

Que signifie bien gérer une ONG ?

Brève analyse des questions touchant la gestion d'une ONG et revendications du point de vue syndical

Remarque préalable :

La bonne gestion d'une ONG ne diffère pas fondamentalement de la bonne gestion d'autres types d'institutions ou d'organisations. Cependant, les priorités devraient être fixées un peu autrement. Dans les ONG, il importe de prendre spécialement en compte :

- la motivation personnelle (en général très forte) des collaborateurs,
- le fait que les collaborateurs attachent généralement une grande importance aux objectifs poursuivis, tant sur le plan professionnel que sur le plan politique,
- l'identification (souvent forte) des collaborateurs avec les objectifs de « leur » organisation.

Il n'y a pas de recette miracle pour bien gérer une organisation ; cette constatation s'applique aussi aux ONG. Il importe plutôt de s'adapter aux circonstances concrètes et de tenir compte du savoir-faire et de l'engagement des collaborateurs. Les particularités mentionnées ci-dessus sont favorables à un style de gestion qui privilégie la participation. C'est pourquoi les cadres des ONG doivent disposer de bonnes compétences sociales et être capables de remise en question et d'autocritique.

Problèmes

Domaine structure et organisation

- Les tâches, les compétences et les responsabilités ne sont pas claires pour les collaborateurs, la gestion est assurée de façon très rudimentaire.
- Les instruments de gestion des ressources humaines et le développement de l'organisation sont insuffisants ou alors on surexploite le peu de moyens à disposition. Souvent les responsabilités en matière de ressources humaines (RH) ne sont pas fixées assez clairement.
- Les structures de gestion convenues ne sont pas toujours respectées. Les niveaux supérieurs de la hiérarchie s'immiscent dans la sphère de compétence des cadres intermédiaires. Les plus hauts organes de direction connaissent mal, voire pas du tout, leurs propres règlements.
- Les ONG et les organisations du monde syndical ont souvent deux poids et deux mesures : ainsi, leurs revendications envers l'extérieur sont nettement plus exi-

Lorsque les responsabilités de la gestion du personnel ne sont pas assumées, ou seulement insuffisamment, les conséquences sont aussi désastreuses dans une ONG que dans toute autre entreprise. Dès le moment où chacun ne participe plus à l'ensemble des tâches, mais que les fonctions et les compétences sont réparties, une structure de gestion devient nécessaire, avec ses partages de responsabilités. Si cette structure est mal assumée, le personnel se trouve rapidement placé face à un vide et constate un déséquilibre entre les tâches à accomplir, les compétences et les responsabilités.

A plusieurs occasions, le SSP-ONG a débattu avec des collègues travaillant dans des ONG de la question d'une bonne gestion. Une liste de *problèmes*, qui ne diffèrent guère de ceux rencontrés dans notre travail syndical quotidien, a ainsi pu être établie. Nous avons ensuite élaboré des *revendications* destinées aux responsables des ONG. Ni la liste des problèmes ni celle des revendications ne sont exhaustives. Elles doivent servir à soutenir le travail des représentants du personnel lorsque ceux-ci demandent l'introduction ou le développement de modèles de gestion participative et la mise à la disposition des personnes concernées des ressources nécessaires.

geantes que les principes qu'elles appliquent à l'interne, en tant qu'employeurs.

Domaine qualification des cadres et style de gestion

- L'attitude consistant à affirmer que « conduire une équipe est une question de personnalité » omet le fait que les « dirigeants » doivent eux aussi apprendre à faire ce travail et qu'ils doivent se former constamment. Les méthodes et les moyens pour assurer cette formation existent.
- Veiller aux perspectives d'évolution professionnelle des collaborateurs (leur avancement grâce à la formation continue) n'est pas considéré comme une tâche incombant aux cadres.
- Les instruments et les styles de gestion sont empruntés au monde économique, sans subir la moindre adaptation. Or, on n'a pas besoin, par exemple, de stimuler par

des salaires au mérite des gens déjà motivés.

