



HAL
open science

Aborder les dynamiques identitaires au sein du secteur des ONG : quelles perspectives pour le GREF ?

Brahim Talbi

► **To cite this version:**

Brahim Talbi. Aborder les dynamiques identitaires au sein du secteur des ONG : quelles perspectives pour le GREF?. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04851021

HAL Id: dumas-04851021

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04851021v1>

Submitted on 20 Dec 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Aborder les dynamiques identitaires au sein du
secteur des ONG : quelles perspectives pour le
GREF ?**

Université d'Aix-Marseille

Mémoire de Master 2 : Urbanisme et Aménagement

Parcours « Transition des Métropoles et Coopération en Méditerranée »

Directeur de mémoire : Emmanuel MATTEUDI

Réalisé par : Brahim TALBI

Année universitaire 2022-2023

Résumé

Au tournant du siècle, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) en général et celles opérant à l'international en particulier, connaissent de profondes mutations affectant à la fois leurs structures internes et leurs actions sur le terrain. Des évolutions majeures telles que l'aggravation des crises humanitaires, la concurrence accrue entre les multiples acteurs de la solidarité internationale et la diminution des financements alloués ; incite ces organisations à réexaminer leurs fonctionnements et réévaluer leurs stratégies. Face à ces transformations, les ONG affichent une tendance à consolider leurs identités distinctes pour se démarquer de leurs semblables. Cependant, parvenir à une définition claire de leurs identités organisationnelles est un processus complexe qui implique de multiples dimensions internes et externes. Le présent mémoire analyse la complexité de la notion de l'identité organisationnelle et son évolution au sein du monde de la solidarité internationale. Ce mémoire trouve son application concrète à travers l'étude de l'exemple du GREF, une ONG française qui a connu plusieurs phases de transformation et qui s'est récemment engagée dans une quête identitaire.

Mots clés : ONG - Identité - Identité organisationnelle – Développement – Stratégie

Abstract

At the turn of the century, Non-Governmental Organizations (NGOs) in general, and those operating internationally in particular, are undergoing profound changes affecting both their internal structures and their actions in the field. The emergence of major trends such as the aggravation humanitarian crises, the increased competition between multiple actors of international solidarity and decreasing funding allocations, is prompting these organizations to re-examine their operations and re-evaluate their strategies. Faced with these changes, NGOs are tending to consolidate their distinct identities in order to stand out from their peers. However, arriving at a clear definition of this organizational identity is a complex process involving multiple dimensions both internal and external. This thesis analyzes the complexity of the notion of organizational identity and its evolution within the world of international solidarity. This thesis finds its concrete application through the study of the example of GREF, a French NGO that has undergone several phases of transformation and has recently embarked on an identity quest.

Key words : NGOs - Identity - Organizational Identity - Development - Strategy

Remerciements

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin dans la rédaction de ce mémoire.

Avant tout, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Monsieur Emmanuel Matteudi, pour sa confiance, son soutien et ses conseils avisés, qui ont guidé mes réflexions et qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements s'étendent à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Institut d'Urbanisme et Aménagement Régional, pour leurs enseignements de qualité durant ces deux années de Master.

Je remercie également les acteurs qui ont accepté d'échanger avec moi et de répondre à mes questions lors d'entretiens individuels, notamment Martin Péricard, Johan Chermette Wagner, Lionel Schutz et Guillaume Josse.

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude envers Laura Dellavallade pour sa disponibilité et son accompagnement dont j'ai bénéficié de sa part, tout au long de cette année.

Grand merci au Groupe Capitalisation et à tous les membres du GREF, avec lesquels j'ai pu échanger. Leurs contributions m'ont apporté une perspective claire du fonctionnement de l'organisation et ses évolutions au fil du temps.

Je tiens particulièrement à remercier Ines MAZIOUA, pour m'avoir épaulé et soutenu pendant ce travail. Sa présence et ses conseils ont été une source de motivation inestimable tout au long de ce parcours.

Enfin, je remercie infiniment ma famille et mes amis Zinnedine et Housseem pour leur constant encouragement. Votre soutien a été mon plus grand atout.

Avant-propos

Ce mémoire est le résultat d'un parcours inattendu qui, jusqu'à ce jour me surprend encore. Antérieurement titulaire d'une Licence d'Architecture en Algérie et d'une Licence de Géographie et Aménagement à l'université d'Aix-Marseille, je ne me serais pas douté d'atterrir dans une formation de solidarité et de coopération, et encore moins d'intégrer une ONG.

En effet, dans le cadre de ma deuxième année de Master en Urbanisme et Aménagement, parcours Transition des Métropoles et Coopération en Méditerranée, j'ai rejoint, en octobre 2022, le GRoupement des Éducateurs sans Frontière (GREF) en tant que « Chargé d'études de capitalisation ». Auparavant très peu familier du monde des ONG, c'est un nouvel intérêt que je me suis découvert et qui m'apporte de nouvelles perspectives.

Cette étude autour de la capitalisation d'expérience s'est présentée en deux parties. La première pour répondre à une demande de définition commune pour le GREF autour de cette notion. Elle a pour finalité la proposition d'une méthode et d'outils mobilisables dans une diversité de contextes. La seconde partie de cette étude s'est portée sur l'expérimentation de cette méthode en l'appliquant à deux projets en cours pour en tirer des enseignements pour le GREF. L'objectif de cette expérimentation au Bénin était d'identifier les acquis et les difficultés rencontrées par l'ONG dans la conduite des activités et l'analyse de la démarche méthodologique mise en œuvre.

Au départ, ma réflexion sur le choix du sujet d'étude était orientée vers le sujet de la diversification des domaines d'intervention du GREF et son impact sur l'efficacité de ses actions. Initialement spécialisée dans les domaines de l'éducation et de la formation, l'ONG s'est diversifiée vers le domaine de développement local. Cependant, après plusieurs échanges avec des acteurs internes et externes, je me suis rendu compte que la diversification fait partie d'un sujet plus général, celui de l'identité de l'organisation.

Cette idée de l'identité organisationnelle du GREF, s'est renforcée après que l'organisation ait remporté au mois de janvier un concours pour être accompagné par le bureau de conseil Journey pour ce qui est la planification stratégique. Le diagnostic mené par le bureau a révélé le besoin d'effectuer un travail sur l'identité du GREF.

Par la suite, les orientations de mon directeur de mémoire et l'étude de la littérature, m'ont permis d'affiner mon idée afin de définir ma problématique de recherche.

Je vous propose alors de plonger dans ce mémoire qui a l'humble prétention de proposer une réflexion sur la construction des identités organisationnelles au sein des ONG.

Liste des sigles et acronymes

ACF : Action contre la faim.

AFD : Agence Française de Développement.

AI : Amnesty International.

ANE : Acteurs Non Etatiques.

APD : Aide publique au développement.

APD : Aide publique au développement.

ASI : Association de Solidarité Internationale.

ATN ,OTN : Associations ou Organisations Transnationales.

BINGO : ONG de business.

CEDES : Centre d'Exploitation des Déchets Solides.

CDR : Conseil Des Régions.

CFAO : Compagnie Française de l'Afrique de l'Ouest.

CHF : Collectif Haïti de France.

COFRADE : Conseil français des associations pour les droits de l'enfant.

COMOSEH : Contribuer à la Modernisation du Système Éducatif Haïtien.

CRID : Centre de Recherche et d'Information pour le Développement

CS : Conseil Scientifique.

C-SUD : Coordination SUD.

DAM : Document d'Accompagnement des Missions.

DAWN : Development Alternatives with Women for a New Era.

DGAENF : la Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Éducation Non Formelle.

DIIP : Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique.

DOREC : Domaine des Relations Extérieures et de la Communication.

DORHFO : Domaine des Ressources Humaines et de la Formation.

DR : Délégués Régionaux.

ECOSOC : Conseil économique et social des Nations unies.

FIDH : Fédération internationale pour les droits humains.

GCPS : Groupe de Coordination du Plan Stratégique.

GONGO : ONG Gouvernementale.

GRAHN : le Groupe de Réflexion et d'Action pour une Haïti Nouvelle.

GTC : Groupes Thématiques et de Compétences.

GTHG : Groupe de Travail sur l'Histoire du GREF.

HF : Haïti Futur.

HI : Handicap International.

HRW : Human Rights Watch.

MAE : Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

MEMP : Ministère de l'éducation primaire et maternelle.

MSF : Médecins Sans Frontières.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique.

OI : Organisation Internationale.

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie.

OMD : Objectifs du millénaire pour le développement.

ONEN : Organisation Nigérienne Des Educateurs Novateurs.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ONGC : ONG Confessionnelle.

ONU : Organisation des Nations unies.

OPE : Organisations Populaires Economiques.

OSI : Organisations de Solidarité Internationale.

PAM : Programme Alimentaire Mondial.

PassEduc : Appui à la Promotion et à la modélisation des Passerelles éducatives au Nigers.

PISCCA : Projets Innovants des Sociétés Civiles et Coalitions d'Acteurs.

PMP : Projet Multi Pays.

PNASI : Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré.

PPN : le Pôle Projets National.

QANGO : Quasi ONG.

RECAC : Renforcement des Capacités Communautaires.

REFERANS : l'organisation syndicale d'enseignant et opérateur de formation.

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques.

SAF : Service administratif et financier.

SCF : Save the Children Fund.

SCOP : Sociétés Coopératives de Production.

SDN : Société Des Nations.

VMV : Vision-Mission-Valeurs.

WWF : World Wide Fund for Nature.

Sommaire

Résumé	1
Remerciements	3
Avant-propos	5
Liste des sigles et acronymes	7
Sommaire	9
Introduction	11
Chapitre I : Exploration des identités plurielles au sein des ONG	17
Partie 1 : L'identité au sein des ONG : multiplicité et ambiguïté	17
1.1. Entre singularité et ressemblance : les contours complexes de la notion d'identité	17
1.2. Les ONG face aux obstacles de définition de leur identité	24
Partie 2 : Evolution des identités au sein des ONG à travers l'histoire	30
2.1. L'origine de l'ONG : d'où émane-t-elle ?	30
2.2. Les actions de l'ONG : Que fait-t-elle ?	37
2.3. L'effectif des ONG : Qui mène l'action ?	44
Chapitre II : Évolution de l'identité du GREF et perspectives	49
Partie 1 : Emergence de l'identité actuelle du GREF et son impact sur le terrain	49
1.1. Périodes clés de l'histoire du GREF	49
1.2. Impact de l'identité actuelle du GREF sur le terrain	59
Partie 2 : Perspectives Stratégiques pour le GREF : analyse comparative	64
2.1. Modèle 1 : Identité axée sur les initiatives individuelles	65
2.2. Modèle 2 : Identité axée sur les grandes thématiques	70
2.3. Modèle 3 : Identité axée sur la professionnalisation	74
Conclusion générale	79
Bibliographie	81
Table des illustrations	87
Annexes	89
Table des matières	93

Introduction

Les deux guerres mondiales, la guerre du Biafra (1967-1970), la famine en Ethiopie (1984-1985) ou bien le séisme en Haïti (2010) sont des crises humanitaires qui ont fortement marqué l'histoire du monde et qui ont participé à forger l'image actuelle de la solidarité internationale. Souvent réduit à « l'humanitaire » et confondu avec « l'aide internationale », le terme « solidarité internationale » est introduit plus tardivement pour regrouper les concepts de *'l'humanitaire, de développement et d'Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)*¹. Il n'existe pas de définition standardisée de la solidarité internationale. Néanmoins, il existe certaines définitions qui sont largement reprises par les acteurs de ce domaine, tels que la définition proposée par le CRID : « *La solidarité internationale, c'est prendre en compte la réalité des inégalités, en comprendre les causes et agir pour les combattre. Tous les acteurs de la société peuvent s'y engager : pouvoirs publics, collectivités territoriales, entreprises, médias, organisations syndicales, associations...Chaque citoyen est concerné.* ». Cette définition illustre parfaitement l'utilisation actuelle du terme solidarité internationale, qui est devenu une expression chapeau pour désigner toute forme de coopération entre une catégorie de pays développés dite le « Nord » et une autre catégorie de pays en voie de développement dite le « Sud ».

Une part de la complexité de ce concept réside dans la diversité culturelles, politiques et économiques des contextes d'intervention regroupés sous un seul vocable. *'C'est dans la confrontation avec les contextes locaux que se joue le sort de toute intervention*². En effet, il n'est pas possible de définir le nombre exact de pays en voie de développement qui varie selon l'indicateur de classement (PIB, IDH, IPM...), ce qui rend difficile l'application d'une approche universelle, car les besoins et les priorités peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre. En plus de l'hétéroclisie des contextes d'intervention, la multitude d'acteurs explicitée dans la deuxième partie de la définition précédente : « *Tous les acteurs de la société peuvent s'y engager [...]* », pose également plusieurs complications. L'anthropologue Jean-Pierre Olivier de Sardan a décrit la scène de l'aide au développement comme un marché et une arène : *'C'est un marché où circulent des biens, des services, des carrières... Et une "arène", où divers acteurs sociaux ont des enjeux de pouvoir, d'influence, de prestige, de notoriété, de contrôle*³.

¹ Définition de la solidarité internationale de l'association CRID (Centre de recherche et d'information sur le développement)

² OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre. 2021. « La revanche des contextes : Des mésaventures de l'ingénierie sociale en Afrique et au-delà ». Paris. KARTHALA Editions. p. 8.

³ OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre. 1993. « Le développement comme champ politique local », Bulletin de l'APAD [En ligne], N°6, mis en ligne le 10 mars 2008, consulté le 29 avril 2023. URL : <http://journals.openedition.org/apad/2473> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/apad.2473>

Parmi les nombreux acteurs de solidarité, les ONG internationales sont les plus engagées et reconnues par leur travail de terrain et leur proximité avec les bénéficiaires. En effet, par leur longue histoire d'intervention et depuis l'échec des politiques d'ajustement structurel, les ONG sont désignées comme partenaires centraux des institutions et agissent comme médiateurs pour identifier les besoins et faire remonter les attentes des populations locales.

L'apparition de ces organisations remonte au Moyen-âge et depuis elles n'ont cessés d'évoluer, d'innover et de se diversifier. Trouvant leurs racines dans la religion et les différentes confessions, les ONG se sont séparées de toute affiliation religieuse pour devenir aujourd'hui majoritairement laïques. De plus, avec le phénomène de la mondialisation (1980), les ONG se sont développées en nombre, en taille et n'ont cessé d'investir des champs nouveaux (notamment l'environnement). Cependant, la prolifération des ONG a causé une fragmentation des ressources et des efforts des interventions dites de développement, ce qui a contribué à leur inefficacité. Pour maximiser leur impact et pour faire face à une concurrence féroce, plusieurs ONG ont choisi de renforcer leurs compétences. *'Ces nouvelles ONG se démarquent des initiatives militantes antérieures et spontanées au profit d'initiatives planifiées exigeant des compétences précises. À côté du militant engagé apparaît à cette période le profil du volontaire qualifié dont le rôle prend de plus en plus d'importance au sein des grandes ONG internationales.'*⁴

Plus récemment, les ONG se sont vues dans l'obligation de transformer et d'adapter leur capacité logistique et de mettre en place des indicateurs de performance pour pouvoir répondre aux exigences formelles et techniques des bailleurs de fonds. *'Ces nouvelles contraintes les ont amenées à évoluer vers une bureaucratisation croissante de leurs processus de fonctionnement et, concomitamment, une forte professionnalisation de leurs personnels qui s'est traduite par le recrutement de salariés qualifiés dans tous les domaines de leur organisation.'*⁵. Cette professionnalisation a suscité de nombreuses critiques sur les principes de neutralité, d'indépendance et de non-gouvernementalité des ONG qui sont accusées de ressembler aux grandes entreprises multinationales privées.

Entre diversification, spécialisation et professionnalisation, plusieurs ONG ont adopté différentes stratégies et ont dû modifier leurs approches au fil du temps, pour se démarquer de leurs homologues. Les notions de l'identité organisationnelle et de la gestion managériale ont été alors

⁴ DONTAINE Alain. 2017. Les ONG, entre légitimité et représentation. Grotius International. Consulté le 22 mai 2023, à l'adresse <https://grotius.fr/les-ong-entre-legitimite-et-representation/>

⁵ Citeco. 2020. L'essor des ONG internationales de développement depuis 1945. Consulté le 22 mai 2023, à l'adresse <https://www.citeco.fr/l-essor-des-ong-internationales-de-developpement-depuis-1945>

introduites, relativement depuis peu, au monde des ONG pour répondre à des besoins d'existence, d'intégration et de valorisation. D'une part, le besoin d'existence reflète une nécessité d'être reconnu par les autres, englobant ainsi le désir d'être vu et entendu pour se sentir existant. D'autre part, l'intégration couvre le besoin d'appartenance d'approbation et d'acceptation au sein des autres organisations. À cela, s'ajoutent le besoin de valorisation des valeurs communes de l'organisation et la qualité de leurs actions menées pour susciter l'admiration.

Ainsi, pour renforcer leurs identités, les ONG utilisent diverses méthodes de communication pour étendre leur influence et toucher un plus large public. Une brève visite des sites internet des ONG, suffit pour remarquer le partage des mêmes stratégies de projection de leurs images externes.

D'abord, il y a un investissement de leur part pour la création de logos et visuels qui correspondent à l'image et aux valeurs de l'ONG. Ces éléments de marque contribuent à la reconnaissance et à la visibilité de l'organisation. Ensuite, les sections de l'histoire et l'origine de l'ONG sont souvent mises en avant. En effet, l'ancienneté de ces entités et la narration de leurs phases d'évolution leur apporte de la crédibilité et une certaine personnalisation de leurs identités. Une dernière tendance retrouvée au sein des stratégies de communication des ONG est celle de l'élaboration des VMV (Vision-Mission-Valeurs). Le VMV est une stratégie adoptée par les entreprises et les organisations pour déclarer leurs raisons d'être (Mission), leurs aspirations et objectifs futurs (Vision) et leurs principes fondamentaux qui guident leurs décisions (Valeurs). Formaliser ces trois éléments permet à la fois de clarifier l'identité de l'organisation et de guider son évolution. À titre d'exemple l'ONG française « Handicap International » (HI) déclare que sa vision est « une aspiration à un monde solidaire et inclusif », que sa mission est « d'intervenir dans les situations de pauvreté, d'exclusion, de conflits et de catastrophe » et que ses valeurs sont « humanité, intégrité, engagement et inclusion ».

Cependant, avant de communiquer son identité, il est crucial qu'elle soit bien définie et largement partagée, car une identité solidement établie agit comme un socle sur lequel repose les actions et comme une boussole qui guide les stratégies de l'organisation. Loin d'être une tâche simple, ce processus complexe nécessite des réflexions approfondies et la prise en compte des diverses perspectives des parties prenantes. Bien qu'il soit rare de trouver des exemples détaillés sur les méthodes de consolidation identitaire d'une ONG, de fait de leurs déroulements en interne, il est indéniable que la question de l'identité occupe de plus en plus d'importance au sein des ONG.

C'est notamment le cas du Groupement des Éducateurs sans Frontières (GREF), une ONG française à caractère laïque, créée en 1990 par le professeur et militant Gabriel Cohn-Bendit à l'aide d'un groupe de 12 militants fondateurs. Reposant sur le bénévolat, l'association regroupe

plus de 200 adhérents dont la majorité sont des retraités de l'Éducation Nationale. Le GREF intervient en France et dans une trentaine de pays Est et Sud, en réponse à des demandes des institutions et/ou des acteurs de la société civile. Initialement, spécialisé dans l'éducation et dans la formation, les champs d'intervention du GREF se sont, récemment, diversifiés.

Aujourd'hui, le GREF accueille une diversité d'acteurs expérimentés dans différents secteurs, et regroupe de multiples projets dans des contextes variés. Reposant sur un modèle d'association démocratique, le GREF regroupe en son sein des identités multiples qui découlent des différentes origines culturelles, expériences professionnelles, et motivations individuelles de ses membres.

De ce fait, plusieurs réflexions internes à l'organisation ont révélé des préoccupations liées à ces identités multiples, dans l'optique de nouvelles perspectives qui s'offrent au GREF en termes de stratégie.

Au regard de ces enjeux en constant évolution et de la situation actuelle que traverse le GREF dans un contexte exigeant, plusieurs questionnements émergent : quels sont les effets des évolutions du secteur de solidarité internationale sur le façonnement des identités des ONG, y compris celle du GREF ? Par quel biais les identités multiples d'une ONG influence-t-elles leurs choix stratégiques ? Et de ce fait, quelles sont les conséquences de ces choix stratégiques sur le terrain et les bénéficiaires ?

A partir de ces questionnements, il est possible de formuler la problématique suivante : **Quelles sont les perspectives qui se dessinent pour le GREF en abordant les multiples identités qui composent son histoire ?**

Pour répondre à cette problématique et aux différents questionnements, ce mémoire est structuré en deux parties distinctes. La première partie se consacre dans un premier temps aux contours de la notion d'identité et ses effets sous différents angles individuels, organisationnels et hybrides. Cette première entrée à la notion de l'identité facilite, dans un deuxième temps, la transition pour s'intéresser aux ONG de manière générale, en retraçant les identités qui les caractérisent au fil du temps. La deuxième partie, quant à elle, plonge dans l'histoire du GREF pour comprendre la genèse de son identité actuelle et l'impact de celle-ci sur le terrain. Enfin, le mémoire s'achève sur la présentation de modèles envisageables pour la gestion des identités du GREF, qui servent de scénarios de l'avenir du GREF.

Ce mémoire repose sur une méthodologie soigneusement établie suivant une feuille de route sous la forme d'un calendrier, afin de déterminer l'ordre des activités prévues, mais surtout d'avoir une vision globale des résultats attendus. Suivant des étapes interconnectées, la récolte des résultats

s'est faite de manière progressive à partir de sources différentes, chacune contribuant à la construction d'une compréhension approfondie de la problématique abordée.

La première étape a été, inévitablement d'effectuer une revue exhaustive de la littérature existante autour de l'identité et du secteur des ONG. Les deux sujets jouissant de bases de données abondantes, il était crucial de se baser sur les travaux préexistant pour diriger à bien la suite du travail. En se référant à des ouvrages, des articles scientifiques et des thèses académiques, l'objectif était de se saisir de la complexité des deux notions. D'abord, celle de l'identité qui est multidimensionnelle et qui peut être abordée sous différents prismes philosophiques, psychologiques et sociaux. Ensuite, se saisir des spécificités des ONG et de leur évolution à travers l'histoire a permis de situer l'étude dans le contexte actuel de la solidarité internationale.

Bien que les sources concernant les deux sujets centraux de l'étude pris séparément sont nombreuses, les questions de l'identité au sein des ONG et de leurs gestions managériales sont très peu abordées. Considérée comme un sujet relativement récent, la question de l'identité organisationnelle dans le monde de la solidarité internationale est souvent estimée comme secondaire voir même ignorée.

