantes de l'analyse sont : les acteurs et leurs relations ; la couverture, les lacunes, les chevauchements ; les facteurs liants/désintégrant dans les relations entre organisations.

L'analyse organisationnelle

L'analyse institutionnelle fournit un point focal, un point d'entrée pour l'analyse organisationnelle. Là où l'analyse institutionnelle donne une idée des opportunités et des menaces, l'analyse organisationnelle décèle les points forts et les points faibles du projet ou de l'organisation. On voit bien alors quel rôle l'organisation joue ou pourrait jouer et ce qui entrave l'amélioration des performances. Une appréciation générale donne une idée des principaux points forts et faibles de l'organisation ainsi qu'une indication de l'équilibre entre les différentes composantes de l'organisation. L'appréciation générale indique dans quelle direction poursuivre une analyse plus détaillée des composantes importantes de l'organisation interne telles que les stratégies et la planification, les systèmes et les processus de travail, la structure, le style de management, la motivation du personnel et la culture de l'organisation. Cette analyse détaillée fournit des idées concrètes sur la manière d'améliorer les points faibles.

Organiser l'intervention

La phase d'analyse apporte des idées sur l'amélioration de l'organisation et de ses liens avec d'autres. Ces idées seront traduites en un plan d'intervention DI/RO concret. Comme ce plan nécessite des changements, il sera nécessaire d'identifier comment les différentes parties intéressées seront affectées par ces changements, où il faut s'attendre à rencontrer de la résistance. Il faudra identifier comment faire participer les différentes parties intéressées et comment répartir les responsabilités pour exécuter les activités de changement. Il peut en outre être important de voir si les entités participantes sont réellement capables de réaliser les nouvelles tâches requises. Quels seront les goulets d'étranglement ? Le changement passe par l'apprentissage. À cet égard, il sera important d'identifier les obstacles à apprendre et à réaliser les changements. Il sera nécessaire de concevoir un processus de changement qui s'adaptera en tenant compte de la résistance, des besoins en participation et des besoins d'apprentissage des différentes parties intéressées.

Le développement institutionnel et le renforcement organisationnel sont devenus des activités importantes dans les activités quotidiennes actuelles des ONG. Comme on prévoit que la construction de la capacité locale prendra une place de plus en plus importante dans le proche avenir, la réussite reposera sur des interventions DI/RO convenablement planifiées et exécutées. Une succession logique de ces interventions facilitera les approches participatives. La combinaison à des méthodes et instruments pratiques qui aident à faire l'analyse et la conception des interventions DI/RO sera à cet égard essentielle.

L'orientation stratégique est une méthode spécifique pour développer des stratégies. Elle est basée sur l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. Elle génère

plusieurs alternatives réalistes et permet de donner des priorités. Le cadre SWOT¹ a été conçu comme un simple outil servant à faire une analyse au sein d'un processus de planification stratégique. Mais, l'analyse SWOT n'est jamais la première ni la dernière étape; sa place est désignée dans le cycle d'analyse, de planification et d'évaluation. L'analyse SWOT combine l'analyse interne (forces et faiblesses) et l'analyse externe (Opportunités et menaces) d'une organisation. C'est pourquoi elle doit être basée sur une connaissance solide des facteurs et des acteurs présents dans l'environnement de travail ainsi que sur une analyse solide des ressources internes et du fonctionnement de l'organisation. En d'autres termes - et c'est la condition nécessaire pour faire une analyse SWOT - il faut passer l'environnement au crible et analyser le contexte institutionnel pour identifier les opportunités et les menaces, et dans le même temps, analyser l'organisation interne pour en identifier les forces et les faiblesses.