- Trop souvent, les cadres sont choisis en fonction de leurs talents de communicateurs et de leurs relations avec l'extérieur (mandats politiques, compétences médiatiques, réseau de relations politiques, représentativité, etc.) et moins pour leurs compétences dans le domaine de la gestion et du développement du personnel.

Domaine participation et communication

- La communication sur les structures de gestion et les décisions concrètes à l'intérieur de l'organisation laisse

souvent à désirer. Avec, pour conséquence, des spéculations et des rumeurs, qui gaspillent beaucoup d'énergie, déstabilisent et démotivent les collaborateurs.

- Les possibilités et les formes de participation des collaborateurs au développement de leur organisation ne sont pas clairement expliquées ; quelles décisions ont-elles déjà été prises, lesquelles peut-on encore influencer ? Ce manque de transparence peut être frustrant, lorsqu'il s'avère que tout a déjà été décidé depuis « en haut », alors que les collaborateurs pensaient avoir leur mot à dire.

Revendications :

Domaine structure et organisation

- Les tâches, les compétences et les responsabilités doivent être déterminées d'un commun accord par les responsables et les collaborateurs de l'ONG, consignées clairement par écrit et communiquées ouvertement à l'interne.
- Les modalités de coopération et de dialogue entre la commission du personnel et les organes de direction doivent être réglementées. Les représentants du personnel doivent au moins être membres consultatifs de la direction et disposer de ressources suffisantes pour exercer leur activité.
- Il importe d'associer les collaborateurs au choix des responsables d'équipes et des autres supérieurs hiérarchiques directs. Les représentants du personnel et la direction doivent discuter ouvertement des critères d'engagement, des processus de sélection et des personnes consultées dans cette procédure.
- Une ONG doit observer dans son fonctionnement interne les critères et les principes dont elle demande le respect à l'extérieur.
- Des entretiens personnels périodiques contribuent à encourager et à motiver le personnel, s'ils sont réalisés avec sérieux. En revanche, le salaire au mérite gâche le climat de travail et n'a pas sa place dans une ONG.

Domaine qualification des cadres et style de gestion

- Les cadres doivent assumer consciemment leurs tâches de gestion et les considérer comme une mission à part entière.
- Être un cadre s'apprend ; participer régulièrement à des formations continues aide à améliorer ses capacités de gestion. Apprendre à gérer des conflits est fondamental. Un cadre d'une ONG doit être en mesure de réagir en

amont aux conflits personnels ou aux divergences de fond qu'il entrevoit.

- Les objectifs des ONG se distinguent clairement de ceux des organisations de l'économie de marché. C'est pourquoi le style de gestion du personnel doit aussi respecter cette spécificité.
- Les cadres doivent se faire un devoir de représenter aussi les intérêts de leurs collaborateurs et de leurs équipes.

Domaine participation et communication

- Une bonne communication est essentielle, surtout au sein d'une ONG. Les collaborateurs doivent connaître les processus de décision et savoir dans quels cas et jusqu'à quel point ils sont associés aux décisions, notamment aux plus importantes d'entre elles. Ils doivent disposer d'assez de temps pour élaborer des propositions et chercher des solutions. Lorsque les responsables et les collaborateurs d'une ONG communiquent régulièrement et de façon claire et approfondie, dans un véritable échange réciproque, le personnel demeure motivé et pleinement engagé et on évite ainsi les risques de piétinement et de frustration.
- Un bon principe est d'élaborer en commun des directives précisant comment agir en cas de divergences d'opinion, voire de conflits, et ceci à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Le retour d'information doit être régulier : Qu'est ce qui marche bien, qu'est-ce qui ne va pas, et pour quelle raison ? Quels changements sont nécessaires ? Quelles structures convient-il d'adopter ? Que doit-on améliorer, optimiser ?