Pour combler ce manque de documentation, une approche qualitative a été privilégiée, notamment à travers des entretiens semi-directifs avec des acteurs expérimentés dans le domaine. Un entretien avec Martin Péricard, chef de projet Education, formation, société civile à l'Agence Française de Développement (AFD), a été d'un apport majeur pour éclaircir les effets de la professionnalisation sur l'identité des ONG. Les échanges avec Lionel SCHUTZ, conseiller à la CIESM, ont été précieux pour son expérience dans l'accompagnement des associations dans leurs stratégies d'actions. De leur part, Guillaume Josse, directeur de projets au sein du Groupe Huit, et Johan Chermette-Wagner consultant, au Fonds d'Innovation pour le Développement, ont soulevé les effets bouleversant des financements sur l'identité des organisations.

Une autre catégorie d'entretiens a concerné aussi les acteurs impliqués dans les actions du GREF, que ça soit en tant que membres ou bénéficiaires. Cette ouverture a permis de capturer une diversité de perspectives, internes et externes de l'organisation. Les entretiens ont été réalisés dans le cadre de l'étude de la capitalisation d'expérience qui est menée tout au long de cette année. Cette étude a eu pour finalité la proposition d'une méthode et d'outils mobilisables dans une diversité de contextes. Par la suite, deux projets du GREF au Bénin ont été retenus pour expérimenter cette nouvelle méthode :

- Un projet de renforcement des capacités entrepreneuriales d'un groupe de femmes maraichères à Adjarra. Le projet fait l'objet d'une convention tripartite, entre la mairie

d'Adjarra, le GREF et une association béninoise Solidatic. Le GREF a offert des outils de maraîchage et a facilité le déroulement de formations de techniques en agroécologie, gestion des intrants et d'alphabétisation fonctionnelle.

- Un projet à Adjohoun qui accompagne la mise en place des cantines et jardins scolaires dans 6 écoles en lien avec le PAM. Ce projet est mené en partenariat avec une association béninoise GRAE (GRoupement des Acteurs de l'Éducation) et répond à une demande du DEP (MEMP). Le GREF a assuré des formations autour des techniques de jardinage, nutrition/hygiène, foyers économiques, appui aux comités cantine et jardin et des formations pédagogiques auprès des enseignants.

Dans le cadre des deux projets, 9 entretiens ont été réalisés en amont avec des membres de ces deux projets, autour de leurs expériences et leurs perceptions. Ces échanges ont permis d'appréhender leurs différentes visions de ce qui est le GREF. Par la suite, les entretiens se sont poursuivis lors de la mission au Bénin du 21 janvier au 11 février 2023. En adoptant une double posture de facilitateur et d'animateur, 37 entretiens se sont tenus auprès des bénéficiaires pour mesurer l'impact du GREF et l'efficacité de son modèle d'intervention.

Pour compléter l'ensemble des données collectées, une analyse qualitative des documents internes du GREF a été entreprise. Cela a inclus l'examen du plan stratégique de l'organisation et des travaux réalisés par le groupe de travail sur l'Histoire du GREF (le GTHG). Cette étude a permis d'ajouter une perspective interne à l'analyse, offrant ainsi une compréhension plus holistique.

Chapitre I : Exploration des identités plurielles au sein des ONG

Comme indiqué précédemment, cette première partie est consacrée au cadrage théorique et bibliographique du sujet. Le but n'est pas de faire un état de l'art intégral, car l'identité est un concept complexe qui ne peut être englobé en une quinzaine de pages. Mais plutôt de mettre en lumière sa complexité et son évolution au sein des ONG.

Dans un premier temps, cette partie théorique explore les différentes facettes de l'identité organisationnelle et les défis qu'elle implique la multitude de celles-ci. En parallèle, cette multitude identitaire est retrouvée dans les ONG, du fait de leur diversité en missions, en origines et en personnel. Dans un deuxième temps, l'histoire des ONG est abordée selon trois caractéristiques de classification clé, pour comprendre comment ces éléments ont sculpté et continuent de sculpter l'image actuelle de la solidarité internationale.

Partie 1 : L'identité au sein des ONG : multiplicité et ambiguïté

1.1. Entre singularité et ressemblance : les contours complexes de la notion d'identité.

A. Les caractéristiques de l'identité individuelle

*'L'identité marque la différence autant que la ressemblance. Telle est, d'entrée de jeu, son ambiguïté.'*⁶. Effectivement, le terme 'identité' regorge de sens variés et se situe au carrefour de plusieurs domaines, faisant de lui un terme polysémique et transdisciplinaire, difficilement saisissable. De ce fait, il paraît incontournable de faire un détour par un dictionnaire de la langue française. Dans « Le Petit Robert », trois sens sont attribués au terme « identité » : *'caractère de deux choses identiques, caractère de ce qui est un et ce qui permet de reconnaître une personne parmi toutes les autres'*⁷. D'un point de vue individuel, l'identité renvoie alors à la similitude, l'unité et la singularité. L'identité est donc ce qui permet le regroupement des identiques qui revendiquent l'appartenance à une famille, un collectif, une communauté, une religion, une ethnie, un peuple, une nation, etc. À travers de caractéristiques physiques, psychiques et sociales, l'identité est aussi ce qui fait la singularité et l'ipséité de la personne ainsi que ce qui sépare le soi de ses semblables. Certaines de ces caractéristiques d'identification sont retrouvées dans la carte d'identité, qui permet à la fois d'identifier l'individu (à partir de son prénom, son nom de famille, sa date de naissance, sa taille, son adresse et sa nationalité) et permet de se distinguer de ceux qui n'en disposent pas.

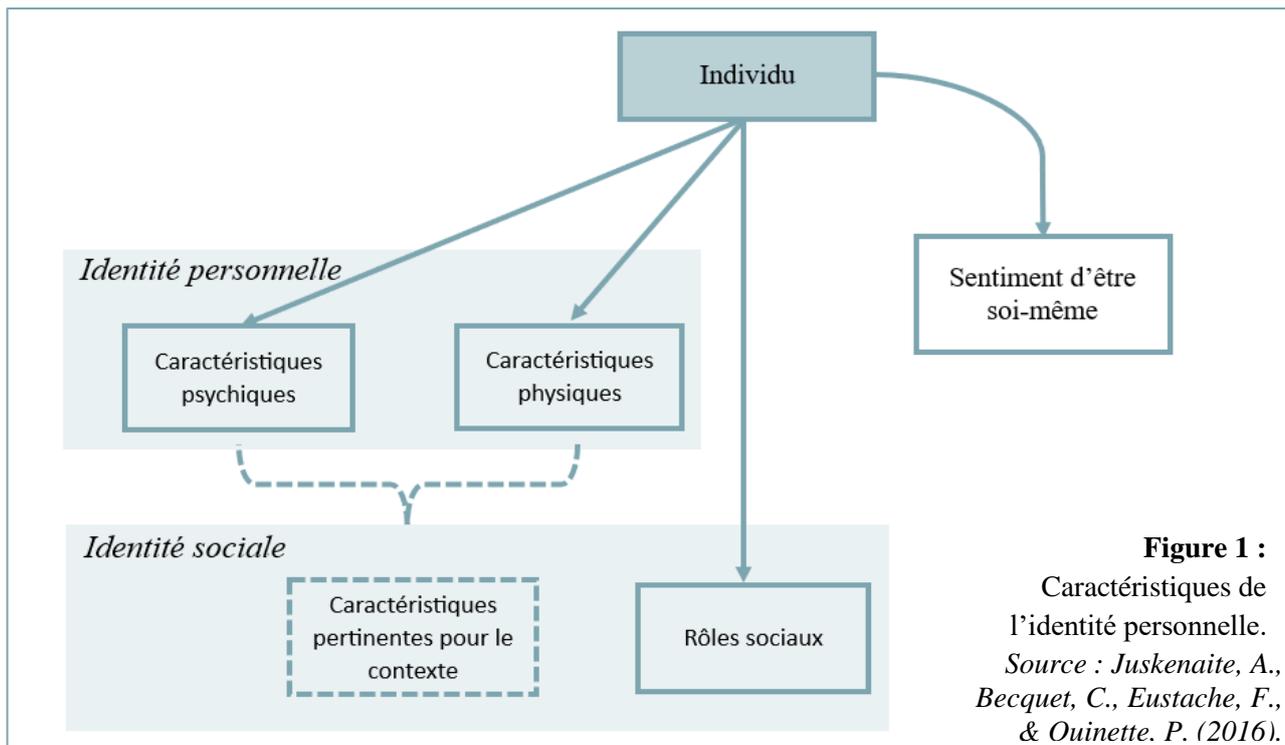
⁶ DROUIN-HANS Anne-Marie. 2006. Identité. Le Télémaque. [en ligne], n° 29, p. 17-26.

<https://doi.org/10.3917/tele.029.0017>; URL : <https://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2006-1-page-17.htm>. P. 17

⁷ Identité. 2023. Dans les éditions Le Robert. Consulté le 29 juillet 2023, à l'adresse <https://www.lerobert.com/>

Toutefois, cette notion va bien au-delà de ces définitions simplistes et ne peut être restreinte à ses aspects linguistiques et juridiques. En psychanalyse, fortement influencées par les travaux d' Erik Erikson, les études soulignent le rôle essentiel des interactions sociales sur la formation de la personnalité, qui ne cesse d'évoluer au fil des années. Cette idée a fait fortune dans le domaine de la sociologie et de l'anthropologie, notamment avec les travaux de l'anthropologue Marcel Mauss qui montre comment *'la « personne humaine », dont la reconnaissance et l'identité peuvent varier selon les situations ou les moments sociaux traversés par l'individu, se constitue dans la société.'*⁸ En effet, les interactions avec l'environnement social et les défis confrontés par les individus participent à la construction de l'identité, notamment à partir *'des désirs, des projections, des attentes et des aspirations de son entourage [...] des normes, des codes, des habitus et des modes de classement de chaque milieu [...]'*⁹.

Ainsi, l'identité d'un individu peut être abordée sous différents angles et à partir d'éléments disparates. L'identité personnelle repose sur le sentiment inconscient du « soi », qui est façonné et influencé par les représentations physiques et psychiques de la personne ainsi que les perceptions extérieures des autres. Parallèlement, l'identité sociale comprend les rôles sociaux occupés de façon plus ou moins permanente, ainsi que les caractéristiques psychologiques ou physiques qui peuvent devenir importantes (même temporairement) dans un contexte social donné.



⁸ BAUDRY Robinson et JUCHS Jean-Philippe. 2007. Définir l'identité. Hypothèses .. [en ligne]. 1 janvier 2007. Vol. 10, n° 1, pp. 155. <https://doi.org/10.3917/hyp.061.0155>.

⁹DE GAULEJAC Vincent. 2002 « Identité », dans Vocabulaire de psychosociologie. Toulouse, Érès, p. 174-180. URL : <https://www.cairn.info/vocabulaire-de-psychosociologie--9782749206851-page-174.htm>

B. L'identité organisationnelle : une identité commune ?

Toutefois, l'identité n'est pas seulement individuelle et anthropologique, car on la retrouve notamment en géographie sous un prisme spatial, en urbanisme avec l'image de la ville (ou du territoire) et en management avec l'identité organisationnelle. Cette dernière a particulièrement connu un intérêt grandissant du côté anglo-saxon pour son rôle clé dans l'efficacité et la pérennité des organisations (principalement les entreprises et plus récemment les ONG). Principalement traitée dans le domaine de la théorie des organisations, l'identité organisationnelle tend à répondre aux questions : '*Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? Quelles sont nos valeurs ? Quelle est notre mission ?*'¹⁰. La définition fournie par les chercheurs universitaires David Whetten et Stuart Albert est largement acceptée : '*ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation*'¹¹. Selon cette définition, l'identité organisationnelle est formée, à partir des perceptions subjectives et intersubjectives d'une organisation par ses membres. De ce fait, chaque individu au sein de l'organisation a une perception unique influencée par des motivations personnelles de ce qu'est l'organisation. Progressivement, cette culture organisationnelle est assimilée par les membres. Dans son livre « *Administrative Behavior* », l'économiste Herbert Simon souligne que chaque membre assimile et internalise graduellement l'identité de l'organisation : '*ce processus d'identification amène l'individu à substituer les objectifs de l'organisation à ses propres buts, transformant ainsi les critères déterminant ses décisions au sein de l'organisation*'¹². L'organisation réussit alors à imprégner l'individu de ses valeurs et à atténuer ces motivations personnelles.

En plus des convictions internes (qui sommes-nous ?), les perceptions externes (comment voulons-nous être perçus par autrui ?) participent également à la construction de l'identité organisationnelle. Le terme « image organisationnelle » est alors employé pour définir '*l'ensemble des visions sur l'organisation détenues par les parties prenantes externes*' (Hatch, M. J., et Schultz, M. 2002). Selon le professeur Brown T.J.¹³, il existe une distinction entre l'image voulue (intended image) et l'image perçue (constructed image). La première correspond à l'image souhaitée et recherchée par

¹⁰ Pierre-Laurent Félix et Patrick Pajon. 2005. « La construction de l'identité d'un laboratoire d'innovation. Une perspective narrative, » Revue française de gestion, Lavoisier, vol. 159(6), p. 303-325. URL : https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG31_159_17_Oconnor_159.pdf

¹¹ Albert Stuart et Whetten David. 1985. Organizational identity. dans Research in organizational behavior, vol. 8, pp. 263-295.

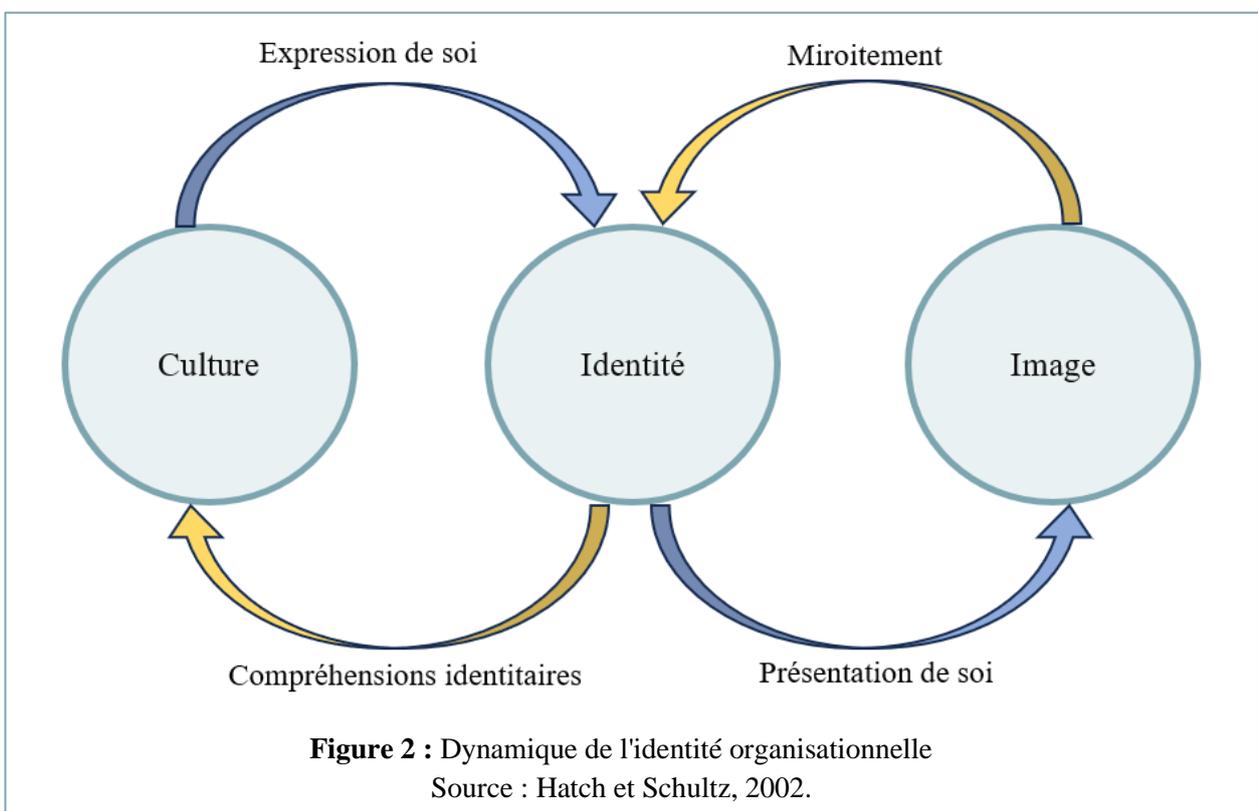
¹² SIMON Herbert A. 1978. Administrative Behavior : A study of Decision-Making Processes in administrative organization. Contemporary Sociology. [en ligne], 4e édit. : p. 195.

¹³ Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. & Whetten, D.A. (2006). Identity, Intended Image, Constructed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (2), p.100.

l'organisation (les services, les sites, les publicités, les relations publiques, la promotion, etc.). Dans un environnement de forte médiatisation et de souci des apparences, la réputation de l'organisation occupe une place centrale au sein des préoccupations décisionnelles internes. Cependant, cette pratique peut entraîner un décalage entre les images projetées et la réalité interne, ainsi entraîner la perte de la crédibilité et de l'intégrité de l'organisation.

Donc, l'identité organisationnelle est un concept complexe qui résulte en partie de l'agrégat de ces différentes visions et l'addition de plusieurs identités plus ou moins semblables des membres, qui partagent des valeurs communes. Contrairement aux stratégies et actions qui doivent s'adapter en permanence aux évolutions que l'organisation traverse, Whetten et Albert utilisent le terme « valeurs centrales » pour désigner les traits distinctifs et permanents de l'organisations (valeurs et raisons d'être) qui sont ancrés et ne doivent pas changer.

C. Les dynamiques organisationnelles entre identité, culture et image



Le modèle ci-dessus a été conçu par Hatch et Schultz pour mettre en évidence l'articulation qui relie identité, culture et image organisationnelle : Réflexivité (reflexivity), le miroitement (mirroring), l'expression de soi (self expression), et la présentation de soi (self-presentation). Le modèle de forme circulaire sans début ni fin, vise à montrer que l'identité organisationnelle se produit à partir de dynamiques en évolution permanente entre les perceptions culturelles de soi et

les images du soi aux yeux des autres. Comme le décrit le sociologue anglais Jenkins Richard, *'c'est dans la rencontre des définitions internes et externes du soi organisationnel que l'identité, qu'elle soit sociale ou personnelle, est créée'*¹⁴.

Les auteurs distinguent deux processus, le premier en jaune qui dépend des perceptions extérieures et le deuxième en bleu qui est le résultat des convictions internes.

De l'externe à l'interne :

- Le miroitement représente l'influence des parties prenantes sur le fonctionnement interne de l'organisation. Le reflet de l'image de l'organisation dans le miroir des différents acteurs externes, ne correspond pas toujours à la perception de soi. Dans de tels cas, cela peut inciter la remise en question et l'évolution de l'identité « cruciale » (valeurs, croyances, pratiques etc.).
- La réflexivité qui consiste à débattre, interpréter et faire évoluer les valeurs internes est donc impulsée par la perception des autres. Cette remise en question guide les membres pour donner du sens à leur compréhension de l'organisation et former des affirmations identitaires. Cette réflexivité aide à créer une dynamique entre les perceptions externes et internes et reste essentiel pour construire la façon dont les organisations se voient et se présentent aux autres.

De l'interne à l'externe :

- L'expression de soi implique la façon dont une organisation exprime et communique consciemment son identité à travers sa dénomination, son logo, ses discours et ses actions. L'expression de soi peut être stratégique et vise à créer une perception positive et cohérente de l'organisation, en accord avec son identité proclamée.
- La présentation de soi ou l'autoprésentation comprend les comportements et les actions des membres qui contribue à la véhiculation de l'image de l'organisation. Cela inclut les interactions externes, la participation à des meetings, l'organisation d'événements, etc. Ce processus est porté par les membres qui à la fois partagent les valeurs communes de l'organisation, mais également leurs visions individuelles.

Bien que Hatch et Schultz explorent les interactions complexes, en interne et en externe, de l'identité organisationnelle, leur modèle considère l'identité unique et n'aborde pas le phénomène des identités multiples, qui caractérise de nombreuses organisations. En effet, plusieurs

¹⁴ JENKINS Richard. 1994. Rethinking ethnicity: Identity, categorization and power. *Ethnic and Racial Studies*, 17 : 199

dysfonctionnements peuvent être repérés entre les différentes dynamiques, notamment au niveau interne, ce qui constitue l'objet d'intérêt pour la suite de ce chapitre.

D. Les identités multiples - l'hybridation identitaire

Certes, l'idée de considérer l'identité organisationnelle comme unifiée, commune et partagée en interne, est acceptée par de nombreux chercheurs. Cependant, cette idée a également été remise en question par d'autres, qui considèrent que l'organisation n'a pas une identité, mais des identités. Selon Giora¹⁵, la multiplication, la diversification et la complexification des contextes organisationnels, des dispositifs d'action et des demandes du public, font que la réalité organisationnelle n'est pas unique mais multiple. De leur côté, Pratt et Foreman¹⁶ considèrent que la coexistence des conceptualisations divergentes des membres est, naturellement, à l'origine des identités multiples au sein de l'organisation.

Ce phénomène est fortement observé dans le fonctionnement des Sociétés Coopératives et Participatives (ou de production) (SCOP), qui se distinguent par l'importance accordée aux salariés. En effet les membres de ces sociétés sont considérés comme des associés, ce qui leur confère un rôle important dans la prise de décisions selon le principe d'un associé = un vote.

Un autre exemple de coexistence de multiples identités partielles est celui des associations dites démocratiques. Effectivement, les associations dont le fonctionnement est basé sur le débat et la prise de décisions collectives, sont caractérisées par une fragmentation identitaire, portée par les identités individuelles des membres.

Albert et Whetten, précisent qu'une identité multiple peut se manifester de deux manières différentes, holographique et idéographique. D'une part, l'approche de l'identité holographique touche l'ensemble de l'organisation, où les différents types d'identités se diffusent pleinement en interne. D'autre part, l'identité idéographique indique que chaque identité existante de l'organisation est attribuée à une unité (une identité = une unité). L'adoption des identités par les sous parties de l'organisation entraîne un risque lié à une différenciation accrue entre celles-ci, donnant naissance à une identité hybride. Cette coexistence des logiques de pensée et d'action différentes peut conduire au succès comme à l'échec de l'organisation. Bien que dans certains cas, l'identité hybride soit paradoxalement choisie comme stratégie, elle reste souvent critiqués pour ses risques de dilution de l'identité distincte, de conflits internes et de difficulté de gestion.