L'analyse SWOT comprend deux parties: l'analyse externe de l'environnement pour identifier les opportunités et les menaces et l'analyse interne de l'organisation pour identifier les forces et faiblesses existantes. Les opportunités et les menaces peuvent être identifiées de plusieurs façons. Les instruments utiles à cette fin sont : les institutiogrammes; les matrices de réseau; l'analyse de l'environnement; l'arbre des problèmes. Il ne suffit pas d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Des choix stratégiques doivent être faits en fonction de ce qu'ils ont en commun. L'orientation stratégique est une manière de combiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour arriver à un nombre de stratégies alternatives parmi lesquelles un choix peut être fait. On distingue quatre stratégies différentes : Les stratégies externes (saisir les opportunités en utilisant les forces et en éliminant les faiblesses, réduire une menace en utilisant les forces et éliminant les faiblesses) ; les stratégies internes (utiliser une force pour saisir les opportunités et réduire les menaces ; éliminer une faiblesse pour saisir une opportunité et réduire les menaces). L'orientation stratégique peut être faite individuellement, mais elle est beaucoup plus efficace quand elle est effectuée dans un exercice où participent toutes les parties intéressées de l'organisation ou du projet. L'utilisation de l'analyse SWOT pour concevoir une orientation stratégique pour l'organisation est limitée par le fait que le choix stratégique même est basé sur l'intuition. Il lui manque l'élément d'analyse des relations entre les problèmes et entre les parties concernées. L'orientation stratégique ressentie ne garantit pas que toutes les faiblesses et toutes les menaces aient été adéquatement traitées. Mais, la force du modèle réside dans la participation des parties intéressées qui permet de trouver un consensus pour atteindre une orientation stratégique pour l'organisation qui peut se traduire en plan stratégique.

5.3. La méthode d'appui aux groupements associatifs d'Afrique Centrale

Cette méthode est destinée à compléter les outils existants en matière de coopération au développement. Elle vise en particulier à s'améliorer les partenariats que l'on souhaite engager avec les organisations associatives. Elle permet de valoriser les savoir-faire véhiculés par les organisations. Elle s'articule autour de trois étapes : le choix des groupements, la négociation, le suivi des appuis.

Cette méthode vise à améliorer le partenariat dans divers champs de la vie quotidienne : le développement communautaire, le microcrédit, l'information et la sensibilisation, la mutualisation des soins de santé, la prévention des conflits, la gestion environnementale participative. On choisit les associations que l'on considère comme plus adéquates au regard de certaines de leurs compétences : le statut légal, la transparence de leurs modes de gestion,

¹ Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

l'importance de leur effectif, leurs capacités dans le secteur concerné. On cherchera à identifier les informations fournies par les élites, les notables, les pouvoirs administratifs et coutumiers, par une enquête auprès des populations. Le suivi peut consister la réalisation de quelques entretiens individuels ou collectifs avec les membres, les visites d'identification sur les lieux de l'association, la participation aux réunions du groupement. La légitimité sociale et cohésion interne pourraient être considérées comme des critères primordiaux dans le choix des groupements. Les groupements visent essentiellement à redire l'insécurité économique de leurs membres, leur insertion dans le réseau de solidarité. Cette stratégie devrait être respectée lors des partenariats. L'intervention de développement communautaire consiste habituellement en l'appui d'une communauté, parfois structurée en groupements, par une organisation de développement. Dans sa dimension la plus contestable, cette opération se limite à un transfert d'argent, de biens, des technologies ou d'informations. Les ressources mobilisées sont considérées comme des ressources externes dénuées de charge sociale et ne sont donc pas soumises à une gestion et à un contrôle collectif. C'est ainsi qu'il serait préférable de donner aux groupements l'occasion de s'exprimer sur les problèmes qu'ils vivent. Il s'agit de rendre la plus participative possible la procédure de définition des projets. Cette démarche s'appuie sur deux hypothèses : les membres connaissent les possibilités offertes par leur contexte et les membres s'impliqueront facilement dans un projet qu'ils auront défini eux-mêmes, collectivement. Les groupements peuvent personnaliser le partenariat. Ils sont capables d'intégrer et de distribuer collectivement certaines ressources provenant de l'extérieur. Il serait important de négocier les appuis dans le cadre des institutions et des procédures des groupements. Il serait avisé de respecter ces modes de fonctionnement, de manière à légitimer les procédures originales, à conserver le cadre connu et maîtrisé par les associés, renforcer la stabilité du groupement, diminuer la probabilité de détournements des appuis par une partie des associés aux dépens de la collectivité. Les appuis peuvent être de plusieurs ordres : financier : il convient de faire preuve d'une grande prudence lorsqu'on aide financièrement une organisation ; matériels : il serait souhaitable de privilégier les appuis en nature ; informationnels : les groupements sont des lieux pour la formation, l'information et le transfert de compétences entre les membres. Il faut conditionner l'appui par un rapport préalable des groupements. Une intervention trop importante des organismes d'appuis a parfois pour conséquence de mettre en péril l'équilibre social au sein des groupements. Il faut établir un cadre de partenariat, il est préférable d'annoncer ce que l'on attend en échange de l'appui et la possibilité de se retirer du partenariat si le projet proposé ne fonctionne pas ou si les bénéfices de l'appui ne sont pas redistribués et partagés entre les membres. Les groupements disposent d'un droit de regard sur les activités de leurs membres et sur la manière dont ils gèrent les ressources du groupe. Pour renforcer leur cohésion, les groupements investissent une partie des ressources collectives dans leurs membres, par l'intermédiaire des caisses de secours. Il s'agit de rester personnellement en relation avec le groupement. Cette relation pourrait se concrétiser par des visites régulières et par la participation aux réunions des groupes. Le suivi consiste aussi à assurer le rôle de personne-ressource lorsque le groupement sollicite de l'aide ou des conseils. Le suivi consiste aussi à vérifier, de manière participative, le respect du contrat qui avait été défini avec le groupement et éventuellement à rappeler les termes du contrat. L'évaluation participative des résultats des appuis fait également partie de la phase de suivi. Elle permet de réajuster le cadre du partenariat (Assenmaker et al, 2007).