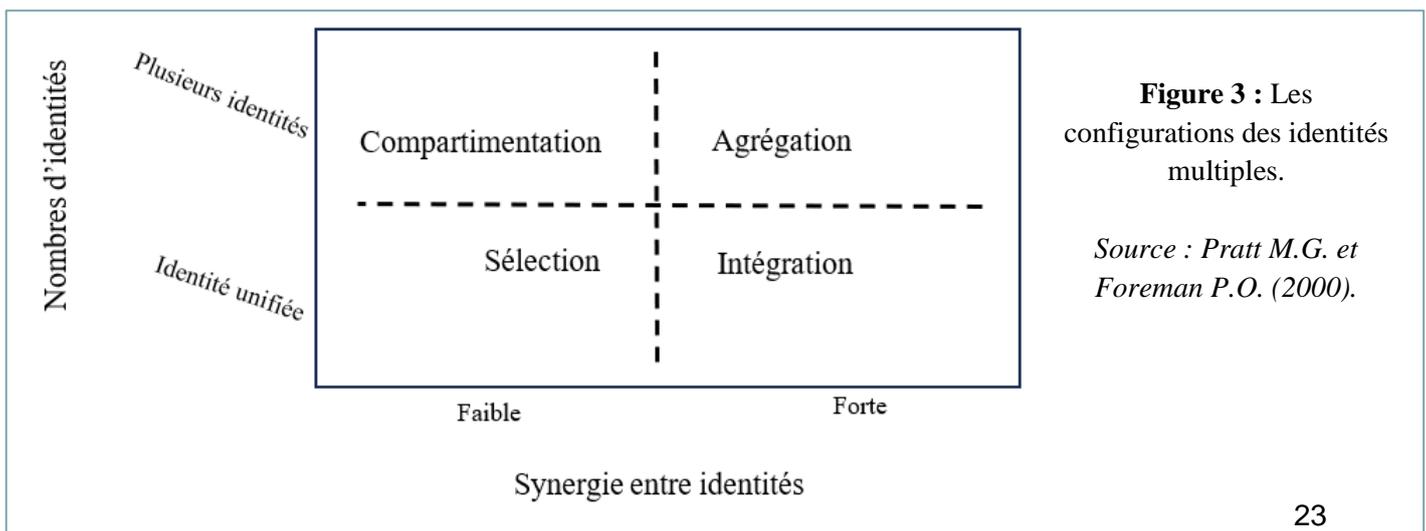
¹⁵ GIOIA Dennis. A., SCHULTZ Majken, et CORLEY Kevin. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*. [en ligne]. 1 janvier 2000. Vol. 25, n° 1, pp. 63-81.

¹⁶ PRATT Michael G. et FOREMAN Peter. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*. [en ligne]. 1 janvier 2000. Vol. 25, n° 1, pp. 18-42. DOI 10.5465/amr.2000.2791601.

Cette hybridation de l'identité organisationnelle est perçue par Pratt et Foreman comme une source de tensions internes et préconisent de poursuivre l'identité commune. Ces tensions ont été illustrées par les deux professeurs Golden-Biddle et Rao, à travers un exemple d'une organisation à but non lucratif (sous le pseudonyme de Medlay), au sein de laquelle la conciliation entre la mission sociale et les aspects financiers a menacé la survie de celle-ci.

Pratt et Foreman, proposent alors une typologie des méthodes de gestion des identités multiples (figure 3) suivant le degré de multiplicité d'identités (le choix de les éclipser ou de les mettre en avant) et le degré de synergie entre ces identités (le choix de les faire converger ou diverger). En fonction de ces choix et selon les circonstances, quatre options sont identifiées pour gérer les identités multiples :

- La sélection : dans cette option, il est décidé de se concentrer sur une seule identité et de sacrifier les autres. Généralement, cela est dû à un manque de ressources et/ou à une recherche d'efficacité des actions.
- La compartimentation : le choix sélectionné est de faire coexister les identités, sans pour autant tenter de créer une synergie entre elles. Le fait de maintenir séparément ces différentes identités est dans certains cas positifs lorsque les exigences sont très différentes, mais souvent, elle entraîne l'incohérence et l'inefficacité des actions.
- L'agrégation : à la différence de la compartimentation, cette approche cherche à faire coexister ces identités en créant des synergies entre elles. La synergie est atteinte à travers la recherche de points communs et de façons de faire compléter les efforts. Cette vision transversale conduit à une meilleure compréhension de l'organisation.
- L'intégration : consiste à faire fusionner les identités multiples pour se doter d'une nouvelle identité distincte. Cette approche permet de réduire les coûts liés à la fragmentation et conduit à une meilleure synergie organisationnelle.



Quelle(s) identité(s) pour les ONG ?

Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) constituent des sphères complexes dans lesquelles les identités s'entremêlent et interagissent de manière profonde et significative. En effet, les membres qui constituent ces structures sont issus de divers horizons apportant avec eux leurs histoires individuelles, cultures, langues, valeurs et expériences. L'évolution et la coexistence de ces identités multiples apportent de la créativité, mais peuvent également créer des situations de tensions. Cependant, ces identités multiples ne se réduisent pas qu'aux individus, elles touchent également les ONG elles-mêmes. En effet, dans un contexte de concurrence accrue, les ONG se distinguent davantage par leurs missions, visions et valeurs afin de se démarquer de leurs semblables.

En réalité, bien que les ONG soient souvent considérées comme bien connues du public - du fait que plusieurs auteurs qui emploient le terme ne proposent même plus de définition de celui-ci - plusieurs incertitudes et confusions sémantiques, statistiques et de catégorisations les entourent. Mais en fin de compte, qu'est-ce qu'une ONG ? La question surprend en raison de la fréquence d'utilisation de ce terme. Or, nombreuses sont les imprécisions sémantiques, statistiques et de classification qui entourent ce secteur.

1.2. Les ONG face aux obstacles de définition de leur identité

A. Flou sémantique : ambiguïté du terme ONG

Le terme « ONG » ne fut formulé pour la première fois qu'en 1945, dans l'article 71 du chapitre 10 de la Charte des Nations Unies, dans une série de dispositions consacrées au Conseil Economique et Social (ECOSOC). Il faudra attendre le 25 juillet 1996 pour avoir une définition de la part de l'ECOSOC de ce qu'est une ONG : *«une organisation qui n'a pas été constituée par une entité publique ou par voie d'un accord intergouvernemental, même si elle accepte des membres désignés par les autorités publiques à condition que ceux-ci ne nuisent pas à la liberté d'expression. Ses moyens financiers doivent provenir essentiellement des cotisations de ses affiliés. Toute contribution financière reçue directement d'un gouvernement doit être déclarée à l'Organisation des Nations Unies».*

Bien que ce terme « ONG » s'est généralisé, il a souvent été critiqué, car il ne reflète pas entièrement la diversité des organisations et statuts juridiques qui composent la société civile. Aujourd'hui, l'étiquette « ONG » est reprise par des associations, fondations, organisations issues du secteur

privé, autorités locales, groupements villageois, associations de quartier...etc. Il est alors important de faire preuve de prudence à l'utilisation générique de ce terme. En effet, le terme ONG peut cacher d'autres utilisations informelles et qui vont à l'encontre des principes de « non-gouvernementalité » et de la « non-lucrativité » tels que les termes : GONGO (ONG Gouvernementale), QANGO (Quasi Organisation non-governmental) et BINGO (ONG de business). Pour cela, plusieurs dénominations parallèles sont apparues telles que : *'Association de Solidarité Internationale (ASI), Organisations de Solidarité Internationale (OSI), Associations ou Organisations Transnationales (ATN ,OTN), Acteurs Non Etatiques (ANE), Organisations Populaires Economiques (OPE) ou encore Organisations Communautaires de Base.'*¹⁷. Une autre caractéristique qui contribue au flou de ce terme, est celui de la diversité des conceptualisations nationales de ce qu'est une ONG. Régies par des législations nationales, *'la notion d'ONG ne recouvre pas des définitions totalement superposables. A fortiori, sur les différents continents, le périmètre et la définition de la notion d'ONG peuvent recouvrir des réalités diverses.'*¹⁸.

En excluant, les auteurs qui ont préféré utiliser d'autres termes et ceux qui ont accepté qu'il soit impossible de définir le terme « ONG », plusieurs auteurs ont essayé de proposer leurs propres définitions, sans pour autant atteindre un consensus. Certains ont proposé des définitions très restrictives, à travers l'approche de domaines spécifiques tels que l'approche juridique (la reconnaissance nationale et onusienne), économiques (les sources de financements) ou sociologiques (le caractère philanthropique et universelle). D'autres au contraire, sont très générales et sont considérées comme des définitions « fourre-tout » pour désigner tout ce qui n'est pas gouvernemental. Une autre approche fonctionnelle réserve le terme pour désigner les domaines historiques des ONGI : l'aide humanitaire, l'aide au développement, l'environnement et les droits humains. Bien que cet angle d'entrée soit plus pertinent, il n'est pas possible de délimiter strictement les champs d'action, car les ONG actuelles interviennent dans plusieurs domaines à la fois.

Philippe Ryfman propose « la méthode du faisceau de caractéristiques »¹⁹, une méthode qui consiste à déterminer cinq caractéristiques minimales communes, qui permettent de présumer que l'entité étudiée correspond très probablement à une « ONG » :

¹⁷ Agazzi Isolda. 2007. Les ONG dans le système onusien : Vers un partenariat multi-acteurs ? Académie de géopolitique de Paris. [en ligne]. Géostratégiques. Consulté le 24 juillet 2023, à l'adresse, <http://www.academiedegeopolitiquedeparis.com/les-ong-dans-le-systeme-onusien-vers-un-partenariat-multi-acteurs/>

¹⁸ Micheletti Pierre. 2021. 0,03 % ! : Pour une transformation du mouvement humanitaire international. Primento Digital sprl. <https://www.bibliovox.com/reader/docid/88922567/page/1> . P.32;

¹⁹ Ryfman, Philippe. 2001. Les ONG. Paris: La Découverte.

- *La notion d'organisation de citoyens permanente, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif.*
- *La forme juridique particulière (association à but non lucratif dans la plupart des droits nationaux).*
- *Le caractère autonome et indépendant (par rapport à l'Etat et aux entités privées, entreprises, Eglises...).*
- *La référence à des valeurs partagées.*
- *La dimension transnationale de l'action soit par son action directement opérationnelle ailleurs sur la planète, soit parce que son activité implique une relation (quelle qu'en soit la nature) avec une entité tierce à l'État du siège.*

Cette approche présente l'avantage de filtrer et écarter les « fausses » ONG ayant des intérêts politiques et de profits cachés. Pour des raisons de simplicité et d'exhaustivité, le terme « ONG » sera employé pour désigner les organisations qui remplissent les critères définis par cette méthode.

B. Flou statistique : prolifération des ONG Nord et émergence des ONG sud

Avec l'expansion qu'elles connaissent depuis le XXE en termes d'influence et de nombre, les ONG se retrouvent obligées de se définir davantage pour assurer leurs rôles et faire face à la concurrence accrue. Cependant, l'évolution de cette influence des ONG et de leur actuelle participation à la gouvernance internationale ne s'est pas faite de manière constante, mais plutôt cyclique. Dans son article « Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation », le professeur américain Steve Charnovitz met en évidence cette évolution cyclique²⁰ de l'influence des ONG sur la scène internationale. Selon l'auteur, *'leur participation semble s'accroître lorsque les gouvernements ont besoin d'elles et diminuer lorsque ces derniers et les bureaucraties internationales se sentent plus sûrs d'eux, ce qui suggère un modèle cyclique que l'on peut schématiquement diviser en sept périodes historiques*²¹. Après une participation assez timide et irrégulière dans des comités et conférences des Société des Nations (SDN) et l'élaboration de traités avec des gouvernements, le rôle des ONG dans la gouvernance mondiale a été officialisé en 1945 par l'Organisation des Nations unies (ONU). En vertu de l'article 71 de la Charte de l'ONU²², les ONG se sont vu octroyer le statut consultatif auprès

²⁰ L'auteur distingue sept périodes historiques : émergence (1775 – 1918), engagement (1919 – 1934), désengagement (1935 – 1944), institutionnalisation (1945 – 1949), sous-performance (1950 – 1991), intensification (1972 – 1991) et accroissement du pouvoir (1992 - ?)

²¹ Charnovitz Steve. 2002. Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation. L'Économie politique, 13(1), 6-21. <https://doi.org/10.3917/leco.013.0006>

²² L'article 71 de la Charte de l'ONU : Le Conseil économique et social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence.

de l'ECOSOC, ce qui leur permet de participer à certaines activités de l'ONU (réunions et conférences), de mettre en œuvre des accords nationaux, ainsi que d'apporter de renseignements sur certaines situations.

Après une période d'échec (1950 - 1991) suite aux limitations politiques de la guerre froide et l'affaiblissement institutionnelle de l'ECOSOC, s'en est suivi une période d'intensification durant laquelle l'influence des ONG atteint de nouveaux sommets. Effectivement, la fin de la guerre froide, la remise en cause de l'État, l'instauration du libre-échange et la démocratisation des moyens de communication ont fait que les ONG se sont développées en nombre et en taille. Cela peut être observé dans le nombre d'ONG qui reçoivent le statut consultatif, qui augmente de 41 organisations en 1945 à plus de 700 en 1992 pour atteindre le nombre de 6 110 en avril 2022.

Dans le troisième chapitre intitulé « Un activisme en forte croissance » de son livre « Les ONG », Philippe Ryfman affirme que *'la quantification du nombre d'ONG réellement existantes au mitan de la seconde décennie du présent siècle relève de l'impossibilité statistique'* et ajoute que *'ni le milieu, ni les gouvernements, ni les OI, ni les chercheurs ne parviennent à s'accorder à ce propos'*. Il est notamment important de préciser que l'influence des ONG n'est pas proportionnelle à leur nombre, car beaucoup d'entre elles sont de petites tailles.

Ce phénomène ne se limite pas uniquement aux ONG Nord, il affecte également de manière plus prononcée celles du Sud et de l'Est. *'Pour les pays du Sud et émergents, la fourchette varie, elle, entre 800 000 et 5 millions'*. Cette propulsion exponentielle des ONG du Sud et de l'Est résulte du changement de l'approche prônée des OI, qui privilégie les ONG locales - en contact direct avec les populations bénéficiaires - plutôt que les États sud jugées comme instables, moins performants et/ou corrompus. Dans le cadre de « la bonne gouvernance », les projets et leurs financements sont attribués aux ONG du Nord qui sont en partenariat avec ces ONG émergentes. Historiquement, jusqu'à la fin des années 1980, le terme n'est attribué qu'aux organisations ancrées ayant une relation avec une ONG ou bailleur du Nord. Par la suite, des organisations locales à portée nationale se sont emparées du terme. De ce fait, le terme « ONG du Sud » recouvre deux catégories en fonction de leur provenance :

- Des ONG antennes en partenariat avec une ou plusieurs ONG Nord et qui font objet d'intermédiaires avec les populations concernées, est un modèle que se fait rare. Cette mise en avant des ONG Sud dites internationale est survenue suite aux nombreuses critiques contre les ONG Nord, qui sont perçues comme des instruments de domination. *'Sur les murs de Port-au-Prince après le tremblement de terre de 2010, par exemple, c'est au moyen de graffitis en créole contre « les ONG voleuses ».* Au Congo au moment de la guerre civile de 1998, encore, *c'est par la voix de rumeurs*

*suspectant les ASI de servir les intérêts cachés des multinationales pour mettre la main sur les ressources du pays.*²³

- Les ONG à caractère national, souvent local sont les plus répandues. Exerçant très peu d'influence, elles sont tolérées par les Etats Sud tant que celles-ci n'entravent pas le pouvoir et ses politiques. Ces ONG sont souvent créées pour répondre à un besoin précis dans un contexte spécifique à un moment donné.

C. Classification des ONG : problèmes de catégorisation

Au-delà des polémiques sémantiques et statistiques, les difficultés rencontrées pour classifier les ONG contribuent à la perpétuation du flou autour de ce secteur. Dans un contexte de prolifération, établir un système de classification des ONG devient essentiel pour comprendre les différentes composantes de leurs identités et discerner leurs différents choix stratégiques. Une classification bénéficie également aux ONG, qui se considèrent comme des organisations apprenantes, notamment en déterminant quelles ONG peuvent bénéficier des expériences d'une autre ONG particulière, ainsi participer à la construction collective des savoirs.

Dans son article « Faire face au problème de la classification : vers une taxonomie des ONG », la sociologue et urbaniste canadienne Anna C. Vakil aborde le problème de la catégorisation des ONG, en retraçant les différents types de classification adoptés par différents auteurs (figure 4).

Cependant, ces classifications réalisées sont très limitées car, souvent, elles ont été faites dans des contextes spécifiques telles que celle proposée par Esman et Uphoff²⁴ pour les organisations rurales et celle proposée par Development Alternatives with Women for a New Era (DAWN)²⁵ pour les organisations de femmes. Néanmoins, à partir des différentes classifications, trois critères ressortent le plus souvent. Premièrement, le critère de l'origine fait référence à la provenance géographique ou institutionnelle de l'ONG. Deuxièmement, le critère des actions qui concerne l'étendu et les domaines d'intervention spécifiques de l'ONG. Enfin, le critère du personnel ou effectif qui consiste à analyser les motivations des personnes ou des groupes qui dirigent l'action de l'ONG.

La deuxième partie de ce chapitre examine les différentes identités observées dans les ONG depuis leurs apparitions, selon ces trois catégories.

²³ PÉROUSE DE MONTCLOS Marc-Antoine. 2015. *Pour un développement « humanitaire » ? Les ONG à l'épreuve de la critique*. [en ligne]. Marseille : IRD Éditions. URL : https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers19-05/010065974.pdf .P. 10-11.

²⁴ Esman et Uphoff distinguent trois catégories : les ONG locales, les coopératives d'ONG et les organisations d'intérêt commun.

²⁵ Development Alternatives with Women for a New Era, distingue sept catégories d'ONG féministes : celles initiées de l'extérieur, de petites bases, basées sur les travailleurs, affiliées avec un parti public, axé sur le service, de type recherche et coalitions.

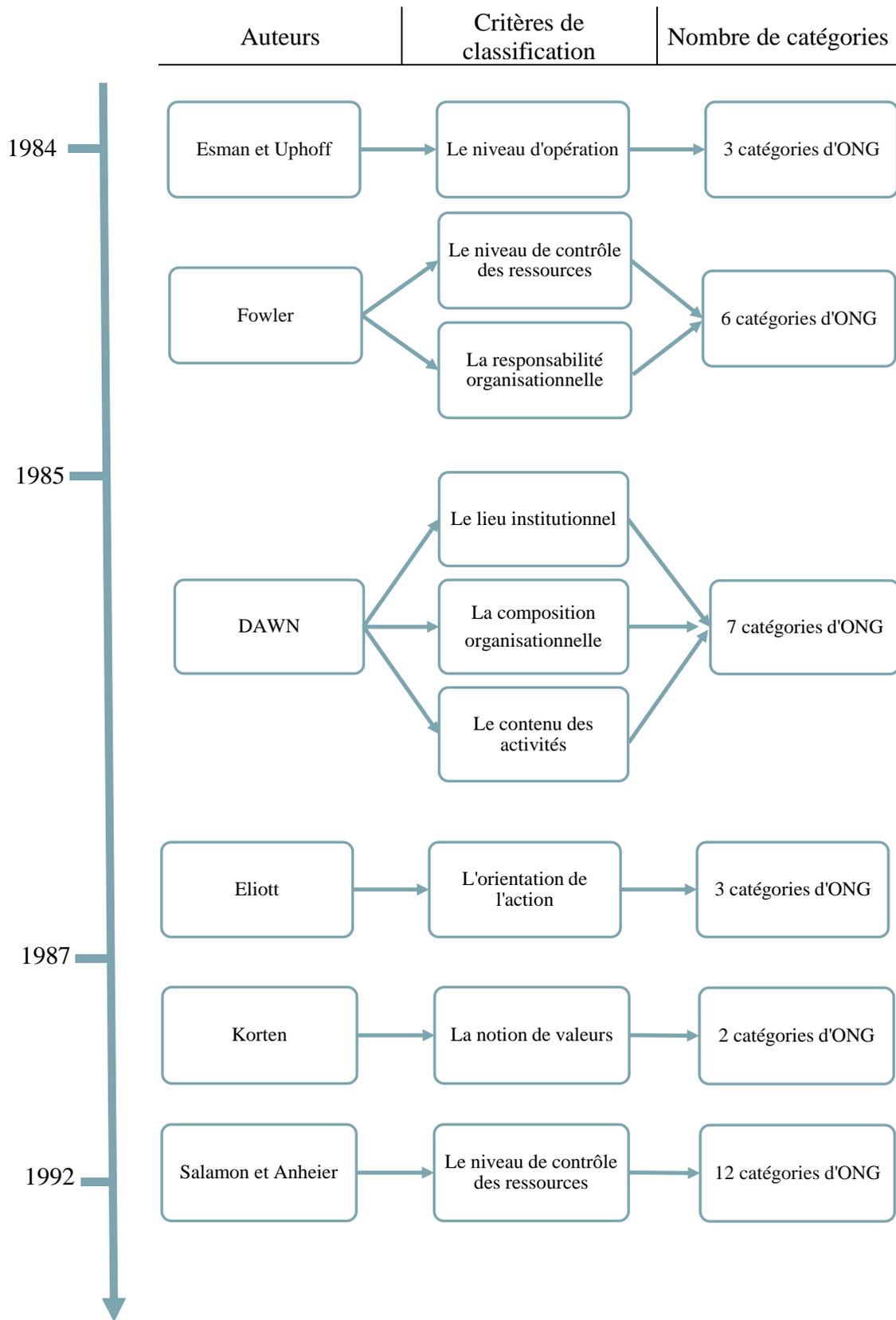


Figure 4 : Auteurs et leurs critères de classification des ONG.
 Source : Brahim TALBI. (2023)

Partie 2 : Evolution des identités au sein des ONG à travers l'histoire

Il convient de noter que les identités explorées dans cette deuxième partie, bien qu'elles suivent les critères de classification précédents, ne couvrent pas l'intégralité des identités, mais plutôt elles ont été choisies pour leur importance prédominante.

2.1. L'origine de l'ONG : d'où émane-t-elle ?

Dans le cadre de ce premier critère, les aspects religieux/laïcs et l'origine géographique d'une ONG sont approfondis pour explorer les répercussions de ces identités sur leurs actions.

A. L'identité religieuse : Organisations laïques et confessionnelles

Bien avant d'être élaboré en modèle-type par l'occident, la solidarité envers les pauvres, les malades et les victimes se manifestait déjà dans maintes cultures et religions. La tradition d'assistance aux démunis est fortement retrouvée dans les religions abrahamiques, à savoir le judaïsme, le christianisme et l'islam ainsi que dans les pratiques bouddhistes et autres. En effet, la « tzedaka » juive, la « charité » chrétienne et la « zakat » islamique sont des valeurs centrales, fondamentalement ancrés dans les pratiques religieuses. En particulier, la religion chrétienne devient religion officielle d'État au V^e siècle. L'Église était fortement impliquée dans les activités d'assistance telles que la création et la gestion d'écoles, d'orphelinats et des hôpitaux pour les plus pauvres.

Cependant, la solidarité va peu à peu s'émanciper de ses racines religieuses, qui vont être remplacées par d'autres racines philanthropiques et philosophiques. Ce changement de paradigme a été le résultat d'une série d'évolutions complexes et multiformes qui ont profondément transformé l'Europe puis l'Amérique du Nord, notamment la perte de pouvoir de l'Église et la centralisation de l'État. C'est ce qui a entraîné l'émergence progressive d'un nouveau modèle d'œuvres caritatives moins influencées par les considérations religieuses ou politiques.

On témoigna alors d'une prédominance des ONG laïques et d'une exclusion des organisations confessionnelles de la sphère humanitaire. Malgré cela, la situation a connu depuis un renversement significatif. La religion a retrouvé sa place au cœur des études sur le développement, suscitant '*un regain d'intérêt*'²⁶. Cet intérêt remarquable et sans précédent pour la religion est reliée

²⁶ HOVLAND Ingie. 2008. Who's Afraid of Religion ? Tensions between 'Mission' and 'Development'. Dans *Palgrave Macmillan UK eBooks*. [En ligne], p. 171-186. https://doi.org/10.1057/9780230371262_8

au fait que celles-ci jouent un rôle central dans les pays en voie de développement et continuent d'exercer une influence significative sur l'identité des sociétés et des individus.

- Organisations confessionnelles

Tout comme pour de nombreuses organisations laïques, la majorité des organisations confessionnelles sont engagées dans une variété d'activités à l'échelle locale et/ou à l'international telles que Caritas Internationalis et Islamic Relief Worldwide.

Les premières différences entre les organisations confessionnelles et laïques résident dans leurs principes et motivations. Les ONGC sont ancrés dans les fondements et dans les inspirations spirituelles de leurs religions respectives, tandis que pour les organisations laïques, elles découlent souvent de valeurs humanistes, éthiques et /ou philosophiques. Une autre distinction notable réside dans les sources de financement. Les ONGC bénéficient d'un réseau de soutien religieux se traduisant par des financements provenant d'institutions religieuses et des contributions des fidèles. En revanche, les organisations laïques sont reconnues pour leur neutralité et leur financement de manière non confessionnelle.

Ces différences fondamentales entre « les religieuses » et « les laïques » ont un impact significatif sur leurs approches et leurs manières d'intervenir. Les approches séculières du développement privilégient le progrès matériel et quantifiable, tandis que la perspective religieuse, elle estime que la dimension matérielle est réductrice, car le spirituel et le physique sont considérés comme indissociables. Cette approche holistique est répandue dans toutes les organisations confessionnelles, indépendamment de leur religion spécifique. La « Tzu Chi Foundation » est un exemple d'ONG confessionnelle bouddhiste qui adopte une approche holistique dans son travail. En plus de fournir une assistance matérielle, elle offre également un soutien émotionnel, spirituel et psychologique aux personnes concernées. Cela se réalise à travers des programmes de « la méditation et le Tai Chi », ainsi que des enseignements bouddhistes qui encouragent la pratique de la gratitude et de la compassion. L'objectif de ces initiatives est d'aider les individus à atteindre un développement spirituel et un bien-être global.

Cette différenciation entre les organisations confessionnelles et les organisations laïques est cruciale pour appréhender les identités et fonctionnements des acteurs de la solidarité internationale. Cependant, il est tout aussi important de reconnaître les distinctions existantes entre les ONG de différentes confessions religieuses, ainsi que celles qui existent au sein d'une même religion.

- ONG chrétiennes et musulmanes :

Au sein des organisations chrétiennes, il est clair que des différences significatives existent entre les groupes, en particulier ceux de tradition catholique et protestante dominante, et entre celles qui dédient leurs actions distinctement à l'assistance et à l'évangélisation. En effet, de nombreuses ONG chrétiennes, principalement locales, intègrent l'évangélisation dans leurs activités et choisissent de promouvoir le prosélytisme religieux. C'est le cas, notamment en Côte d'Ivoire, où certaines ONGC, ont placé l'évangélisation des enfants au centre de leur travail missionnaire. Les actions de ces organisations se focalisent principalement sur le secteur éducatif.

Il convient de mentionner aussi les nombreuses organisations qui vont à l'encontre de cette réputation largement répandue, en refusant toute forme de prosélytisme. Leur assistance est offerte gratuitement, motivée par leur foi, sans aucune intention d'évangéliser.

De leur part, les ONG musulmanes n'ont pas été touchées par le processus de désaffiliation du religieux, car les sociétés musulmanes, en général, intègrent le spirituel dans tous les aspects de leur vie. Contrairement aux ONG chrétiennes qui interviennent dans pratiquement tous les pays, les ONG musulmanes et juives se concentrent sur les milieux religieusement homogènes, consacrant principalement l'aide aux membres de leurs propres communautés. Cependant, « l'entre-soi » n'est pas un comportement généralisé qui caractérise toutes les ONG musulmanes. En effet, les pratiques de nombreuses de ces organisations ont été influencées par les particularités régionales. Par exemple : certaines ONG britanniques telles que Islamic Relief Worldwide intervient auprès de tous ceux qui sont dans le besoin. Un autre contre-exemple, Edhi Foundation au Pakistan est reconnue pour son important service d'enterrement des morts inconnus en collaboration avec des églises et des temples locaux.

- Défis de l'identité religieuse sur le terrain :

Dans certains cas, il est essentiel d'afficher son identité religieuse afin de développer une proximité particulière avec les communautés bénéficiaires. Cet aspect est souligné par la journaliste Lefebvre-Billiez : « *En Afrique, par exemple, les populations, même animistes, ne peuvent pas concevoir un monde sans foi. Elles ne pourraient pas comprendre qu'une association humanitaire n'affiche pas son identité religieuse* »²⁷.

Cependant, dans la neutralité, l'impartialité et le non-prosélytisme des ONGC sont, dans d'autres cas, des principes de nécessité absolue. En effet, la rencontre des aspirations religieuses des

27 Lefebvre-Billiez M. 2005. «Les évangéliques et l'action humanitaire : Un nouvel horizon », Réforme, 13 octobre : consulté sur Internet (<http://www.reforme.net/archive/article.php?num=3146&ref=917>), le 20 juillet 2007.

intervenants et les particularismes locaux des bénéficiaires peuvent entraîner des tensions. La Révolte des Boxers (1899-1901), est un exemple qui met en évidence une situation où l'identité religieuse est une source de division et de violence. Les Boxers, motivés par des préoccupations culturelles et nationalistes, ont réagi violemment contre l'évangélisation chrétienne perçue comme une menace pour la culture chinoise. Les pertes humaines ont été considérables, avec le massacre d'environ '200 missionnaires et de 32 000 Chrétiens chinois entre l'automne 1899 et septembre 1901'²⁸.

La critique du bon samaritain occidental se manifeste également à travers le rejet de l'emblème de la croix rouge par l'Inde et l'Empire Ottoman. Symbolisé par une croix rouge sur fond blanc, cet emblème sert de protection pendant les conflits armés et d'indication en temps de paix. Le symbole de croix a été fortement critiqué pour sa connotation chrétienne. Par conséquent, d'autres emblèmes ont été introduits, tels que l'emblème du Croissant rouge, utilisé principalement par les pays à majorité musulmane et le Cristal Rouge, emblème considéré plus neutre.

Un exemple supplémentaire est fourni par les déclarations fermes du Conseil des Églises d'Indonésie, suite au tsunami de 2005, et qui avait pour objectif explicite de se distancer des groupes évangéliques.

À partir de ces exemples, on peut dire que, de manière générale, l'identité religieuse des ONG est critiquée par les opposants de l'ingérence humanitaire, au Nord comme au Sud, en raison de préoccupations liées à '*la dépendance, l'aliénation et l'exploitation*'²⁹.

B. L'origine nationale : ONG françaises, anglo-saxonnes et scandinaves

A partir des deux exemples précédents de Islamic Relief Worldwide et d'Edhi Foundation et bien d'autres, il est clair que les pratiques des ONG sont influencées par les particularités nationales et régionales. En effet, malgré leurs différences de taille et domaines d'actions, les ONG originaires d'un même pays ou d'une même culture, souvent, partagent « une identité commune ». Tout de même, il est important de préciser que chaque ONG reste unique par ses perceptions et actions qui lui sont propres.

28 Silbey David J. 2012. *The Boxer Rebellion and the Great Game in China : A History*. Hill and Wang.

29 PÉROUSE DE MONTCLOS Marc-Antoine. 2015. *Pour un développement « humanitaire » ? Les ONG à l'épreuve de la critique*. [en ligne]. Marseille : IRD Éditions. URL : https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers19-05/010065974.pdf

- Caractéristiques françaises : identité commune

Les deux caractéristiques qui sont partagées par les ONG françaises sont celles du plaidoyer et de l'ingérence. Contrairement aux ONG qui ont pu adopter ces caractéristiques par la suite, les ONG françaises, elles, sont nées directement à partir de cette idée d'aller au-delà des cadres étatiques pour agir, mais aussi pour témoigner et faire bouger les choses. Ce positionnement de rebelles est hérité du mouvement de « sans-frontiérisme » qui a émergé suite à la guerre du Biafra (1967-1970). En effet, ce sont « les French doctors », futurs fondateurs de Médecins Sans Frontières (MSF), qui ont été les premiers à témoigner des souffrances et des conditions médicales désastreuses auxquelles la population du Biafra était confrontée, et ont cherché à attirer l'attention des gouvernements et des organisations internationales. Ce n'est pas le caractère sans-frontiériste qui a fait la particularité du sans frontiérisme, car à la fin de la Grande Guerre (1914-1918), Save the Children Fund (SCF) s'est affranchi des frontières, conflits armés et la souveraineté des Etats, en contestant le blocus naval par le Royal Navy britannique et en apportant de l'assistance aux enfants des anciens ennemis. C'est plutôt la décision de rompre la loi du silence, de discrétion et de neutralité, dictée par les premières conventions de Genève, que ce « nouvel humanitarisme » tient son originalité. *‘ La génération des « sans frontières » correspond à l'émergence d'une solidarité d'un genre nouveau, qui témoigne, dérange et interpelle, qui utilise la force émotionnelle des images télévisuelles pour déclencher la compassion du monde, nouant ainsi des alliances fortes – parfois trop fortes – avec les médias ’*³⁰. Ce nouveau genre est représenté par des ONG françaises telles que Handicap International (HI), Action contre la faim (ACF) et ActionAid France, mais également par des ONG portugaises, espagnoles, italiennes et grecques, donnant naissance à un modèle plus large dit « méditerranéen ».

Un autre argument qui peut être avancé en faveur de l'existence d'une identité commune des ONG « hexagonales » est celui de la récente tendance de *‘regroupement et de l'action collective entre ONG françaises*³¹. Un exemple particulièrement évocateur est celui de Coordination SUD (C-SUD). En effet, le collectif qui rassemble et agit pour la solidarité internationale depuis 1994, regroupe aujourd'hui 182 ONG françaises humanitaires et de développement. Chacun de ces 182 adhérents s'engage à respecter « *la charte éthique* »³² de C-SUD, qui définit les principes et les valeurs qui guident les actions et les engagements du collectif. Bien que cette forme de

³⁰ MAILLARD Denis. 2008. « 1968-2008 : le Biafra ou le sens de l'humanitaire », Humanitaire. [En ligne], N° 18, p.4-15, consulté le 15 avril 2023. URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/182>

³¹ ISOLA Solène. 2014. *Les stratégies d'alliances des ONG françaises au sein de collectifs Révélatrices d'une spécificité hexagonale ?* [Mémoire de Master 2]. Institut d'Etudes Politiques de Grenoble.

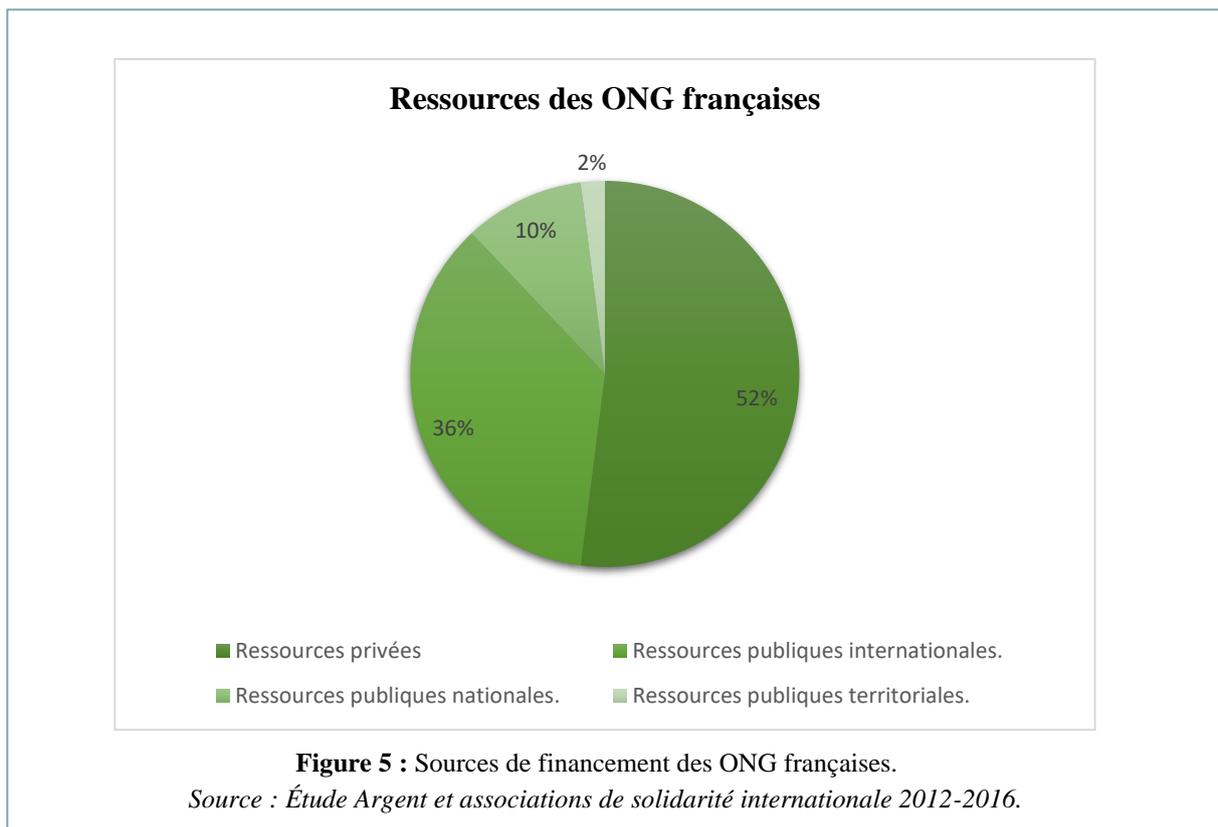
³²<https://www.coordinationsud.org/coordination-sud-2/ethique-transparence/charte-de-coordination-sud-et-ses-membres/>

regroupement soit souvent critiquée, elle révèle l'existence d'une identité commune et partagée par les ONG hexagonales.

- Les différences entre les ONG françaises et anglo-saxonnes

Il convient de souligner que le choix de comparer les ONG françaises et anglo-saxonnes est plus approprié qu'avec les ONG japonaises, par exemple, étant donné les différences significatives d'origine et de fonctionnement entre ces deux types d'organisation. La comparaison avec les ONG françaises (méditerranéennes) n'est pertinente que lorsqu'elle est faite par rapport aux ONG anglo-saxonnes et scandinaves.

La première divergence semble découler des relations qu'elles entretiennent vis-à-vis de leurs gouvernements. Les ONG anglo-saxonnes et scandinaves, contrairement aux ONG françaises, ont tendance à adopter une approche collaborative, consensuelle, voire complémentaire avec le gouvernement. À titre d'exemple, les ONG norvégiennes, suédoises et danoises sont, de façon très assumée, largement financées par des fonds gouvernementaux. Quant au modèle méditerranéen, on y privilégie la confrontation, la réfutation et la controverse. Cette « mise en tension » avec le pouvoir, est spécialement symptomatique des ONG françaises, dont les relations avec les pouvoirs publics restent limitées malgré des efforts de rapprochement. Cela se reflète dans les budgets des organisations du modèle méditerranéen, qui proviennent principalement sous forme de donations privées.



Cette divergence peut être expliquée historiquement *‘par le fait que les principaux acteurs du phénomène humanitaire en France sont, à la différence des Anglo-Saxons, principalement d’anciens militants anticolonialistes, qui ont changé d’activisme, mais pas vraiment de discours.*³³’

Une deuxième différence réside dans la disponibilité des ressources humaines et financières. Contrairement aux autres pays membres de l’Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la politique de coopération française a longtemps souffert de sous-financements. Cela s’explique par la réduction des moyens alloués au Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères (MAE), suite à la réforme de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007, qui avait pour objectif de réduire les dépenses publiques et d’améliorer l’efficacité de l’État. Cette tendance a abouti à un désinvestissement de la France dans son APD (Aide publique au développement) *(la part du RNB dédiée à l’APD a stagné aux alentours des 0,25 % pendant une quinzaine d’années)*³⁴. Cela explique également la faible part de l’APD transitant au ONG françaises *(4,2% en 2020)*³⁵, qui est relativement très faibles comparées aux autres pays de l’OCDE *(14,9 % en moyenne)*³⁶.

Ce manque de financement affecte l’identité des acteurs et intervenants. En France, on privilégie le bénévolat et l’expatriation contrairement aux pays anglo-saxons qui attirent les salariés « professionnels » et favorisent le recrutement d’acteurs locaux.

Par ailleurs, une troisième disparité se trouve dans la légitimité aux yeux de l’opinion publique. Les ONG anglo-saxonnes jouissent d’une histoire beaucoup plus ancienne et plus consensuelle que leurs homologues françaises. Par instance, plusieurs ONG britanniques revendiquent des racines qui peuvent remonter au Moyen Âge et sont, historiquement, créées pour répondre à une thématique (ex. Save The Children pour les droits des enfants, WaterAid pour des questions d’eau et d’assainissement). Quant aux ONG françaises, elles ont été créées après la Second Guerre mondiale et se sont basées sur l’auto-légitimation et autour de métiers (ex. Médecins Sans Frontières, Groupement des éducateurs sans frontières).

Cependant, des évolutions récentes tendent à atténuer les différences existantes entre les modèles d’ONG. Avec une professionnalisation de plus en plus standardisée, une augmentation de l’APD

³³ ISOLA, S .Ibid.

³⁴ Vincent Pradier. 2021. Les ONG françaises face à la globalisation de l’aide (Ugo Ruiz). *Hermès, La Revue*, n° 89, pages 34 - 39. [https ://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/revue-hermes-la-revue-2022-1-page-34.htm](https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/revue-hermes-la-revue-2022-1-page-34.htm)

³⁵OCDE. (2022). Aide aux organisations de la société civile: Statistiques basées sur la notification des membres du CAD au Système de Notification des Pays Créanciers (SNPC) 2019-2020. Juin 2022.

³⁶ OCDE. Ibid.

français et la part transitant par les ONG depuis 2017, les ONG anglo-saxonnes et françaises sont de plus en plus enclines à collaborer et à établir des partenariats participants à l'estompement des divergences identitaires entre les deux modèles.

2.2. Les actions de l'ONG : Que fait-t-elle ?

Le deuxième critère se focalise d'abord, sur le supposé antagonisme entre le développement et l'humanitaire qui a eu plusieurs effets sur le monde de la solidarité. Par la suite, les aspects de spécialisation et diversification des domaines d'intervention des ONG qui soulève plusieurs questionnements sur l'efficacité des actions.

A. Les ONG humanitaires et de développement

- L'avènement de l'humanitaire :

Bien que l'histoire de la solidarité soit très ancienne, ce n'est qu'en 1812 qu'a eu lieu '*la première opération d'aide internationale pour secourir des populations*'³⁷, et qui marquera l'avènement de l'humanitaire. En effet, l'aide envoyée de la part des États-Unis à Caracas, la capitale du Venezuela qui a été fortement secouée par un séisme, a témoigné d'une nouvelle projection transfrontalière fondée sur l'humanité.

Par la suite, d'autres événements majeurs vont influencer l'avènement de l'humanitaire d'urgence tels que la guerre d'indépendance grecque (1821-1830), l'abolition de l'esclavage dans toutes les colonies britanniques en 1833 (1848 en France) et la guerre de Crimée (1853-1856). Les actions de la célèbre infirmière Florence Nightingale lors de cette dernière guerre et ses idées révolutionnaires ont fortement influencé un certain Henry Dunant, fondateur du mouvement de la Croix-Rouge international, qui est considérée comme la première ONG de l'histoire. Fortement affligés par les horreurs de la bataille de Solferino, l'homme d'affaires suisse, fond en 1863 le Comité international et permanent de secours aux blessés militaires (futur Comité International de la Croix Rouge), autour de l'idée de fournir une assistance aux soldats blessés sur le champ de bataille, indépendamment de leur nationalité. Il parvient à faire signer la première convention de Genève par 16 Etats et constitue une société nationale de secours disponible dans chaque pays en cas de conflits. Ainsi, a émergé un vaste mouvement transnational '*en Europe, sur le continent*

³⁷ PARIZOT Isabelle. 2001. Soigner les exclus: Identités et rapports sociaux dans les centres de soins gratuits. Paris, Presses Universitaires de France - PUF

américain, dans l'Empire ottoman comme au Japon, constitué de structures privées spécialisées dans l'assistance aux victimes des conflits armés.

Effectivement, la CICR a posé les fondements de l'assistance humanitaire transfrontalière en temps de crise et a joué un rôle crucial dans l'émergence d'autres ONG spécialisées dans d'autres domaines tels que la défense des droits humains (la Ligue des droits de l'homme en 1898) et la protection de l'environnement (Le Sierra Club en 1892). Les lourdes conséquences des événements géopolitiques du XX^e siècle, principalement les deux guerres mondiales, ont accentué la création de nouvelles ONG dites humanitaires (tels que SCF³⁸ en 1919, OXFAM³⁹ en 1942 et CARE⁴⁰ en 1945) et l'engagement des ONG dans de nouveaux domaines dits de développement.

- De l'aide humanitaire à l'aide au développement :

Le processus de décolonisation qui a commencé au milieu du XX^e siècle, a été un événement déterminant dans la transition des tendances des ONG, passant de l'aide humanitaire à l'aide au développement. En effet, précisément à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les anciennes colonies européennes ont commencé à obtenir leurs indépendances suite à l'affaiblissement des puissances coloniales et la lutte des mouvements de libération nationale. Contrairement à l'aide humanitaire qui intervient à court terme en cas d'urgence, l'aide au développement concerne des interventions à plus long terme pour répondre à des problèmes structurels persistants qui peuvent entraver le développement économique, institutionnel et social.