5.4. La méthodologie AURA

L'AURA² a été développée par une douzaine d'ONG africaines (SAILD Cameroun, PROTOS Bénin, SARA Guinée, IWACU Rwanda, SERACOB République Démocratique du Congo...) Indiennes et Belges sous la conduite d'ATOL Belgique et sur financement DGCD pendant une recherche-action qui a duré 4 ans de 1999 à 2003. Les fondements scientifiques de l'AURA proviennent des théories de l'apprentissage social développées par l'université de Leuven qui affirment que les groupes apprennent par l'action, la réflexion, la négociation et la communication. Le groupe de recherche-action *empowerment* y a ajouté un autre élément : l'appartenance au groupe. L'AURA ou ASE est l'Auto-Renforcement Accompagné ou *Accompanied self empowerment*. C'est un processus complexe d'auto-analyse. L'AURA voudrait aider les organisations à grandir à partir d'une première action donnée. C'est donc un processus d'apprentissage, qui permet aux organisations de développer en leur sein des capacités internes de changement, d'adaptation et de développement continu. *L'empowerment* ou l'AURA a pour objectif de renforcer le pouvoir des associations. Il s'agit à la fois du pouvoir de chacun et du pouvoir de l'association. L'organisation sait valoriser ses membres et non seulement ses propres dirigeants. L'AURA est un exercice intensif d'auto-analyse. L'association, avec l'appui d'un facilitateur qui jouit de sa confiance parfaite, doit se mesurer sur une échelle à neuf barreaux **sur cinq** points que sont : l'action, la réflexion, la négociation, la communication et l'appartenance au groupe.

Les 3 moments AURA

- **Moment 1 : la contractualisation :**

Compréhension de la méthode "l'AURA", Échanges sur les enjeux et les risques (caractère, auto-analyse, priorité aux aspects internes, coût, risques, intérêt mutuel), la question de l'accompagnement (choix de l'animateur), acceptation ou consensus, les questions organisationnelles (Choix de l'axe prioritaire, actions structurantes, lieux, dates, calendriers, répartition de tâches, rapportage, représentativité).

- **Moment 2 : L'analyse des 5 axes**

L'analyse proprement dite consiste à : l'utilisation de l'échelle aux neuf barreaux, les facteurs favorisant, la synthèse et les conclusions, l'analyse se termine par l'analyse des facteurs favorisant. Il s'agit des éléments externes qui ont favorisé la situation rencontrée dans le groupe et non les causes qui sont analysées au cours des axes.

- **Moment 3 : La redéfinition des objectifs**

Elle consiste à aider le groupe : à prendre les décisions pertinentes sur les nouvelles orientations, à apprécier ses besoins en renforcement ainsi que sur la poursuite de l'utilisation de la méthodologie AURA. Les décisions à prendre peuvent porter sur : les méthodes et les stratégies, les moyens, les objectifs, l'organisation du groupe, la vision et les valeurs. Les groupes qui peuvent tirer un intérêt de l'AURA doivent remplir les critères ci-après : conscient des aspects organisationnels internes et vouloir les améliorer, le groupe doit avoir une relation de confiance avec l'ONG qui l'accompagne, le groupe doit avoir déjà réalisé des activités communes (au moins deux ans), le groupe doit être représenté par des représentants susceptibles de prendre une décision sur l'avenir du groupe (les leaders des organisations de base et le conseil d'administration et exécutif des ONG qui devront être présents aux réunions, le groupe ne doit pas être en conflit interne). La plus grande limite de cet outil est la

² Auto Renforcement Accompagné

lourdeur dans la conduite du processus. L'accompagnement d'une organisation avec la méthode AURA demande du temps et peut perturber la mise en œuvre des activités de l'ONG qui est accompagnée.

5.5. Le processus DO selon le VSO Cameroun

Le Voluntary Service Overseas (VSO) est une organisation internationale dédiée à soutenir plusieurs organisations non gouvernementales locales à travers le monde. Dans le cadre de sa stratégie de partenariat, le VSO a mis en place un processus de développement organisationnel (DO) visant à renforcer les capacités des organisations partenaires. Ce processus comporte plusieurs étapes clés. Tout d'abord, le processus démarre par des audits de documents et des entretiens menés par le Comité DO. L'objectif ici est de recueillir des informations secondaires sur l'organisation afin d'enrichir l'analyse qui sera réalisée ultérieurement. Cela inclut des entretiens avec divers acteurs tels que les donateurs, les partenaires, le personnel, les membres du conseil d'administration, ainsi que des audits documentaires et informatiques.

Ensuite, l'étape suivante consiste en un atelier d'évaluation du développement organisationnel, également dirigé par le Comité DO. L'objectif est d'impliquer le personnel, le conseil d'administration et les bénéficiaires dans l'évaluation et l'analyse de leur propre organisation. Cela comprend des évaluations réalisées par les bénéficiaires ou les membres du réseau, une auto-évaluation réalisée par les employés ou les membres du conseil d'administration, ainsi qu'une session de réflexion sur l'avenir impliquant divers acteurs. Cette étape aboutit à l'analyse et à la priorisation des priorités de développement organisationnel.

Le Conseil DO compile les conclusions de l'évaluation dans un rapport d'évaluation, validant ainsi les priorités identifiées. Une fois les priorités établies, le Comité DO élabore et met en œuvre un plan de développement à court et long terme pour l'organisation.

L'étape suivante implique la création d'un accord de partenariat basé sur les activités définies dans le plan de développement organisationnel, ainsi que sur les objectifs du plan d'action stratégique (PAS) du VSO.

La revue annuelle est une étape cruciale où les réalisations sont passées en revue et évaluées conjointement avec le VSO, par rapport au plan DO, au partenariat et à la contribution des volontaires. Enfin, des activités thématiques, telles que la prise en compte du genre et de la gouvernance, sont intégrées dans le processus dans le but de favoriser une approche holistique du développement. Ce processus de développement organisationnel présente plusieurs avantages, notamment la capacité à relever les défis traditionnels auxquels sont confrontés les volontaires du VSO, à démontrer l'impact des interventions, à identifier les obstacles au progrès organisationnel et à développer des partenariats à long terme pour un plus grand impact du développement. Le Comité DO joue un rôle central en tant que moteur de ce processus participatif de planification, en coordonnant l'ensemble du processus et en veillant à sa mise en œuvre efficace.

6. Discussions

Nous venons de présenter quelques outils de développement organisationnel utilisés par les ONG camerounaises. Il est de ce fait important d'apprécier la pertinence et l'adaptabilité de ces outils. Le DIRO est un outil adapté pour l'accompagnement des organisations. Les résultats dans le développement des stratégies d'avenir sont souvent en rapport avec les