Les différences entre les ONG humanitaires et de développement ne se limitent pas au temps et à la durée d'intervention, entre l'immédiateté et la durabilité. Cette distinction a fortement contribué à la définition et la réaffirmation du positionnement identitaire des ONG, que ce soit à travers leurs missions, approches ou de différenciation par rapport à l'autre. Dans son livre intitulé, « Les ONG », Philippe Ryfman cite trois exemples d'ONG qui ont été confrontés à la question de positionnement identitaire. Le premier exemple présenté est celui d'ACF-F (Action Contre la Faim), qui a connu cette expérience à la fin des années 1980. En retraçant l'histoire des interventions d'ACF-F, l'ONG a effectué trois missions d'urgence au Pakistan, en Thaïlande, en Éthiopie avant de s'ouvrir sur une mission en Bosnie pour apporter une assistance médicale et nutritionnelle aux déplacés. Étant donné que les situations de crises ont tendance à se pérenniser, l'auteur souligne que cette réalité a obligé l'ONG à réadapter son approche et réajuster son

³⁸ Save The Children Fund

³⁹ Oxford Committee for Famine Relief

⁴⁰ Cooperative for Assistance and Relief Everywhere

positionnement identitaire. En ce qui concerne les deux autres exemples d'Handicap International et d'Oxfam, l'auteur indique que ces organisations ont vécu une expérience similaire dans les années 1990.

- Critiques et accusations mutuelles

Jusqu'à la fin des années 1980, les querelles doctrinales qui ont opposé les « ONG d'urgence » (ou bien « ONG urgencières » et, ou encore « ONG humanitaires ») aux « ONG de développement » (ou bien « ONG développementistes » et, ou encore « ONG tiers-mondistes »), ont suscité des débats intenses, particulièrement en France et les pays d'Europe du Nord. Au cœur d'une situation tendue de la Guerre froide, les développementistes progressistes et humanitaires neutres se sont menés une guerre de critiques et d'accusations mutuelles concernant leurs approches et actions respectives. Les ONG humanitaires d'urgence reprochaient aux ONG de développement de ne pas adapter leurs approches aux situations d'urgence, qui manquent de réactivité. De leur côté, les ONG de développement critiquaient l'approche réactionnaire qui caractérise les ONG urgencières. Pour ce qui est des résultats de ces approches, les tiers-mondistes critiquèrent le manque de durabilité et de coordination des actions humanitaires. Tandis que les humanitaires accusèrent les développementalistes de vouloir imposer leur vision du développement.

En somme, du point de vue des humanitaires, on ne peut pas se préoccuper des problématiques à long terme sans d'abord répondre aux besoins immédiats de l'urgence. Pour eux, on ne peut pas aider « les bénéficiaires » dans la durée si on n'arrive pas à les sauver lors des catastrophes naturelles ou des conflits. Quant aux développementistes, ils défendaient l'idée qu'une intervention n'est efficace que si celle-ci est faite dans la durée et dans le suivi. Selon eux, lorsqu'on sauve une personne de la noyade, on ne l'abandonne pas sur le rivage, on l'aide à se relever, on l'écoute et on tente de lui permettre de reprendre pied dans la vraie vie.

- Le faux débat « humanitaire vs développement »

D'abord, cette supposée opposition entre humanitaire et développement a varié en fonction des contextes nationaux et des politiques de financement. Effectivement, la distinction entre les différentes identités des ONG n'a été source de polémique que dans les pays où les financements publics accordés aux ONG sont significatifs, tels que la France, les Pays-Bas et le Danemark. En poussant les ONG à se définir (urgence ou humanitaire), les administrations et les bailleurs publics cherchent à atteindre une meilleure efficacité et visent à éviter « le saupoudrage des fonds ». Ailleurs, cette distinction ne suscite aucun intérêt, particulièrement dans les pays anglo-saxons. Ainsi, de nombreuses organisations telles que les « Big Five » (Catholic Relief Services, Oxfam,

Care, Save the Children et World Vision) mènent à la fois des actions d'urgence et de développement, et se définissent sans complexe en tant que ONG humanitaires engagées dans des actions de développement.

Ensuite, cette distinction traditionnelle n'est plus pertinente et elle est considérée comme source de confusion plutôt que de clarification. Hugo Slim souligne l'absurdité de cette fausse dichotomie : « [...] n'est pas seulement inutile en termes pratiques, mais sert également à diminuer notre compréhension des problèmes communs qui sous-tendent les deux discours »⁴¹. Incontestablement, face aux réalités du terrain - les besoins des populations complexes et interconnectés - il est impossible de concevoir autrement l'humanitaire sans le développement et vice-versa. L'épreuve du terrain confirme cette idée, car les ONG de l'urgence se retrouvent souvent à assister des populations pendant plusieurs décennies. C'est notamment le cas de Première Urgence-Aide médicale internationale qui mène des actions de moyen ou long terme pour la réhabilitation des hôpitaux ainsi que des programmes de santé (formations à l'hygiène). De leur côté, les ONG de développement viennent au secours des populations dans des situations d'urgence. C'est le cas de l'ONG allemande Welthungerhilfe qui apporte de l'aide alimentaire en situation de conflits et de catastrophes naturelles (ex. Projet « secours d'urgence après les inondations au Pakistan »).

Enfin, le débat a connu des évolutions notables depuis le milieu des années 1980 ce qui a largement estompé les clivages doctrinaux entre les deux identités. Concrètement, les discussions se sont tournées vers l'articulation des deux approches, en employant divers aspects techniques et méthodologiques. Dans un premier temps, cette articulation a été envisagée linéairement autour du concept de « continuum » : *l'urgence, la réhabilitation/reconstruction et le développement*⁴². Graduellement, le « continuum » va être remplacé par le concept de « contiguum », qui stipule que les trois étapes précédentes peuvent, temporellement parlant, s'altérer ou se dérouler simultanément dans le même espace.

B. Spécialisation et diversification des domaines d'intervention

Parallèlement à l'humanitaire et au développement, l'environnement et les droits humains s'amplifient en importance et s'affirment comme domaines phares et influents des ONG. Les organisations environnementales ont émergé au cours des années 1940 et ont connu un tournant vers les années 1960, notamment avec la création de structures majeures telles que WWF (World

⁴¹ SLIM Hugo. 2000. *Dissolving the difference between humanitarianism and development : The mixing of a rights-based solution. Development in Practice, 10(3-4), 491-494. <https://doi.org/10.1080/09614520050116631>*

⁴² Collectif, Husson, B., Pirotte, C., & Grünewald, F. 2000. *Entre urgence et développement : pratiques humanitaires en questions. KARTHALA Editions.*

Wide Fund for Nature) en 1961, Friends of the Earth en 1969 et Greenpeace en 1971. Depuis, les revendications écologiques ont progressé et diversifié pour toucher le développement durable (recyclage, énergies renouvelables), la protection de la biodiversité (faune et flore), l'agroécologie, la protection des océans ... etc. De ce fait, les ONG de défense de l'environnement varient leurs actions et leurs approches entre *'lobbying auprès des institutions et des gouvernements, la sensibilisation du public et des entreprises, et le développement de projets concrets en faveur de l'environnement'*⁴³.

Les ONG de défense des droits humains sont également très ancrées et reconnues dans la sphère internationale. Ces organisations ont pris de l'importance vers la fin du XXE siècle, dont les plus reconnues dans son domaine sont la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH), Amnesty International (AI) et Human Rights Watch (HRW). Les ONG de ce domaine sont connues pour leur *'forte crédibilité auprès du public et des médias, qui accordent souvent plus d'attention à leurs positions qu'à celles des gouvernements'*⁴⁴. À la base, ces organisations sont caractérisées par leurs actions de plaidoyer et de dénonciation des actes répressifs et criminels tels que la torture, les meurtres de masse et l'emprisonnement d'opposants politiques. Cependant, avec l'extension de ce domaine, désormais, les défenseurs des droits de l'Homme mènent des actions d'enquête sur le terrain et de soutien pour les victimes, mais également pour la protection des droits des minorités (sexuelles, ethniques et religieuses) et des enfants.

- Entre diversification et spécialisation :

Ce chevauchement des identités a mené à l'apparition d'un nouveau modèle d'ONG dit « multi mandats ». Ayant plusieurs missions, domaines et approches, ces ONG ne se limitent plus à une seule thématique. Une ONG peut, par exemple, s'engager dans des projets agricoles axés sur le développement durable, tout en participant au plaidoyer et à l'aide humanitaire en cas de catastrophes. Le CCFD, initialement centré sur la lutte contre la faim, élargit ses champs d'action de développement pour la lutte contre la pauvreté. Frère des Hommes (FDH, 1965) est une autre ONG française de lutte contre la pauvreté qui a diversifié ses actions pour protéger l'environnement et s'attaquer aux causes des inégalités.

En Suède, l'ONG Diakonia (ex - Swedish Free Church Aid, 1966) qui a été fondée par l'Eglise, a diversifié ses actions pour l'égalité des chances et la justice sociale et économique. Toutefois, l'ONG britannique, Amnesty international (1961) a connu la diversification la plus importante :

⁴³ LEBEL Doan et DESFORGES Domitille. 2009. Les ONG de défense de l'environnement. Regards croisés sur l'économie. [en ligne]. Vol. n° 6, n° 2, pp. 59-61. DOI 10.3917/rce.006.0059.

⁴⁴ COLLET Brigitte. 2002. Les ONG de défense des droits de l'homme aux Nations unies. *Projet*. [en ligne] <https://doi.org/10.3917/pro.269.0033>

“parti de la défense des prisonniers d’opinion pour s’élargir à l’ensemble des droits humains : de la protection des civils dans les conflits à l’abolition de la peine de mort ; du combat contre toutes les formes de discriminations au droit à chacun de s’exprimer ; de la protection des droits sexuels et reproductifs à la défense des droits des réfugiés et des migrants”⁴⁵.

- Diversification des mandats : le pourquoi ?

La tendance de diversification des champs d’action des ONG a été motivée par plusieurs raisons, soit pour répondre à des besoins croissants, pour obtenir plus de financements et/ou faire face à la concurrence croissante. D’abord, la complexité des problèmes et défis rencontrés sur le terrain obligent les organisations intervenantes à s’adapter, se repositionner et se diversifier pour dépasser leurs portées initiales. Cette situation de besoins croissants et interconnectés pousse les ONG à adopter une vision systémique. En effet, adopter une vision systémique, contrairement à une vision restrictive, permet de considérer l’ensemble des facteurs, acteurs et éléments interconnectés d’un problème et de le traiter comme étant un système complexe. Prenons exemple d’une ONG qui intervient pour mettre en place des sanitaires dans une communauté défavorisée. La vision restrictive se limiterait à la simple installation des WC. Alors que la vision systémique, elle, approfondit les éléments de la situation et va au-delà de la simple installation matérielle, pour prendre en compte la question de l’évacuation de l’eau, la séparation fille-garçon pour des raisons sécuritaires et/ou culturelles, la formation et sensibilisation, l’implication communautaire ... etc. Ensuite, les ressources financières, matérielles et humaines des grandes ONG, leur accordent une certaine liberté d’explorer de nouveaux domaines. Souvent sous-estimé ou bien négligé, il est important de rappeler que le budget des ONG réunies représente l’équivalent de la cinquième puissance mondiale et que le nombre de volontaires a atteint 1 milliard dans le monde. Parmi les ONG les plus influentes on retrouve notamment, l’organisation bangladaise « BRAC » ‘avec un effectif de 107 259 personnes et un budget de 1,08 milliard d’euros⁴⁶’ ainsi que « MSF » ‘avec un effectif de 45 260 personnes et un budget de 1,9 milliard d’euros’. Certainement, un tel poids financier et humain dont disposent les ONG, leur permettent de diversifier leurs champs d’action. Enfin, pour les ONG de petite taille, la diversification est un moyen d’explorer de nouvelles sources de financements inédites. Certainement, dans un contexte de concurrence avec plus de 10 millions d’ONG au monde et la montée en puissance des ONG sud, les financements sont de plus en plus difficiles à acquérir. En se diversifiant les ONG peuvent attirer de nouveaux donateurs

⁴⁵ <https://www.amnesty.fr/qui-sommes-nous>

⁴⁶ Classement de 200 ONG les plus influentes du monde en 2023, établi par le groupe média TheDotGood. selon 165 critères. <https://thedotgood.net/ranking/2023-world-200-sgos/>

intéressés par ces nouvelles thématiques, acquérir des subventions spécifiques, auparavant inaccessibles et en renforçant sa visibilité et sa notoriété.

- Le comment ?

La diversification des champs d'action est souvent menée par les grandes ONG et peut être abordée de deux manières différentes, soit par une extension des actions dans le même domaine ou bien par le passage à un domaine totalement nouveau. L'extension implique que l'ONG travaille sur de nouvelles questions du domaine initial pour atteindre de nouveaux publics et améliorer l'impact de ces actions. Par exemple, Handicap International (HI) (Aujourd'hui Humanité & Inclusion) a été fondé en 1982 par deux médecins français (Jean-Baptiste Richardier et Claude Simonnot), suite aux lourdes conséquences du conflit cambodgien (1978-1999). L'action de base a été de soutenir et de soigner les réfugiés cambodgiens qui voulaient fuir le conflit armé et le régime totalitaire des Khmers rouges. Bien qu'il ait eu une forte mobilisation internationale, la question du handicap causé par les mines antipersonnels (environ 6 000 amputés) a été très peu considérée. À partir de ce constat, HI a étendu ses actions pour passer de soins immédiats à la création de centres d'appareillage qui ont permis aux personnes concernées de se remettre debout. Au départ, les prothèses ont été fabriquées à partir de matériaux locaux de façon artisanale, qui par la suite se sont développées pour la fabrication d'orthèses, des béquilles et fauteuils roulants à partir de nouvelles techniques (prothèses 3D). Cette première manière de diversification, contrairement à la deuxième, permet aux ONG de réinvestir les connaissances et expériences déjà acquises dans le domaine d'origine, pour appuyer leurs impacts.

La deuxième approche est beaucoup plus complexe, en raison des exigences techniques et spécifiques nécessaires pour l'intervention dans chaque domaine. Suivant l'exemple précédent, HI s'est lancé par la suite dans un nouveau domaine de déminage humanitaire. Ce nouveau domaine, a poussé HI à recruter du personnel spécialisé dans ce domaine, de collaborer avec d'autres structures spécialisées telle que 'Mobility Robotics' et d'utiliser de nouvelles approches appropriées telle que l'utilisation de drones pour appuyer les démineurs.

Paradoxalement, cette diversification des domaines d'action des ONGI a engendré l'apparition d'une autre tendance opposée, celle de la spécialisation des petites ONG. Pour maximiser leur impact et leur efficacité, et pour faire face à une concurrence féroce, plusieurs ONG ont choisi de renforcer leurs compétences et de se spécialiser dans des domaines spécifiques tels que l'éducation, la santé et l'environnement.

2.3. L'effectif des ONG : Qui mène l'action ?

Les équipes qui composent les ONG participent également à la représentation de l'identité organisationnelle en externe mais également en interne. Ce troisième critère s'intéresse au phénomène de la professionnalisation et les effets de l'introduction du salariat au monde bénévole et volontaire des ONG.

- Professionnalisation et identité des acteurs

Un constat qui est largement partagé par les acteurs de la solidarité internationale est celui que les ONG se professionnalisent. Ce phénomène est défini comme étant *'un processus historique à travers lequel un groupe professionnel se fait reconnaître comme une profession en adoptant ses attributs fonctionnels'*⁴⁷. Avant de prendre un sens plus large, le terme « profession » par sa connotation intellectuelle et scientifique se distinguait du « métier » qui renvoyait aux pratiques et aux activités manuelles. Cette reconnaissance de la profession passe par des critères définis par le sociologue américain H. Wilensky : *'l'exercice à plein temps, une réglementation, la formation par des écoles spécialisées, l'association professionnelle, une protection légale du monopole, un code de déontologie'*⁴⁸.

- Conséquences internes de la professionnalisation

Le processus de professionnalisation s'est fait dans un contexte de retrait de l'État et de mise en avant des ONG. En effet, les politiques d'ajustement structurel mises en œuvre dans les années 1980 et 1990, dans les pays en développement qui ont fait appel au Fonds monétaire international (FMI) ou la Banque mondiale, ont souvent eu des effets négatifs sur l'économie et les populations locales. Face à ce constat, plusieurs mesures sociales ciblées sont adoptées pour accompagner les programmes économiques imposés à ces pays. Les ONG sont alors désignées comme partenaires centraux des institutions et agissent comme médiateurs pour identifier les besoins et faire remonter les attentes des populations. Avec cette substitution des États et avec l'afflux des financements publics, les ONG se sont vu dans l'obligation d'adapter leur capacité logistique et de mettre en place des indicateurs de performance pour pouvoir répondre aux exigences formelles et techniques des bailleurs de fonds.

Dans le cas des ONG, la professionnalisation touche aux aspects opérationnels et les ressources humaines à travers *'la mobilisation des compétences techniques nécessaires à « l'efficacité » de*

⁴⁷ Le Naëlou Anne. 2004. Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Tiers-monde*, 180(4), 773. <https://doi.org/10.3917/rtm.180.0773>

⁴⁸ Wilensky Harold. 1964. The professionalization of everyone ?, *American Journal of Sociology*, 2, p. 137-158, cité dans C. Dubar et P. Tripier, *op. cit.*, p. 90.

l'action.⁴⁹ Il convient de remarquer la mise en évidence de l'importance des résultats obtenus auprès des bénéficiaires, due à la corrélation résultats-financements initiée par les bailleurs de fonds. De ce fait, pour prouver leurs impacts, les ONG adoptent le modèle managérial des entreprises (langage, méthodes et pratiques). Ce modèle impose des méthodologies sophistiquées telles que le cadre logique, des rapports financiers, le suivi évaluation, l'étude d'impact...etc. *'L'alourdissement des tâches techniques et une bureaucratisation pesante'*⁵⁰ décourage les personnels qui ont l'impression de perdre leur temps à faire de la paperasse. De plus, cette professionnalisation a suscité de nombreuses critiques sur les principes de neutralité, d'indépendance et de non-gouvernementalité des ONG, qui sont accusées de ressembler aux grandes entreprises multinationales privées.

En outre de ces transformations des pratiques, la professionnalisation a eu également des effets sur le personnel par l'instauration de la salarisation et le recrutement de professionnels qualifiés dans des domaines spécifiques. Dès lors, de nombreuses tensions font leur apparition entre les militants fondateurs à caractère altruiste et les nouveaux professionnels salariés.

- L'identité initiale du personnel : altruisme, volontariat et solidarité

Depuis leur apparition, les ONG basaient leurs actions, principalement sur le bénévolat, et par la suite sur le volontariat (Depuis les années 2000). Souvent utilisés de manière interchangeables, les termes « bénévolat » et le « volontariat » portent des significations très différentes. Le bénévolat renvoie au travail rémunéré effectué par des individus ou des groupes au service d'une cause, sans encadrement particulier. Le volontariat est un statut défini et encadré par la loi. *'À la différence des bénévoles, les volontaires sont nourris, logés et blanchis, ils bénéficient d'une couverture sociale, reçoivent une indemnité pour les frais quotidiens ainsi qu'une indemnisation versée dans le pays d'origine'*⁵¹. Ces deux formes d'engagement sont étroitement liées à l'altruisme et à la motivation des personnes de se sentir *'utiles'*⁵². En plus de se prétendre altruiste, en s'engageant auprès de personnes qu'ils n'ont pas préalablement connus, les personnels de la solidarité Internationale revendiquent également l'universalisme, hérité du Siècle des Lumières. Leur engagement en faveur de l'intérêt général dépasse alors les différences culturelles, les distinctions

⁴⁹ GODIN, Julie, 2017. ONG : dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ? – Centre tricontinental. Centre Tricontinental. [en ligne]. 26 June 2017. Disponible à l'adresse: <https://www.cetri.be/ONG-depolitisation-de-la>

⁵⁰ Le Naëlou Anne. 2004. ONG : les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, 180, 727 à 734. <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2004-4-page-727.htm#no2>

⁵¹ ZUNIGO, Xavier, 2007. Visiter les pauvres : Sur les ambiguïtés d'une pratique humanitaire et caritative à Calcutta. Actes de la recherche en sciences sociales. 2007. N° 170, p. 103.

⁵² BADAOUÏ, Anissa, 2011a. Les volontaires de solidarité internationale : entre bénévoles et professionnels ? VST. [en ligne]. 1 janvier 2011. Vol. 109, n° 1, pp. 52. DOI 10.3917/vst.109.0052.

sociales, les affiliations politiques, les appartenances religieuses et les frontières nationales. Initialement, le profil des militants était occupé soit par des experts actifs (médecins, enseignants, économistes...) qui, parallèlement à leurs activités professionnelles, consacrent un temps de bénévolat ; ou bien par des jeunes retraités qui s'engagent en tant que bénévoles ou volontaires. Bien que leurs statuts puissent déférer, les bénévoles et volontaires partagent plusieurs traits et caractéristiques dont : la flexibilité, l'expérience et le relationnel. Les rapports humains avec les destinataires sont, en particulier, de solides indicateurs de l'altruisme des engagés. Cependant, cette caractéristique est plutôt partagée par les développementistes que par les urgentistes. En effet, par leurs natures à courte durée et par leurs portées sur plusieurs centaines, voire milliers de personnes (dans le cas des réfugiés), les missions d'urgences ne permettent pas aux « bienfaiteurs » de tisser des liens.

Les représentations stéréotypées, héroïques et souvent idéalisées '*du jeune Occidental, sac au dos, allant distribuer des sacs de riz à des enfants déformés par la malnutrition ; du médecin blanc soignant des petits enfants noirs*'⁵³, ne sont pas dénuées de critiques. Selon ces critiques, derrière l'altruisme des intervenants se cache '*une forme de contrôle social*.'⁵⁴. Ce double discours est souligné par Olivier de Sardan⁵⁵ en distinguant : « le paradigme altruiste » qui se focalise sur l'action bienveillante en faveur d'individus qui l'ignorent parfois et « le paradigme modernisateur » qui vise à promouvoir le progrès auprès de personnes qui parfois le rejettent. Les formes de « contrôle » les plus notables sont celles du prosélytisme et les intérêts nationaux. En guise d'exemple, lors de la Guerre franco-allemande de 1870 les ambulanciers irlandais cherchaient à renforcer leur identité nationale et à appuyer le projet « Home Rule » sur la scène internationale.

- La cohabitation entre bénévoles et salariés

Cependant, le passage du modèle valoriel antérieur par le modèle managérial, ne s'est pas fait sans tensions au sein des ONG. En effet, cette transition a suscité les critiques de certains (principalement par les bénévoles) tandis que d'autres l'ont soutenu (notamment les nouveaux salariés). Ce clivage est parti de l'émergence de nouveaux profils et statuts au sein des équipes. À l'image des entreprises, les ONG recrutent de nouveaux profils issus de formations spécialisées (diplômés de niveau Licence et master ainsi que doctorants), concluent des contrats de travail déterminés (CDD) et moins fréquemment des contrats indéterminés (CDI). En plus des bénévoles,

⁵³ Badaoui, A. Op.cit.

⁵⁴ De Montclos Marc-Antoine, Ibid.

⁵⁵ De Sardan, J. O. (1993).Ibid.

volontaires et salariés, le nouveau statut de travailleurs locaux, qui sont recrutés localement dans le but de renforcer les compétences locales et pérenniser le développement. Au de la de leurs compétences et connaissance des contextes, pour des questions financières *'les effectifs sous contrat local, plutôt que sous contrats d'expatriés, coûtent beaucoup moins cher aux ONG'*⁵⁶.

Aux yeux des premiers militants bénévoles et volontaires, la salarisation est source de dilution des identités fondatrice des ONG, tels que l'engagement désintéressé, la flexibilité et le don de soi. D'abord, plusieurs études ont montré que *'l'engagement des bénévoles par rapport à leurs collègues rémunérés. Quel que soit leur âge, les volontaires rapportent des niveaux plus élevés d'engagement affectif'*⁵⁷. De plus, l'atmosphère de camaraderie et de prise de décision collective est, selon les bénévoles, perdue en raison de la division de travail, la gouvernance top down et la spécialisation des rôles. Malgré ces divergences, il est important de souligner que la professionnalisation et la salarisation touchent très partiellement le monde des ONG, dont plusieurs qui gardent encore leur identité initiale.

Explorer la littérature sur l'identité et son évolution historique dans le contexte des ONG, a mis en lumière la complexité inhérente à ce sujet d'étude. Cette complexité se découle de la pluralité et l'interconnectée des critères de la trame identitaire des ONG. Bien que la trame choisites de l'origine, action et effectif permet d'avoir une première classification. Cependant au sein de ces trois critères se trouvent des sous critères. Par exemple le critère des actions de l'ONG couvre les sources de financement, la portée des interventions, les domaines d'action. En parallèle, Le contexte sociopolitique et économique exerce une influence significative sur leurs identités, les poussant à s'adapter aux réalités changeantes. Ainsi, c'est à partir des interactions entre l'identité interne de l'ONG (origine, action et personnel) et le contexte externe qu'émerge la stratégie organisationnelle. Celle-ci agit comme une force unificatrice, alignant les éléments divers de l'identité pour créer une image cohérente et authentique.

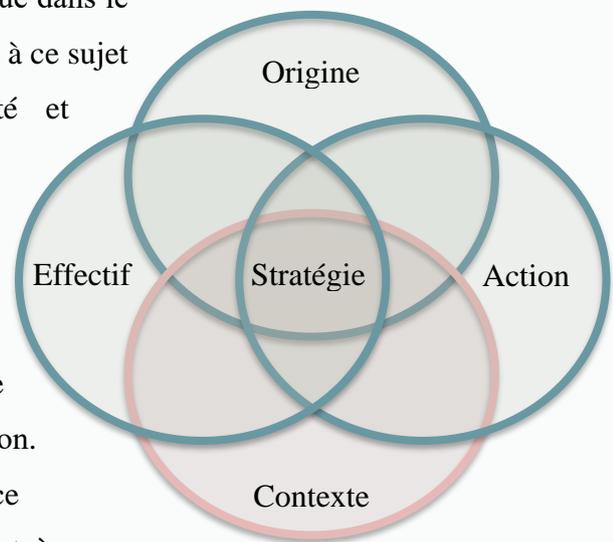


Figure 6 : Facteurs de l'émergence de la stratégie organisationnelles.
Source : Brahim TALBI (2023).

⁵⁶ Cazenave, B., Garbe, E., & Morales, J. 2020b. *Le management des ONG : Vol. I. Gérer les compétences dans les ONG* [Page 9 à 28]. La Découverte. <https://www.cairn.info/le-management-des-ong--9782348059018-page-9.htm>

⁵⁷ Van Vuuren M., & De Jong M. D. T. 2008. Commitment with or without a stick of paid work : Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization (n° 3, Vol. 17). *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Page 315 – 326

Chapitre II : Évolution de l'identité du GREF et perspectives

La deuxième partie de ce travail s'appuie sur les constats de la première, pour s'appliquer à l'exemple du GREF. L'objectif est de définir les composantes constituant l'identité organisationnelle de l'ONG qui servira de tremplin pour d'ébaucher sur les perspectives d'évolution possibles. De ce fait, il s'agit, dans un premier temps, de retracer l'histoire du GREF depuis sa création en passant par les phases successives de son évolution. Il est intéressant de souligner les parallèles (mais aussi les divergences) entre l'histoire des ONG et celle du GREF, qui est le reflet de son temps dans lequel elle a évolué (et continue à évoluer). Dans un second temps, les effets et l'impact de cette identité actuelle (modèle) seront examinés à travers les résultats obtenus sur le terrain. Et enfin, les caractéristiques de l'identité du GREF sont développées pour proposer des scénarios d'évolution. Les stratégies proposées font suite aux préoccupations internes explicités par le Conseil d'Administration (CA), le Conseil Scientifiques (CS) et les membres sur l'avenir de l'ONG.

Partie 1 : Emergence de l'identité actuelle du GREF et son impact sur le terrain

1.1. Périodes clés de l'histoire du GREF

A. Période fondatrice : 1989-1996

Le GREF a été créé en 1990 par le professeur et militant Gabriel Cohn-Bendit à l'aide d'un groupe de 12 bénévoles fondateurs. Depuis sa fondation, l'identité du GREF a été façonnée par les différents contextes sociopolitiques et économiques qui affectent le monde, mais également par les motivations et les aspirations de ces premiers fondateurs. La naissance du GREF s'est faite au cours d'une période clé de changement et de transition à l'échelle mondiale. En effet, les deux premiers chocs pétroliers (en 1973 suite à la guerre du Kippour et en 1979 en raison de la révolution iranienne) et le krach de 1987 sont des événements marquants qui ont eu un impact significatif sur l'économie mondiale. Ces événements ont participé à la montée en puissance du mouvement anti et altermondialiste qui visent à opposer le néolibéralisme et la marchandisation croissante des activités humaines.

Bien que les raisons soient multiples, la naissance du GREF est due à deux préoccupations majeures qui concernent, la nature des relations Nord-Sud qu'entretenait la France ainsi que la rigidité des systèmes éducatifs, aussi bien en France que partout ailleurs.

Premièrement, après un processus progressif d'indépendance des anciennes colonies depuis 1958, la France s'est vu entretenir de nouvelles formes de relations avec ces pays nouvellement indépendants ainsi qu'avec d'autres pays en voie de développement, une relation d'aide et de coopération. Cela s'est traduit notamment avec des accords de coopération, de l'assistance technique et le déploiement massif d'ONG qui agissaient principalement dans l'urgence, le développement ainsi que l'éducation populaire. Cependant, les relations entretenues étaient encore d'une nature colonisatrice entre une catégorie de pays développés dite le "Nord" et une autre catégorie de pays en voie de développement dite le "Sud". Il est également important de souligner que ces rapports de forces sont renforcés par les représentations des pays du Sud par les acteurs du Nord, et qui étaient souvent considérés comme un bloc homogène, occultant ainsi les spécificités locales et les diversités culturelles existantes. Cette vision monolithique a longtemps prévalu dans les débats internationaux et dans les politiques de développement. Toutefois, cette approche a été remise en question ces dernières années, prenant en compte les contextes hétéroclites locaux et les particularités de chaque pays.

Les fondateurs du GREF se distancient de l'approche « d'urgence, à courte durée », qu'ils considéraient comme étant un modèle qui perpétue les conflits et qui crée une dépendance à l'aide. Pour eux, les actions de secours immédiats empêchent le développement des capacités des communautés locales qui sont constamment soutenues, sans forcément résoudre les problématiques à long terme. L'identité du GREF s'est alors constituée en se concentrant, sur l'importance de l'éducation comme perspective développementaliste (suivant la tendance). Loin des approches paternalistes, l'idée n'était pas de prendre le rôle des enseignants et éducateurs, mais plutôt de les accompagner pour la mise en place des initiatives d'éducation active ainsi que leur pérennisation.

Deuxièmement, les approches de la pédagogie active et de l'éducation nouvelle, héritées des courants pédagogiques qui ont émergé après la Première Guerre mondiale, ont suscité un nouvel intérêt auprès des pédagogues et des enseignants. Effectivement, le système éducatif français a été fortement critiqué pour la rigidité des programmes scolaires, la pédagogie traditionnelle et la verticalité des relations enseignant/élève. Ces approches, qui ont été reprises internationalement, visaient à offrir une approche alternative qui est centrée sur l'élève et qui se base sur l'interaction et la participation. *L'idée d'alternative n'est pas nouvelle puisque les courants d'éducation nouvelle issus des pédagogues Célestin Freinet, Maria Montessori, Rudolf Steiner et Ovide Decroly sont présents en France depuis la première moitié du XXe siècle et se sont structurés en*

*réaction à l'école traditionnelle*⁵⁸. Imprégnés de ces approches alternatives - Cohn-Bendit avait fondé le lycée expérimental de Saint-Nazaire en 1981 et les 12 bénévoles fondateurs ont pratiqué les méthodes actives - les greffons envisageaient la diffusion des méthodes nouvelles.

« ... je me suis rendu compte que notre système éducatif, [...] on l'avait exporté en Afrique avec toutes les tares et en caricature [...] et j'ai dit : je voudrais créer une association de pédagogues à la retraite qui iraient donner un coup de main pour un peu ouvrir ce système éducatif. »

Témoignage de Gaby Cohn-Bendit, recueilli en mai 2015 par le GTHG.

Le rôle de président de l'association est assuré par des figures éminentes bénéficiant d'un réseau de relations et d'une reconnaissance notoire dans le monde de l'éducation. Le président jouait un rôle très limité dans les affaires internes de l'association.

C'est à partir de 1991 que le panel des adhérents s'est diversifié grâce à la presse et les réseaux militants, pour passer 50 à plus de 100 adhérents en 1992. On retrouve alors au sein de l'équipe des éducateurs, conseillers, psychologues...etc. Tous bénévoles et partageant un intérêt pour contribuer à l'amélioration des dispositifs éducatifs et de la société en générale. Au départ, tous les adhérents faisaient partie du Conseil d'Administration (CA), qui organisait des réunions pour la prise de décisions. La distribution des responsabilités était assurée par le secrétaire général du CA (Cohn-Bendit jusqu'à 1996). Ce n'est qu'à partir de la mi-1991 que les réunions du Conseil d'Administration, avec un pouvoir de décision, ont commencé à se distinguer de ces réunions générales. Des commissions ont été créées et des responsabilités ont été énoncées, tant pour les projets et actions que pour les tâches nécessaires au fonctionnement de l'association

B. Période d'expansion : 1996-2005

Similairement à la période précédente, ce deuxième chapitre de l'histoire du GREF a été fortement influencé par les événements sociopolitiques et les conflits qui touchaient le monde à ce moment-là. D'abord, l'expansionnisme de la mondialisation libérale, déjà perçu dans la période précédente, s'est consolidé avec l'intégration économique et le libre-échange. Certes, avec l'introduction de l'organisation mondiale du commerce (OMC), en tant qu'institution, en 1995, la signature du traité d'Amsterdam en 1997 et le lancement du cycle de Doha en 2001, les barrières commerciales ont été réduites ou éliminées et la croissance économique a été favorisée. Cependant plusieurs

⁵⁸ WAGNON Sylvain. 2018. Les pédagogies alternatives en France aujourd'hui : essai de cartographie et de définition. *Tréma*, [en ligne]. 50. <https://doi.org/10.4000/trema.4174>

économistes ont souligné les effets pervers de cette libéralisation, notamment les inégalités vis-à-vis des pays en voie de développement.

L'économiste argentin, Raul Prebisch⁵⁹ a mis l'accent sur une différence notable entre le modèle économique Nord et Sud. Il précisa que les productions industrielles (voitures, appareils électroniques, vêtements ...), caractéristique des pays développés, ont tendance à avoir une plus-value beaucoup plus importante que celle des produits primaires (bois, blé, laine...) Par conséquent, les pays développés tirent davantage profit du libre-échange. Quant à l'économiste et marxiste grec Arghiri Emmanuel⁶⁰, il a fait valoir un autre raisonnement, celui de la quantité et du temps de travail. Pour ces derniers étant beaucoup plus pesant sur les pays Sud, lors d'un échange de produits au même prix. Par exemple, bien que le prix d'une grande quantité de bois soit équivalent au prix d'une voiture, le temps et l'effort demandés pour leurs productions, ce qui reflète une réalité déséquilibrée. Samir Amin⁶¹, l'économiste politique franco-égyptien, propose un autre raisonnement, celui que le commerce international est un processus d'exploitation des pays Sud par le Nord. Amin soutient le fait que la perpétuation de "l'échange inégale" par les pays développés, leur fait profiter des faibles coûts des matières premières et de la main-d'œuvre des pays en voie de développement.

De plus, les nombreux conflits armés qui durent depuis plusieurs années (tels que les conflits israélo-palestinien et irako-américain) ainsi que grandes conférences et sommets mondiaux des années 1990 à l'origine des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) (tels que le Sommet Mondial pour les Enfants à New York en 1990, la 4ème Conférence Mondiale sur les Femmes à Pékin en 1995 et la Conférence internationale sur la sécurité alimentaire à Rome en 1996) ont introduits de nouvelles thématiques et objectifs pour le GREF. À l'instar des préoccupations sociétales et internationales, plusieurs débats traversent le GREF, notamment autour de la question du genre et de la parité, la francophonie, l'immigration et la laïcité. On retrouve notamment dans le texte d'orientation de l'assemblée Générale en 2004 en continuité avec les OMD : *'À partir de ces considérations, le GREF entend participer aux débats et actions visant à diminuer les inégalités dangereuses, à réduire les déséquilibres mondiaux moralement inacceptables, politiquement intenable et économiquement suicidaires.'*

⁵⁹ Prebisch Raul. 1971. Latin America : A Problem in Development.

⁶⁰ Emmanuel Arghiri. 1972. Unequal Exchange : A Study of the Imperialism of Trade.

⁶¹ Amin, S. (1987). L'échange inégal et la loi de la valeur. FeniXX.

Avec l'accroissement significatif des effectifs ('89 adhérents en 1994 à 717 adhérents en 2002') et des actions ('6 en 1992 à 41 dans 30 pays en 2003'), l'association a dû repenser son approche, développer sa structure interne, renforcer ses partenariats en externes ainsi que l'affirmation de son identité. D'abord, les durées des missions se sont étendues jusqu'à atteindre trois à quatre mois ce qui a permis d'acquérir une meilleure compréhension des réalités du terrain, d'établir des relations de confiance avec les acteurs locaux pour ainsi adapter les actions prévues aux spécificités locales. Ensuite, l'organisation régionale a connu des évolutions significatives, qui ont permis une meilleure efficacité et coordination des actions. En passant de 5 délégations régionales en 1991 à 13 délégations en 2004, l'organisation régionale prend de l'importance, notamment avec la tenue de réunions annuelles regroupant les délégués régionaux (DR) en 1996 et avec l'allocation d'un budget de fonctionnement qui varie selon les régions en 1997. S'en est suivi la création de commissions thématiques (ex. la commission de conciliation) et des groupes de pays (ex. le groupe Amérique latine). Enfin, le GREF a renforcé son réseau associatif en tissant des liens avec d'autres ONG partageant les mêmes valeurs et objectifs, tels que Plan International et Action Education.

C. Période de restructuration : 2005-2009

Après une deuxième période florissante, s'en est suivi une période de pénurie des financements qui a imposé une restructuration de l'ONG. Le manque de financement est le résultat d'une décennie caractérisée par une « fatigue de l'aide et de la solidarité internationale », d'un retour de la tendance de « l'urgence » après une série de catastrophes naturelles et humanitaires et une fragilisation des économies des pays industrialisés suite à la crise économique mondiale de 2008. En plus de ces événements mondiaux qui ont affecté les financements du GREF, d'autres décisions politiques à l'échelle nationale viendront empirer la situation. D'abord, la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites, dite « loi Fillon sur les retraites », privilégiant la repousse de l'âge de départ à la retraite, a considérablement paralysé le recrutement de nouveaux adhérents (retraités de l'éducation nationale). Ensuite, la réforme de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007, qui avait pour objectif de réduire les dépenses publiques et d'améliorer l'efficacité de l'État, avait touché au fonctionnement du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MAE), un partenaire central du GREF. Effectivement, la diminution des moyens alloués au MAE s'est traduite par une baisse des subventions et contrats de partenariat avec les ONGI. Enfin, l'attribution de la gestion et la mise en œuvre de l'Aide publique au développement (APD) à l'Agence Française de Développement (AFD), sera un facteur de bouleversements organisationnels au sein du GREF. En effet, la professionnalisation exigée par l'AFD a obligé le GREF de répondre à des exigences en matière de gestion financière, de transparence et d'efficacité.

En addition à ces bouleversements nationaux et internationaux, des divergences d'opinions entre les membres du GREF a entraîné des fissures et fragmentations au sein de l'association. L'un des éléments déclencheurs de ces conflits internes, a été l'adhésion du GREF (sans consensus) au REPTA (Réseau Éducation Pour Tous en Afrique), qui est un ensemble de collectivités territoriales, d'associations et d'entreprises visant au développement de l'éducation pour tous en Afrique. La création de ce réseau de personnes morales en 2004 par le fondateur du GREF, Jean-Gabriel Cohn-Bendit, a divisé l'association en partisans et opposants et a causé le départ de plusieurs membres du GREF. Pour des raisons éthiques, les opposants du REPTA ont jugé inacceptable de s'associer à Bolloré, la CFAO (Compagnie Française de l'Afrique de l'Ouest), des entreprises impliquées dans des pratiques controversées sur le plan environnemental, social ou économique. Pour eux, cela compromet l'intégrité, les valeurs et l'identité du GREF. Quant aux partisans du REPTA, ils avancèrent l'argument que cette collaboration peut-être bénéfique pour atteindre les objectifs du GREF. Le fondateur du GREF et de REPTA avait affirmé sa position : « *jugez ce qu'on fait et pas d'où vient l'argent* »⁶².

C'est à partir de cela que le GREF a entamé la période de "restructurer pour survivre". Concrètement, on observa trois changements majeurs, qui touchèrent à la structure interne, la gouvernance et les financements. Prioritairement, il y a eu un changement du modèle de gouvernance pour passer d'une prise de décision verticale Président/Délégué général à une gouvernance décentralisée qui est fondée sur le débat. Cette nouvelle gouvernance horizontale permet aux régions d'avoir plus d'autonomie (création du Conseil Des Régions (CDR)) et permet aux adhérents d'avoir plus de responsabilités. Par la suite, les responsabilités sont séparées par la création de pôles et de domaines : les responsabilités opérationnelles sont assurées par *le pôle projet, le domaine des actions et le domaine de la vie associative*. Tandis que les responsabilités fonctionnelles sont assurées par le *DORHFO (domaine des ressources humaines et de la formation), le Service administratif et financier (SAF) et le domaine des relations extérieures et de la communication (DOREC)*. Pour assurer le bon fonctionnement de ces pôles, une charte fonctionnelle a été fixée, deux salariés ont été recrutés pour assurer la gestion (en 2005-2006) et des fonds ont été affectés au pôle projet et le DORHFO.

Concernant les financements, les effets du changement qu'a connu la relation MAE/GREF se sont étalés sur plusieurs années et se font encore ressentir aujourd'hui. Avant 2005, une convention dite

⁶² Transcription intégrale de l'entretien de Gaby Cohn-Bendit, Toulouse, 5 mai 2015, chez lui, après midi. Enregistré par Hugo Cisterne. Questions posées par Élisabeth Merlin. Version toilettée (marques d'oralité, hésitations, répétitions, absence de négations...)

générale est signée entre le GREF et le MAE, dont les termes évoluaient à chaque nouvelle manifestation d'intention de projet. Cependant, cette convention ne sera pas renouvelée et les subventions seront gelées jusqu'à la réalisation d'une évaluation générale des actions de l'association. Cette évaluation est survenue suite au RGPP ainsi que les exigences des pouvoirs publics qui insistent sur l'efficacité, la transparence et la professionnalisation. Après une évaluation d'une durée d'un an sur les actions du GREF, le MAE a décidé de poursuivre son partenariat, en proposant une convention-programme de 3 ans qui ne débutera qu'en 2009 (passage à l'AFD).

D. Période de nouvelles perspectives : 2009-2016

Initialement, la signature convention-programme était prévue pour début 2010. Cependant, pour des raisons d'incompatibilité financière entre le GREF et l'AFD, cette convention sera transformée en Projet Multi Pays (PMP).

Le Projet Multi-Pays (PMP), est un programme pluridimensionnel. Il porte à la fois sur l'éducation inclusive de qualité, du préscolaire à la scolarisation et sur l'accompagnement éducatif ou socio-éducatif des enfants et des jeunes vulnérables.

Cofinancé par l'Agence Française de Développement, il porte sur un appui des organisations de la société civile et des institutions au Bénin, au Maroc et au Sénégal pour une éducation inclusive de qualité, du préscolaire à la scolarisation et pour un accompagnement éducatif ou socio-éducatif des enfants et des jeunes vulnérables. Prévu pour une durée de dix ans en trois phases, la crise sanitaire a modifié le calendrier initial et la dernière phase du projet (PMP3) a finalement été étendue :

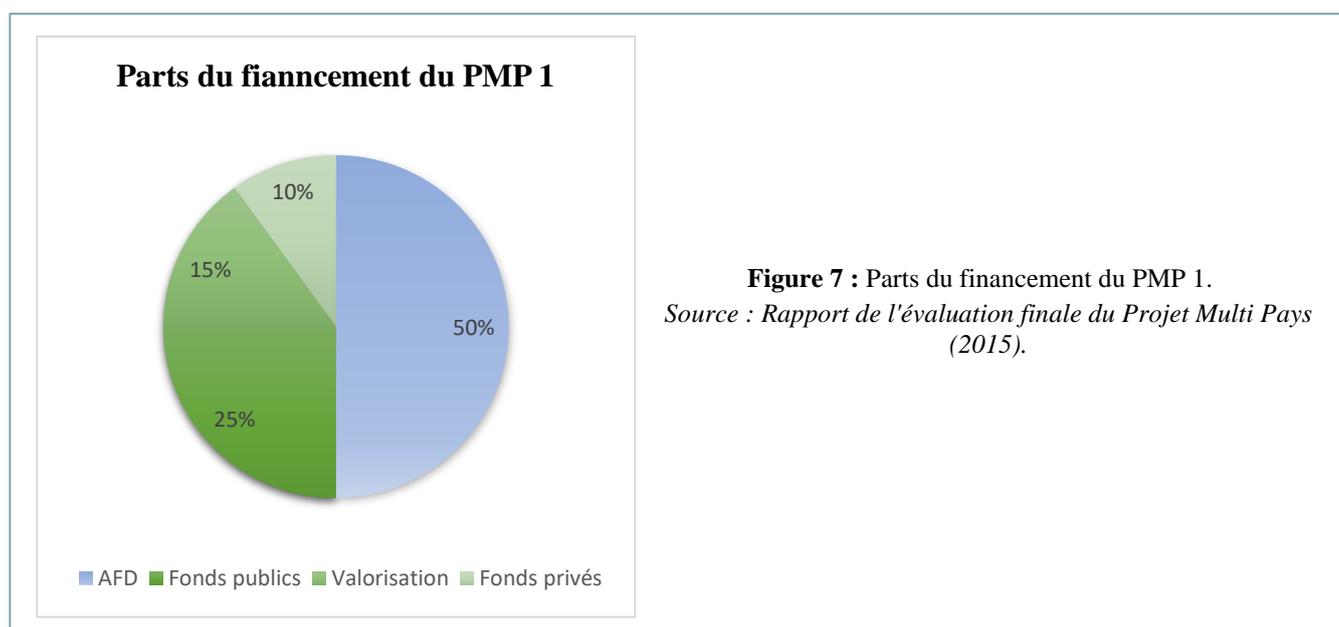
- Phase 1 (PMP1) de 2011 à 2014 (Mali, Maroc, Niger et Sénégal)
- Phase 2 (PMP2) de 2015 à 2019 (Bénin, Maroc et Sénégal)
- Phase 3 (PMP3) de 2022 à 2024 (Bénin, Maroc et Sénégal)

La mise en œuvre d'un projet impliquant plusieurs équipes et thématiques a été une démarche inédite pour le GREF, qui jusqu'à là, réalisait des projets issus d'initiatives individuelles et isolées.