variables de l'environnement. La volonté d'application des recommandations est la condition sine qua non. Cette volonté doit être portée par tous les membres de l'organisation. L'AURA est processus d'accompagnement de longue durée. Elle est adaptée aux organisations en recherche de développement et performance organisationnelle. Cependant, la pratique semble être lourde. Les membres qui subissent cette démarche doivent aussi être ouverts et prêts à accepter la critique et la contradiction. La volonté du changement est fortement convoquée chez le dirigeant. Le DO pratiqué par le VSO est très proche de l'AURA. Sa particularité est qu'il fait intervenir deux acteurs externes dans l'organisation. Le volontaire international et le volontaire national travaillent ensemble pour améliorer la performance organisationnelle. Il y a un risque de renforcer des acteurs externes et à leur départ le comité de développement organisationnel peut ne pas être à mesure de faire le suivi des changements organisationnels poursuivis. La pratique d'accompagnement des organisations de l'Afrique centrale est adaptée au développement de partenariat. Cet outil permet de préparer l'organisation à être mieux de collaborer avec ses partenaires traditionnels et de potentiels partenaires. Nous retenons que les outils de développement d'organisations peuvent être implémentés dans les organisations lorsque tous les membres sont prêts à accepter le changement. Ensuite, un comité de suivi doit toujours être mis sur pieds pour évaluer l'état d'avancement de mise en œuvre des recommandations et des changements organisationnels visés. L'intervention d'un facilitateur externe est très importante pour canaliser les divergences entre les membres. La théorie de dynamique de groupe présente par Lewin (1951) met l'accent sur la nécessité d'une volonté de changement chez les dirigeants et les membres de l'organisation pour réussir une transformation organisationnelle. Elle souligne l'importance de la gestion du changement et de l'engagement des parties prenantes pour mettre en œuvre efficacement des recommandations et des outils de développement organisationnel. En ce qui concerne l'approche de VSO qui soutient la théorie de la collaboration de Kanter, R. M. (2001) entre les volontaires internationaux et nationaux, ainsi qu'entre les membres de l'organisation est essentielle pour améliorer la performance organisationnelle. Elle met en avant l'idée de synergies et de complémentarités entre les différentes parties prenantes pour atteindre des objectifs communs. La mise en œuvre des recommandations est essentielle dans un processus de développement organisationnel. Elle est soutenue par la théorie de l'apprentissage organisationnel qui met en avant l'importance de transférer les compétences et les connaissances au sein de l'organisation pour favoriser son développement et son adaptation. Elle souligne également l'importance d'avoir des mécanismes de suivi et d'évaluation pour évaluer l'efficacité des interventions et des changements organisationnels. Le processus de développement organisationnel réussi mieux sous regard et la supervision d'un coach appelé facilitateur. Il est soutenu par la théorie de la facilitation de Schein, E. H. (2010) qui met en évidence le rôle crucial des facilitateurs externes dans la gestion des processus de changement organisationnel. Les facilitateurs aident à canaliser les divergences, à encourager la collaboration et à créer un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation (Argyris C., 1999) au sein de l'organisation. En combinant ces approches, les organisations peuvent adopter une approche holistique pour gérer les changements organisationnels, renforcer la collaboration et la coopération entre les membres, favoriser l'apprentissage et le transfert des compétences, et faciliter la mise en œuvre efficace des recommandations et des outils de développement organisationnel. Ces résultats empiriques soutiennent les thèses de la facilitation cognitive et l'apprentissage organisationnel. La théorie de la Facilitation soutient que la présence d'autres individus a tendance à améliorer les performances d'une personne dans une tâche simple ou bien apprise. Selon cette théorie, établie par Triplett (1898), la présence d'autres individus peut avoir un

effet sur la performance cognitive, en accélérant ou en ralentissant les processus mentaux. La Transformation Organisationnelle, développée par Lewin (1951), suggère que pour qu'un changement soit effectif, il faut d'abord décongeler les schémas mentaux existants, puis introduire le changement souhaité, et enfin consolider ce changement. Senge(1947) a introduit l'idée d'organisation apprenante, où les entreprises favorisent l'apprentissage continu, l'innovation et la réflexion collective. Argyris et Schön (1978) ont mis en avant l'importance de la détection et de la correction des erreurs organisationnelles pour favoriser l'apprentissage. Ils ont introduit le concept de "simple" et "double boucle" d'apprentissage, où le premier se concentre sur l'amélioration des actions existantes, tandis que le second remet en question les hypothèses sous-jacentes et les valeurs. Ces théories et modèles offrent un cadre conceptuel pour comprendre et aborder divers aspects de la facilitation, de la transformation et de l'apprentissage organisationnel.

7. Conclusion

En effet, le processus de développement organisationnel (DO) est souvent lourd et consomme du temps, ce qui rend d'autant plus cruciale une approche stratégique pour le financement. Compte tenu de la complexité des relations de pouvoir informelles, il peut être nécessaire de consacrer du temps à la construction de coalitions et à la gestion des alliances politiques pour obtenir le financement nécessaire. Crozier soulignerait également l'importance de la flexibilité dans le processus de financement du DO, car les décisions peuvent être influencées par des facteurs imprévus ou des changements de pouvoir au sein de l'organisation. Mintzberg mettrait l'accent sur la nécessité de reconnaître la diversité des configurations organisationnelles et des besoins en matière de financement. Par conséquent, le processus de financement du DO doit être adapté à la structure et aux caractéristiques spécifiques de chaque organisation. Pour surmonter les obstacles liés au temps, Mintzberg recommanderait de simplifier les processus de financement autant que possible, en évitant la bureaucratie excessive et en favorisant la prise de décision rapide. Compte tenu de la lourdeur du processus, il est essentiel de définir des échéanciers réalistes et de prévoir des ressources adéquates pour éviter les retards. Une approche itérative peut être bénéfique, en permettant des ajustements au fur et à mesure que le processus avance et en tenant compte des leçons apprises pour optimiser l'utilisation du temps et des ressources. En somme, en intégrant ces perspectives théoriques et en adoptant une approche pragmatique et flexible, il est possible de surmonter les défis liés au financement du DO tout en minimisant les retards et en assurant l'efficacité du processus.