Le financement du PMP 1 a été sujet polémique au sein des greffons. En effet, dans un souci d'efficacité, l'AFD privilégie le financement de grands projets. On retrouve notamment sur le site internet de l'AFD : *'le montant total du projet doit être supérieur ou égal à 500 000 euros ; les projets dont le montant global se situe entre 300 000 euros et 500 000 euros pourront être déclarés*

éligibles uniquement dans le cas de contextes géographiques et/ou sectoriels spécifiques et justifiés⁶³

L'accord qui a été signé établit que l'AFD contribuera à hauteur 50% du budget global du projet et que le reste du financement devra être apporté par le GREF. Le budget global qui a été estimé à '1 923 200 euros'⁶⁴, a poussé le GREF à diversifier ses sources de financements et de se réorganiser en interne. Assurément, c'est en 2014 que fut créé le groupe de travail « Recherche de fonds privés » qui apporte de nouvelles démarches ainsi que de nouveaux outils. L'utilisation du cadre logique et de l'évaluation s'est alors généralisée au sein des projets du GREF.



Cet avènement du PMP a causé également certaines tensions au sein du GREF, principalement autour de la source des financements de fonds privés ainsi que la nouvelle approche professionnalisante introduite à l'identité de l'association. Une ancienne membre du GREF témoigne : « Certes, l'AFD nous a contraints à une certaine rigueur, à un certain professionnalisme, mais on y a perdu un peu notre âme : on s'occupe plus des procédures, des structures que du contenu de nos actions et de nos valeurs ».

À travers ces évolutions, on peut faire ressortir les éléments constituant l'identité du GREF, qui expérimente une forme d'hybridation, impliquant la convergence de deux ou plusieurs logiques au sein de son fonctionnement (figure 8).

⁶³ <https://www.afd.fr/fr/financements-projets-ong>

⁶⁴ Rapport de l'évaluation finale du Projet Multi Pays Renforcement des compétences et des capacités des acteurs de l'éducation, au Mali, Maroc, Niger et Sénégal, 2011 - 2015.
<https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/Rapport-Final-Evaluation-PMP-GREF-2015.pdf>

		Première période : 1989-1996	Deuxième période : 1997-2005	Troisième période : 2006-2009	Quatrième période : 2009-2016
Gestion interne	Gouvernance	Centralisation et autocratie	Décentralisation et démocratie	Séparation des responsabilités et autonomie régionale	Recentralisation des décisions
	Nombre d'adhérents	89	750	530	445
	Organisation des projets	Projets individuels	Projets individuels et partenariats	Projets individuels et partenariats	Grands programmes et projets individuels
	Financements	Dons et partenariats	Dons et fonds publics	Dons et fonds publics	Dons, fonds publics et fonds privés
Nature des interventions	Nombre de pays d'intervention	23	25	27	19
	Nombre d'actions	26	50	48	64
	Nombre d'intervenants	130	339	224	188
	Domaines d'actions	Spécialisation	Spécialisation	Spécialisation	Diversification
Engagement des acteurs	Profils des adhérents	Retraités de l'éducation nationale	Légère diversification des profils	Légère diversification des profils	Légère diversification des profils
	Motivations des adhérents	Motivations initiales de militantisme	Militantisme	Pragmatisme	Pragmatisme
	Modes d'implications	Bénévoles et 1 salarié	Bénévoles et 3 salariés	Bénévoles	Bénévoles

Figure 8 : Evolution de l'identité du GREF.

Source : Brahim TALBI (2023).

La gouvernance interne : la gouvernance du GREF (annexe 1) a été marquée par une fluctuation entre centralisation, autonomie et délégation. Comme le montrent les différentes époques que l'organisation a traversées, la gestion du GREF a évolué au fil du temps, d'une approche empirique menée par une équipe soudée composée du fondateur du GREF à une approche plus formalisée. Cette réforme impliquait des modifications telles que la répartition des tâches politiques et opérationnelles, une expansion de la sphère de décision et une délégation afin d'éviter une centralisation excessive.

Actions : au-delà de la distinction entre les actions nationales et internationales, les interventions sont devenues très nombreuses et diverses sont désormais partagées entre spécialisation et diversification. De plus, l'approche des initiatives individuelles adoptée par le GREF, certes a permis d'alléger la gestion des projets, mais peut entraîner un manque de cohérence voire une concurrence entre elles. L'introduction du nouveau modèle qui est le PMP, se présente comme une alternative face à la difficulté de coordination des initiatives individuelles.

Acteurs : le GREF est essentiellement composé de bénévoles retraités, majoritairement issus de l'Éducation Nationale, ils apportent avec eux leur expertise et leur expérience dans le domaine de l'éducation et de la formation. Leur participation continue et leur grand engagement dans les projets ont été d'une grande valeur pour l'association. Malgré les avantages de cette participation volontaire, l'évolution des contextes et la diversification des actions révèle un besoin de nouveaux profils (salariés ou bénévoles) qui ont des compétences dans des domaines en lien avec le développement local (Santé, agroécologie, environnement etc.) .

Parler que les VMV ne reflète pas forcément

Il est notamment intéressant de se pencher sur l'image organisationnelle projetée, à travers le VMV (Vision-Mission-Valeurs) du GREF (annexe 2). Rédigé en 2015 par le Conseil d'Administration, les missions et valeurs définies ne mentionnent pas les changements de l'identité qu'a connue l'ONG. En effet, la partie "nos missions" comprend des formulations telles que "la mise en œuvre de projets éducatifs" et "développer l'éducation au développement et à la solidarité". Bien que les actions du GREF soient à l'origine tournées vers le domaine de l'éducation et de la formation, le manque de communication sur la diversification actuelle risque de manquer des opportunités de partenariat, de recrutement et de financement. En effet, une image incomplète du GREF pourrait limiter l'attraction de nouveaux membres ou partenaires qui souhaitent contribuer à des domaines spécifiques autres que ceux initialement présentés.

1.2. Impact de l'identité actuelle du GREF sur le terrain

Il est à rappeler que la capitalisation d'expérience se base sur une démarche qualitative qui se concentre autant sur les réussites du projet que ses échecs. La finalité du processus est de tirer des leçons des expériences passées, pour améliorer l'efficacité des interventions futures.

La méthode retenue pour la capitalisation des deux projets au Bénin repose sur quatre phases successives :

- i. Identifier – Définir : la première phase est préparatoire, elle permet de définir les objectifs et l'objet de la capitalisation.
- ii. Collecter – Analyser : la deuxième phase est réalisée sur le terrain à travers des entretiens, des focus group, des questionnaires ...etc. qui permettent de collecter des observations, des témoignages, des récits et des opinions, permettant une meilleure compréhension du projet.
- iii. Formaliser - Partager : à la suite de l'analyse des résultats obtenus, ils sont retranscrits en différents supports (livrets, vidéos...etc.) qui doivent être adaptés suivant le public visé.
- iv. Améliorer - Agir : les enseignements apportés par ce travail doivent servir de vecteur de changements et d'adaptations dans la pratique de l'organisation.

Figurant parmi les éléments d'une étude de capitalisation plus large, cette partie s'intéresse uniquement aux résultats obtenus en lien avec l'identité du GREF à travers ses actions et son effectif.

Les résultats qui suivent sont issus de lectures des différents documents de mission, d'observations et d'entretiens avec différents acteurs impliqués de près ou de loin dans le projet (annexe 3). Ces résultats ont été par la suite appuyés par l'équipe-projet.

A. Projet Adjarra : (2019 – fin prévue en 2023)

- Présentation du projet :

Le projet «EDEJROMÉDÉ», est né à la suite d'une demande de l'association béninoise SOLIDATIC en 2019. Le projet concerne un groupement de femmes maraîchères situé dans la commune d'Adjarra qui compte environ 100 000 habitants. Faisant partie du département de l'Ouémé, au Sud du Bénin, la commune est caractérisée par un sol riche à fort potentiel agricole. Depuis 2006, le groupement de femmes est installé sur le site du Centre d'Exploitation des Déchets Solides (CEDES), un site de dépôt des ordures ménagères des communes avoisinantes. Composé d'une vingtaine de femmes, le groupement cultive, principalement des légumes de feuilles (Crinclin, grande morelle).

Après avoir constaté la rigueur du travail des femmes et leurs besoins en termes d'organisation et de commercialisation, le GREF a principalement assuré :

- Des formations d'alphabétisation fonctionnelle.
- L'apport de matériel tel que des arrosoirs, tuyaux, raccords. etc.
- L'adhésion du groupement à l'UCOMA (Union COMMunale des MARaîchers)

- Résultats et observations :

- *Le diagnostic préalable relève des compétences spécifiques distinctes de celles du GREF*
:

La réalisation du diagnostic initiale a permis à l'équipe-projet d'appréhender le contexte dans lequel se trouve le groupement, selon différentes échelles (macro, méso et micro). En parallèle, l'analyse des besoins et attentes des bénéficiaires a rendu possible l'identification des objectifs du projet. Ainsi, dans le but d'optimiser les performances et d'augmenter l'efficacité du groupement, l'objectif principal du projet a été défini : « renforcer par l'accompagnement et la formation les capacités organisationnelles et managériales du groupement dans la perspective d'acquérir peu à peu de l'autonomie ». Bien que l'alphabétisation fonctionnelle soit le volet central du projet, ce dernier paraît déconnecté par rapport au contexte qui est fortement touché par des problématiques comme celle de l'eau ou des déchets. En effet, l'eau est abondante, mais son accès est très difficile, nécessitant beaucoup d'efforts pour puiser du puits et utiliser la pompe à pédale. Quant à la proximité des ordures déposées quotidiennement, nuis à la santé des femmes et augmente le risque de pollution de l'eau et des planches.

Ainsi, le terrain a révélé que la réussite du projet dépendait plus de compétences techniques spécifiques dans les domaines de l'eau et du traitement des déchets plutôt que des compétences du domaine d'expertise du GREF (éducation et formation), qui sont certes importantes, mais secondaire.

- *Les solutions envisagées semblent superficielles et inadaptées :*

En conséquence de l'intervention du GREF dans un domaine qui ne lui est pas rationnellement familier, certaines des solutions proposées ne semblent pas en mesure d'apporter une réponse pérenne.

Étant donné la complexité inhérente au problème des déchets, les interventions précédentes ont très peu avancé sur ce sujet. Parmi les initiatives, l'idée d'ériger un mur de séparation entre la décharge et les activités maraichères, et une demande adressée à la mairie pour obtenir

l'intervention d'une niveleuse pour repousser les déchets. Ces solutions peuvent ainsi paraître superficielles en comparaison de l'ampleur et la gravité des problématiques précédentes.

De plus, les avis extérieurs qui ont été exprimés par des spécialistes lors de la mission de faisabilité ont été très peu pris en considération. Notamment, les préconisations d'Edgar Deguenon, conseiller local en horticulture, qui incitait à évaluer le niveau de pollution du sol et de l'eau sur le site, qui restent encore sans suite.

- *Des efforts mobilisés pour adapter le projet au fil du temps*

Face aux difficultés rencontrées sur le terrain, l'équipe intervenante a démontré sa capacité à faire adapter certains aspects du projet. D'abord, des membres du GREF spécialisés dans le maraichage, ont intégré l'équipe et ont pu apporter leurs expertise et expériences. Cela dit, la priorité a été d'appuyer et de renforcer les compétences locales, notamment des formateurs locaux.

Ensuite, après l'expression du désir des femmes de ne pas poursuivre l'alphabétisation, il a été décidé de la remplacer par des formations sur la nutrition et l'hygiène/santé avec une nouvelle approche plus interactive et ludique (BALAI santé). Enfin, des procédures ont été entreprises pour l'installation d'une pompe solaire pour améliorer les conditions de travail des femmes sans recourir à des ressources coûteuses et polluantes.

B. Projet « Apprendre en jardinant » : (2019- fin prévue en 2024)

▪ Présentation du projet :

Élaboré dans le cadre du PMP 3, le projet « Apprendre en jardinant » répond à une demande directe du gouvernement béninois. En 2017, le gouvernement décide de dynamiser et d'étendre le programme national de cantines scolaires, mis en œuvre par les services techniques du ministère de l'Éducation primaire et maternelle (MEMP).

Ce projet mené en partenariat avec une association béninoise, le GRoupement des Acteurs de l'Éducation (GRAE), accompagne la mise en place des cantines et jardins scolaires dans 6 écoles en lien avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM). 12 écoles ont été sélectionnées par le projet dans les communes d'Adjohoun et de Ouinhi, pour répondre à la faible gestion des cantines scolaires et le manque de ressources éducatives. Le GREF a assuré des formations autour de techniques de jardinage, nutrition/hygiène, foyers économiques, appui aux comités cantine et jardin et des formations pédagogiques auprès des enseignants.

- Résultats et observations :

- *Les livrets pédagogiques proposés par le GREF n'ont pas abouti :*

Le GREF a produit une série de livrets pédagogiques dans le cadre du PMP 3 pour proposer diverses activités liées au jardinage qui pourraient être incluses dans le programme scolaire, par exemple : une formation en santé et hygiène, en éducation nutritionnelle et une formation en techniques de jardinage. Les livrets, même s'ils avaient été rédigés et soumis, ont été rejetés par la Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique (DIIP). Le refus de cette formation est le signe de la difficulté de changer la pédagogie existante et de l'intégrer dans le programme établi.

A l'inverse du premier projet qui repose sur des initiatives individuelles, le projet Apprendre en jardinant fait partie d'un plus grand programme, ce qui réduit l'autonomie de l'équipe et impose même des réajustements de l'approche du GREF.

- *Une tentative de mobilisation de l'appui communautaire :*

L'organisation du PMP3 s'est faite autour de la question de la petite enfance 3-8 ans, à travers le renforcement des capacités des formateurs et animateurs pour une prise en charge précoce et une scolarisation inclusive. Cependant, le Programme National d'Alimentation Scolaire Intégré (PNASI) en lien avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM), tous deux conscients des difficultés rencontrées par les équipes pédagogiques à assumer seules la responsabilité de jardins ont décidé de réorienter le projet. Le GREF a dû se repositionner pour favoriser l'implication des parents dans l'entretien des jardins scolaires. La mission de novembre 2022 a été l'occasion pour GREF de travailler avec son partenaire dans chaque école pour sensibiliser les parents sur l'importance du jardinage et les inciter à créer des groupements de parents.

Contrairement au projet Adjarra, le réajustement du projet Apprendre en jardinant a été imposé par les différentes parties prenantes. La prise de décision partagée au sein des projets, diffère de l'approche habituelle de l'ONG (initiatives individuelles et autonomes).

- *Un appui qui s'avère finalement difficilement mobilisable en l'état :*

Si les différentes assemblées générales ont permis la création de coopératives de parents pour chacune des écoles, force est de constater que quelques mois plus tard, les parents ont du mal à s'engager dans l'investissement quotidien. En effet, les différents directeurs interrogés regrettent le manque d'investissement des parents. Selon eux, la mise en œuvre des coopératives a été effective au départ, mais les parents ne sont plus venus pour assister au jardin. La situation est similaire pour toutes les écoles interrogées. Interrogés à ce sujet, les parents quant à eux déplorent un manque de

moyens. Une majorité d'entre eux travaillent dans les champs et déclarent ne pas pouvoir se permettre de sacrifier du temps de travail pour se consacrer bénévolement au jardin scolaire. Ils ont cependant conscience de l'importance du jardin vis à vis de la cantine scolaire.

Ainsi, l'appui communautaire s'est révélé comme un processus beaucoup plus complexe que prévu et reste à ce jour, difficilement mobilisable.

L'analyse minutieuse des deux projets d'Adjarra et d'Apprendre en jardinant, a permis de mettre en lumière l'impact des évolutions significatives qu'a connues l'identité du GREF. En s'éloignant de son noyau "ADN", centré sur l'éducation et la formation, le GREF a fourni d'importants efforts pour réussir la diversification de ses activités et ses domaines d'intervention. Comme observé dans les deux projets, les équipes du GREF ont basés leurs démarches sur l'implication d'experts locaux et l'intégration de membres de l'organisation, possédant une expertise en développement local.

Cependant, il est important de reconnaître que les projets de développement local nécessitent une approche différente de celle à laquelle GREF était habitué. Ces projets demandent une approche transversale et mettent en lumière des dynamiques complexes impliquant des compétences précises.

Un exemple concret de cette situation est l'élargissement des objectifs des deux projets pour inclure des problématiques dont la résolution est essentielle pour leur réussite.

De plus, la cohabitation interne du modèle traditionnel du GREF constitué d'équipes autonomes (projet Adjarra) et du nouveau modèle de grands programmes (projet Apprendre en jardinant) soulève des questions sur lequel privilégier pour l'avenir du GREF.

Face à ces constats, il est clair que le GREF est désormais confronté à une décision déterminante. Ce choix se trouve dans un premier temps entre, soit des projets individuels ou des groupements de projets. Dans un deuxième temps, il est nécessaire choisir entre une spécialisation dans son domaine d'action et l'intervention au sein de projets d'éducation et de formation, qu'elle pourra assurer grâce aux expériences de son effectif dans ce domaine. Ou bien une diversification dans d'autres domaines, ce qui implique la nécessité de diversifier le profil de ses membres et acquérir de nouvelles compétences.

Ainsi, des choix stratégiques s'imposent afin de guider le GREF dans ses orientations futures, qui permettront d'arriver à une définition plus claire et plus affirmée de l'identité du GREF.

Partie 2 : Perspectives Stratégiques pour le GREF : analyse comparative

Comme évoqué précédemment, depuis l'avènement du PMP le futur du GREF est devenu un sujet majeur de discussion au sein des greffon.nes. Plusieurs initiatives internes en témoignent :

- Lors des Journées Nationales de 2015, une décision significative a été prise pour le changement du nom de l'ONG pour passer du « Groupement des retraités éducateurs sans frontières » au « GRoupement des Éducateurs sans frontières ». Ce changement a été annonciateur de la volonté du GREF à toucher d'autres profils d'adhérents qui ne sont pas retraités.
- Le Conseil Scientifique (CS) qui est un groupe composé d'universitaires experts, a été créé en 2017. L'objectif du groupe est d'anticiper les évolutions au sein de l'association et d'actualiser la compréhension des enjeux de solidarité internationale.
- À l'aide des différentes visions des Greffons, le Groupe de Coordination du Plan Stratégique (GCPS) a élaboré le document « Orientations et plan stratégiques 2021-2028. Le document rend compte de la nécessité de définir l'identité du GREF et propose une vision prospective de ce que va ressembler le GREF en 2028. À travers des pistes de préconisation et des objectifs, le document propose certaines actions prioritaires à mettre en place pour à la fois s'imposer et se distinguer :
 1. *Redéfinir notre identité et établir une position distincte dans le paysage des SI en mettant en avant nos caractéristiques uniques.*
 2. *Établir des partenariats solides et durables avec une ou deux associations de taille moyenne, partageant nos valeurs et faisant face à des défis similaires en matière de financement de projets.*
 3. *Mettre en avant notre expertise, nos valeurs et notre identité de manière plus efficace.*
- Le GREF a remporté un concours pour être accompagné par le bureau de conseil Journey pour ce qui est la planification stratégique. Le diagnostic mené par le bureau a révélé le besoin d'effectuer un travail sur l'identité de l'organisation. Le cabinet confirme l'idée de la complexité des identités multiples et préconise l'option de choisir un modèle stratégique commun. Comme le précise le cabinet : *'il n'est pas possible de TOUT faire BIEN. Choisir un modèle, c'est définir ce pour quoi on veut être "bons", ce pour quoi on veut être efficaces.'* Le cabinet a notamment proposé trois modèles d'organisation pour le GREF. Ainsi, à partir des modèles présents au sein du GREF, les propositions de Journey, les objectifs fixés par le GCPS et les leçons apprises de l'étude de capitalisation, 3 modèles stratégiques se dessinent pour le GREF.

2.1. Modèle 1 : Identité axée sur les initiatives individuelles

Ce premier modèle est celui qui reflète le plus fidèlement la situation actuelle du GREF : une ONG qui favorise l'émergence « *d'électrons libres* » agissant en autonomie. Centré sur les bénévoles et leurs initiatives individuelles, ce modèle reprend plusieurs caractéristiques propres à la gouvernance et les actions du GREF.

A. Caractéristiques du modèle 1 :

- Initiatives individuelles et autonomie des équipes :

Grâce à leurs riches expériences du terrain, leurs disponibilités et investissement, les équipes bénévoles du GREF (composée majoritairement de retraités issus de l'éducation nationale) sont responsables de leurs projets, qui s'étalent de plus en plus sur de nouveaux contextes et de nouveaux domaines d'action. Ce modèle permettrait au GREF de mettre en avant la créativité et l'expertise des membres qui proviendront de divers domaines différents.

Pour répondre à une commande et à partir de l'initiative des membres, des équipes de projets vont se constituer selon la nature de l'action et de son importance. L'idée est de former une équipe investie pour la durée du projet, pérenne et disposant des compétences à priori mobilisables. Afin de constituer l'équipe, le chef de projet recrute des membres sur la base des disponibilités, compétences techniques et relationnelles avérées. Les membres du GREF peuvent exprimer leur intérêt pour le projet lors des réunions régionales ou interrégionales et des journées nationales qui sont un moyen important de recrutement de collègues.

- Autonomie des équipes et des approches variées :

Historiquement, ce mode de fonctionnement du GREF, qui repose sur des projets individuels a permis d'alléger la charge de la gestion des nombreux projets (44 projets en cours), étant donné que la responsabilité de chacun d'entre eux repose sur les équipes qui en sont en charge. Dans cette perspective, ce premier modèle permettrait aux porteurs de mettre en œuvre leurs idées de manière novatrice. Ceci va mener les équipes à adapter leurs approches en fonction des besoins spécifiques de leurs projets, notamment en termes de recherche de fonds. En effet, dans ce scénario, le financement des projets est géré par l'équipe de projet uniquement. Plusieurs sources de financements s'ouvrent alors aux porteurs de projet : des fonds de la coopération décentralisée, des fonds PISCCA (Projets Innovants des Sociétés Civiles et Coalitions d'Acteurs), des financements de l'OIF (Organisation Internationale de la Francophonie), du mécénat d'entreprises, des campagnes de dons, le crowdfunding...etc.