Références

- (1). Apollinaire Etono Nga (2010), Rapport de la formation DIRO.
- (2). Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- (3). Bartoli Annie & Philippe Hermel (1989), « *Le développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques* », Economia, op.cit, p 295.

- (4). Boussofara Sami (1993), « *Acquisition et maîtrise technologique dans les entreprises tunisiennes : Incidence des structures mentales et apports de la gestion socioéconomique* », Thèse à l'université Lumière Lyon II.
- (5). Brilman Jean (1988), « *Les meilleurs pratiques de management : au cœur de la performance* », Editions d'organisation, Paris.
- (6). Brilman Jean (1995), « *L'entreprise réinventée : Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux...* », Les Editions d'organisation, Paris, 319p.
- (7). C., & Schön, D. A. (1978). "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Addison-Wesley. Schein, E. H. (2010). "Organizational Culture and Leadership".
- (8). Comité Diocésain de Développement (2010), Rapport du processus AURA.
- (9). De Bettignies Henri Claude (1975), « *Maîtriser le changement dans l'entreprise ?* », Les Editions d'organisation, Paris, 245p.
- (10). Dictionnaire Larousse de poche (1979), Librairie Larousse, Paris, p437.
- (11). Dynamique Citoyenne (2008), Rapport du comité du développement organisationnel.
- (12). Frioui (2002) « *Cours Management International Comparé* ». Chapitre I, DEA
- (13). Frioui (2001), « *cours de management international comparé* », DEA.
- (14). Frioui (2002) « *cours de politiques générales et stratégies de l'entreprise* », 4ème années Sciences de gestion, 2000.
- (15). Frioui (2002), « *Cours Management International Comparé* », DEA.
- (16). Giroux N. (1991), « *La gestion du changement stratégique* », Revue Internationale de Gestion, Volume16, n°2.
- (17). Guilton Alice (1998), « *Le changement organisationnel est un apprentissage* », Revue Française de Gestion, n°120.
- (18). Hafsi Taeib (1995), « *Les structures dans la tête* », in *Revue Internationale de Gestion*, Volume 20, n°3, p13.
- (19). Hafsi Taeib et Demers Christine (1991), « *Le changement radical vu de l'intérieur : La diffusion stratégique dans les organisations complexes* », Revue internationale de gestion.
- (20). Hafsi Taieb & Fabi Bruno (1997), « *Les fondements du changement stratégique* », Les Edition Transcontinental, Québec Canada, 322p.
- (21). Hafsi Taieb et Christine Demers (1997), « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* », Edition transcontinental.
- (22). Hafsi Taieb (1999) « *La capacité du changement stratégique : vers un nouveau paradigme* », Revue Internationale de Gestion, Volume24, n°3, pp140-146.
- (23). John Wiley & Sons. Argyris, C. (1999). "On Organizational Learning". Blackwell Publishing.
- (24). Kotter, J. (1995). "Leading change: Why transformation efforts fail." Harvard Business Review, 73(2), 59-67.
- (25). Laszlo Christophe, Jean François Laugel (1998), « *L'économie du chaos* », Editions d'organisations, p83.
- (26). Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change." Human Relations, 1(1), 5-41.
- (27). Lewin, K. (1951). "Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers". Harper & Row. Kanter, R. M. (2001). "Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow". Harvard Business Review Press. Argyris,

- (28). Mintzberg H et Ahlstrand Lampel (1991), «Transformer l'entreprise », Revue Internationale de Gestion, pp122-130.
- (29). Mintzberg. H, B.Ahlshand, J.Lampel (1999), « *Safari en pays stratégie* », Edition village Mondial, p333.
- (30). Rye Colin (1996), « *Change Management Action Kit* », Korgan Page,London, p13.
- (31). Senge Peter et ses collaborateurs (1999), «*La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes*», First Edition, p20.
- (32). Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday.
- (33). Triplett, N. (1898). "The dynamogenic factors in pacemaking and competition." The American Journal of Psychology, 9(4), 507-533.
- (34). Vandangeon-Demuez Isabelle (1998), « la dynamique des processus de changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, p120.
- (35). Zajonc, R. B. (1965). "Social facilitation." Science, 149(3681), 269-274.