Exemple projet Adjarra :

Suite à un diagnostic réalisé par Solidatic en 2017, le président de l'association béninoise écrit un préprojet et fait appel au GREF pour renforcer les capacités entrepreneuriales du groupement. Cette mise en contact a été facilitée par le fait que le GREF a déjà réalisé des actions dans la région, notamment dans le cadre du projet exploitation du sel marin à Sèmè-Podji.

Reçu la demande en début de 2019, le Pôle Projets Régional (PPR) de Bretagne décide d'étudier la demande du projet, qui a été jugé recevable en novembre 2019. L'organisation d'une mission de faisabilité est ensuite autorisée par la commission de validation.

Depuis l'équipe du projet Adjarra intervient 2 fois par an dans le cadre de missions pouvant aller de 3 à 5 semaines :

- 22 janvier au 10 février 2020 : mission de faisabilité
- 8 novembre au 13 décembre 2021 : mission d'ancrage
- 14 mars au 10 avril 2022 : mission 2
- 11 novembre au 5 décembre 2022 : mission 3
- 21 janvier au 11 février 2023 : mission de capitalisation
- 14 mars au 10 avril 2023 : mission 4

Il est à noter que cette stratégie correspond à la compartimentation des identités multiples (Modèle de M.G. Pratt et P.O. Foreman, dans le chapitre I), c'est-à-dire que le fonctionnement de l'organisation est similaire à celui des individus : les identités multiples sont maintenues, mais sans efforts de synergie entre elles (séparées les unes des autres).

À la différence de la compartimentation actuelle qui est choisie par le GREF, le modèle proposé tend à établir une synergie entre les différentes identités (projets). À la recherche de cette synergie, ce nouveau modèle prône le passage de la compartimentation à l'agrégation, à travers la collaboration, la communication et la recherche de points communs entre les équipes.

- Communication interne et capitalisation transversale :

L'importance de la communication interne entre les équipes dans le cadre du premier scénario axé sur les initiatives individuelles est cruciale pour plusieurs raisons majeures. Cette communication garantit la coordination, la cohérence et le partage des connaissances au sein de l'organisation.

Instaurer une véritable culture de la capitalisation au GREF ferait rentrer l'ONG dans une réelle optique de gestion des connaissances (knowledge management) et d'organisation apprenante. Capitaliser sur les nombreuses expériences du GREF, à la fois opérationnelles et techniques, mais aussi sur le savoir être permettrait sans doute de garder ces connaissances pour qu'elles ne restent pas « volatiles » et connues uniquement par ceux qui les ont vécues. Il faut rendre ses connaissances accessibles au sein de l'ONG.

- Besoin de critères clairs pour la sélection des projets

Pour qu'une initiative soit adoptée par le GREF, l'équipe en charge formalise le dossier-projet et le présente à la commission des projets en vue de sa labellisation, qui est un préalable à sa mise en œuvre. Effectivement, avec une constellation de projets potentiels, il serait essentiel d'établir des critères d'acceptation plus rigoureux.

Ces critères doivent s'assurer de l'alignement des objectifs des projets avec les valeurs du GREF mais également de leur faisabilité et de leur adéquation avec les ressources disponibles. Cela permet d'éviter le lancement de projets qui vont s'avérer insoutenables par la suite.

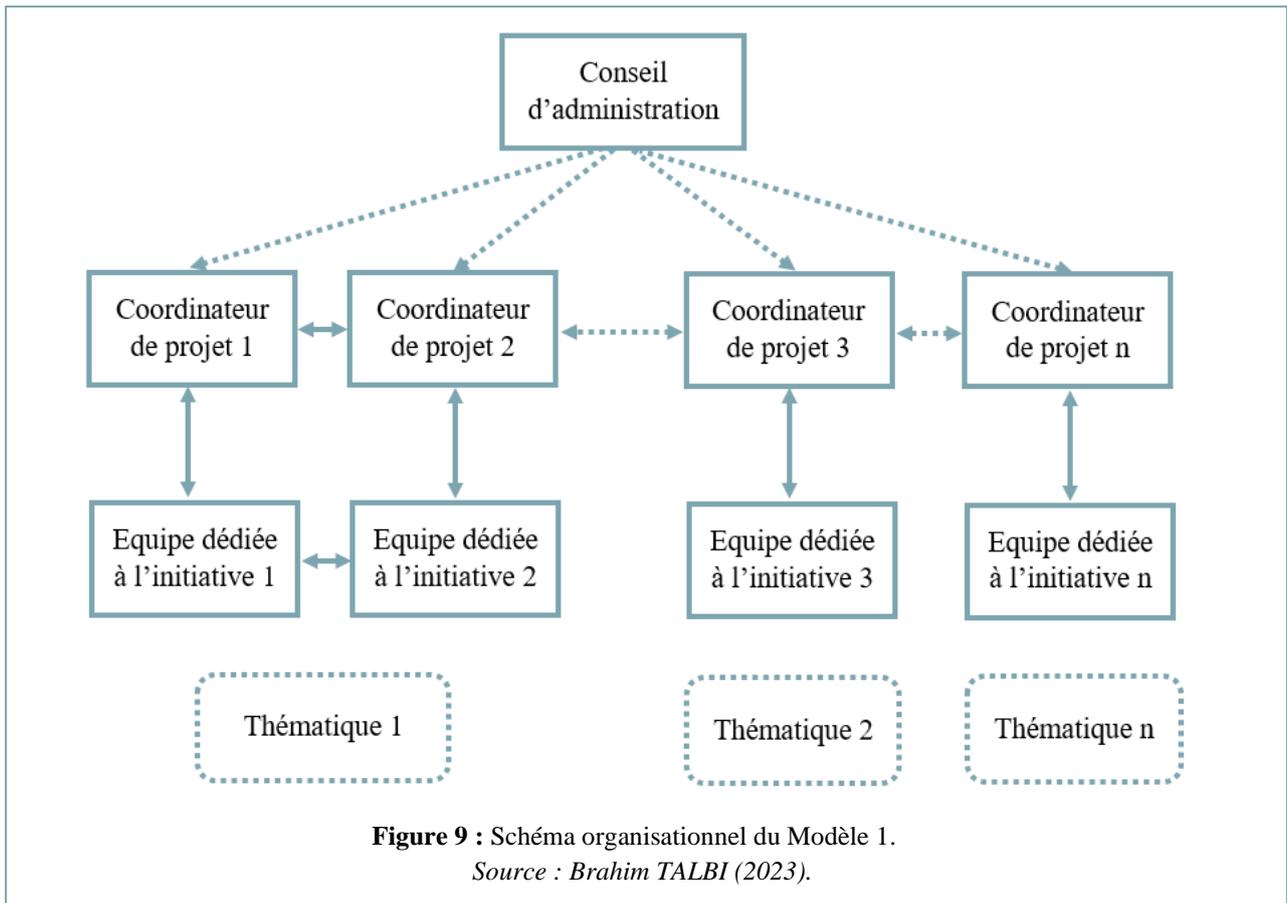
Il est essentiel de communiquer ces critères de sélection de manière précise aux porteurs de projets potentiels pour arriver à cadrer le nombre d'initiatives.

Exemple extérieur : Ashoka

Ashoka est une ONG qui agit en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat social. L'organisation indienne repose sur *'des individus guidés par une idée novatrice qui peut aider à résoudre des problématiques profondément ancrées au niveau mondial.'*⁶⁵. L'action de l'ONG vise à détecter, accompagner et connecter les projets innovants portés par des initiatives individuelles en faveur de l'intérêt général. Similairement aux caractéristiques du modèle du GREF, le réseau d'Ashoka est marqué par une diversité d'actions individuelles et autonomes. Créé en 1980, l'organisation identifie actuellement plus de 4000 fellows dans plus de 90 pays. En s'appuyant sur ce large réseau, Ashoka se charge de *'démultiplier l'impact des innovations sociales en favorisant les collaborations hybrides'*⁶⁶. Faisant office d'un laboratoire, l'organisation initie des dynamiques collectives afin de rassembler les différents acteurs travaillant sur les mêmes problématiques. Au moyen de programmes ciblés, des groupes de travail thématiques et le partage des expériences à travers une capitalisation transversale, l'ONG a réussi à atteindre une certaine synergie entre les initiatives et ainsi de générer des résultats plus significatifs.

⁶⁵ L'histoire d'Ashoka. (s. d.). Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.ashoka.org/fr-fr/story/lhistoire-dashoka>

⁶⁶ Champs d'action. (s. d.). Consulté le 1 août 2023, à l'adresse <https://www.ashoka.org/fr-fr/champs-daction?multilink=switch>



Ce schéma simplifié est loin de capturer pleinement les intrications complexes de ce modèle d'initiatives individuelles. Cependant, il permet d'illustrer que les projets sont structurés soit par initiative (projet 3 à n) ou par thématiques (similaire à l'organisation d'Ashoka) regroupant plusieurs projets (projets 1 et 2). La deuxième option est privilégiée dans le deuxième modèle pour un meilleur partage de connaissances et d'expériences.

B. Critiques du Modèle 1 :

Bien que ce premier modèle à l'avantage de la mise en avant des perspectives individuelles, la valorisation de la diversité des idées (ce qui permet d'attirer divers profils) et le renforcement de la participation des bénévoles ; il est également accompagné de plusieurs inconvénients. Les limites du premier modèle résident dans :

- Un manque de cohérence et de clarté extérieure :

Avec une multitude d'initiatives individuelles traitant un large éventail de sujets et de contextes, présenter une image cohérente et commune de ce qu'est le GREF devient un défi majeur. En effet, les parties prenantes externes, notamment les bailleurs et les bénéficiaires, peuvent avoir du mal à comprendre le récit global du GREF et l'impact de leurs actions variées. Outre la

perception de son fonctionnement organisationnel, l'identité et la réputation distinctive qu'ont construit les greffons, à savoir des accompagnateurs du développement par l'éducation et la formation, risquent grandement de se diluer. De ce fait, le GREF pourrait rencontrer des difficultés à concurrencer avec d'autres ONG mieux positionnées et ancrées.

- Un manque de communication entre les équipes :

Bien que la communication et la synergie au sein de cette constellation de projets soient des aspects importants de ce modèle, des tensions entre les équipes ne sont pas inévitables. La concurrence et la compétition entre les équipes dans la recherche de financements et de partenariats, ce qui entraîne des effets néfastes sur le collectif.

De plus, l'absence d'une structure claire de coordination, il existe un risque de redondance des actions soient développés par différents porteurs de projets. Cela peut gaspiller des ressources et diminuer l'efficacité globale.

- Lourdeur de la gestion interne :

La professionnalisation et l'alourdissement des tâches administratives, jugées comme complexes et chronophages par les spécialistes de la solidarité internationale, n'est pas uniquement symptomatique au GREF. Néanmoins, dans la situation du GREF, la gestion des projets est assurée par les bénévoles eux-mêmes. Souvent inaccoutumés aux tâches techniques et administratives, les bénévoles sont susceptibles de perdre leurs motivations en détournant l'attention de l'objectif initial. Les bénévoles risquent de ressentir une moindre satisfaction envers leur expérience bénévole et ainsi provoquer leur départ

2.2. Modèle 2 : Identité axée sur les grandes thématiques

Contrairement au premier modèle qui se base sur une multitude de projets individuels et sur l'autonomie des équipes bénévoles, ce deuxième modèle est plutôt centré sur des grands projets et sur la collaboration entre tous les membres. En structurant le travail d'équipe et en dressant des méthodes communes, le modèle dit « collectif » vise à parvenir à une forme très poussée d'agrégation voire à atteindre l'intégration (fusionne des identités multiples pour se doter d'une nouvelle identité distincte).

A. Caractéristiques du modèle 2 :

- Les grands projets (programmes) et le regroupement thématique :

Comme explicité dans les critiques du modèle précédent, le foisonnement des initiatives et l'étalement géographique des projets participent à l'éparpillement des ressources et des efforts. C'est pourquoi ce deuxième modèle privilégie le regroupement des projets, jusque-là majoritairement individuels, sous un nombre de thématiques liées à l'éducation et à la formation. Limitées au nombre de quatre ou cinq, ces thématiques représentent les secteurs transversaux que partagent tous les projets du GREF. Ainsi, les projets individuels seront regroupés en programmes thématiques qui rassemblent des initiatives, objectifs et valeurs communs, ce qui favorise une approche plus ciblée et cohérente.

Travailler sur de plus grands programmes signifie plus de financements. En effet, la tendance de privilégier des projets de tailles importantes et de limiter le financement des petits projets, est promue par les bailleurs de fonds par souci d'efficacité et d'impact. Un cas concret serait, la mise en œuvre des PMP par le GREF, qui a permis de donner un nouveau souffle pour l'association qui traversait une situation financière délicate.

- Exemple du PMP :

Le PMP tire parti des initiatives antérieures du GREF dans les pays sélectionnés. Le programme combine plusieurs projets répartis selon des thématiques axées sur l'éducation inclusive et l'accompagnement éducatif des enfants vulnérables. 18 groupes de réflexion dit « Groupes Thématiques et de Compétences » (GTC) sont alors mis en place dont : l'alphabétisation, la formation professionnelle et technique, le genre, la petite enfance...etc.

Le choix d'une répartition par thématique plutôt que par pays ou par activités (jugés comme claniques), s'est fait dans une optique d'échange et de partage d'expériences entre tous les projets inclus. Cependant, le nombre important des thématiques a entravé la coordination entre

les groupes, il a été ainsi recommandé de limiter le nombre de thématiques à la petite enfance, la formation professionnelle et le renforcement des formateurs du corps enseignant.

De plus, l'interaction entre la logique thématique et la logique géographique (par pays) reste encore un enjeu majeur pour atteindre une efficacité maximale.

- Professionnalisation et méthodes définies :

Pour faire suite à l'exemple du PMP, l'AFD a imposé des conditions et des restructurations au GREF et son fonctionnement. Vers plus de professionnalisme, le GREF doit intégrer et généraliser les démarches évaluatives telles que le suivi-évaluation, l'étude d'impact et la capitalisation, nécessaires à l'efficacité de l'action auprès des bénéficiaires. Pour le GREF, cela implique l'instauration de méthodes minutieuses et communes, telles que le "Guide d'accompagnement des projets", réalisé par le Pôle Projets National (PPN). De plus, des formations régulières sont organisées pour renforcer leurs connaissances et compétences professionnelles.

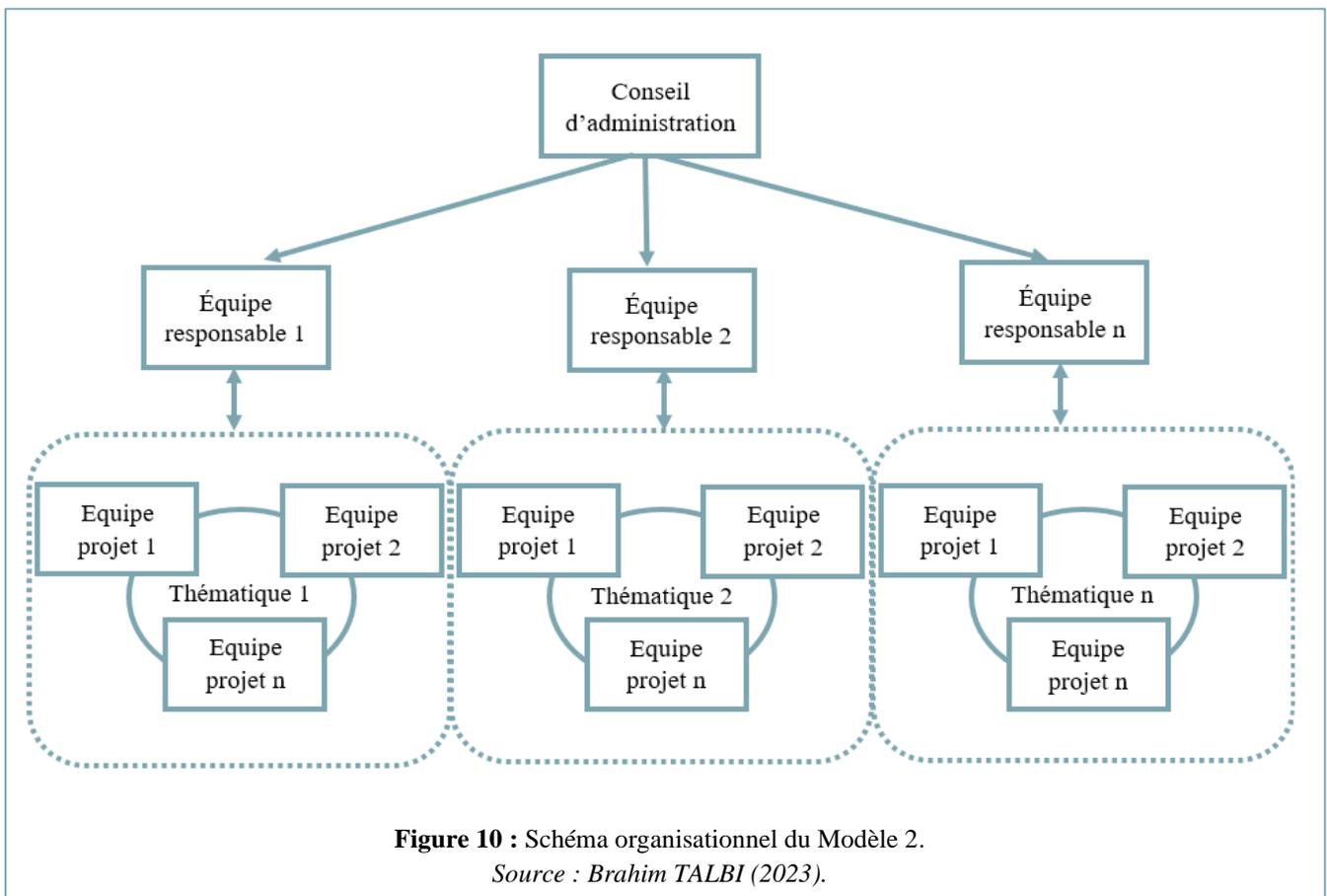
Comme préconisé lors de l'évaluation finale du Projet Multi Pays (recommandation 5)⁶⁷, le GREF doit recruter une équipe de salariés, pour gérer efficacement ces projets à gros budgets. Composée de professionnels, qualifiés dans divers domaines tels que la gestion de projet, la collecte de fonds, la communication, la coordination des partenaires et l'évaluation de l'impact, l'équipe salariale contribue à superviser la mise en œuvre des projets, à garantir leur conformité aux objectifs et à optimiser l'utilisation des ressources financières.

- Travail collectif et partenariats :

Étant donné que la gestion des projets et la recherche de financement par l'équipe salariée, allège les charges administratives qui pèsent sur les épaules des bénévoles et leur permet de se concentrer sur le déroulement des actions. Par ailleurs, cela laisse plus de temps pour les échanges entre les équipes pour améliorer la coordination et maximiser l'impact global des initiatives.

En outre, une caractéristique clé de ce modèle est la collaboration divers acteurs et partenaires. En adoptant une approche partagée et en collaborant étroitement avec des acteurs locaux et/ou partis prenants Nord, le GREF bénéficiera de perspectives variées et garantir la pertinence de ses initiatives.

⁶⁷ 'Recommandation 5 : Le GREF se doit de sortir du bénévolat intégral et créer des postes, sur la base de cahiers de charges bien définis (comme c'est la norme dans les projets) pour conduire les tâches qu'il serait difficile de continuer à faire accomplir à des bénévoles'. <https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/Rapport-Final-Evaluation-PMP-GREF-2015.pdf>



Exemple externe : Fondem

Fondation Énergies pour le Monde (Fondem), œuvre depuis 30 ans pour assurer un accès à l'électricité en milieu, rural tout en préservant l'environnement. Le fonctionnement de la fondation a récemment évolué en termes de gouvernance, de pays d'interventions et des méthodes appliquées.

En plus du recrutement d'une équipe de salariés professionnels, le conseil d'administration de Fondem, inclut actuellement des acteurs associatifs et des représentants des pouvoirs publics. Cette initiative, qui a été lancée en mai 2018, a permis d'acquérir un meilleur ancrage et d'amener des solutions plus adaptées.

En ce qui concerne ses actions, la fondation a réduit son champ géographique pour passer de 31 à 8 pays d'intervention. Cette concentration des actions a facilité l'augmentation des budgets des projets retenus et de recentrer les efforts pour un meilleur impact. Sur le site internet⁶⁸ de la fondation, plusieurs livrets de capitalisation transversaux, guides de bonnes pratiques et guides méthodologiques, sont régulièrement publiés.

68 Nos publications. (s. d.). Consulté le 9 août 2023, à l'adresse <https://fondem.org/sinformer/>

B. Critiques du Modèle 2 :

Derrière les apports et avantages de ce modèle tels que la collaboration renforcée et une meilleure gestion des projets, peuvent se cacher également certaines limites et défis.

- Tensions entre salariés et bénévoles :

Comme détaillé dans la partie de l'identité des meneurs de l'action (chapitre 1), la cohabitation entre bénévoles et volontaires d'un côté et salariés de l'autre s'accompagne de plusieurs tensions. Bien que le GREF ait déjà employé et continue à employer quelques salariés, la majorité reste bénévole⁶⁹. L'idée d'élargir la salarisation pourrait être critiquée par les greffons, comme c'est souvent le cas, étant perçu comme source de dilution des identités fondatrice, tels que l'engagement désintéressé et le don de soi.

Il est alors essentiel de trouver un équilibre entre le rôle des salariés et celui des bénévoles. Il faut éviter que la présence d'une équipe salariée ne soit perçue comme une ingérence dans les initiatives individuelles, mais plutôt comme un complément visant à renforcer les compétences et l'efficacité de l'ensemble.

Exemple interne : le GREF à deux vitesses

Lors du lancement de la première partie de ce projet, plusieurs membres ont explicité leurs craintes d'un délaissement des « petits projets » face à l'ampleur de ce dernier. Ces préoccupations trouvent racine dans l'idée d'une compartimentation de l'identité de l'organisation entre : un GREF-PMP et un GREF-hors PMP. Néanmoins, *'l'organisation du PMP et la communication à son sujet, mais aussi par la prise de conscience généralisée que le PMP est essentiel pour le GREF'*⁷⁰, ont permis d'éviter ce clivage identitaire.

- Manque d'autonomie (thématique, partenariats)

S'engager dans ce modèle signifie perdre une partie de l'autonomie qui caractérise le GREF actuel. Que ce soit en termes de choix de méthodes, d'activités et/ou de territoires, le travail

⁶⁹ *'Le cap autour des 10 salariés est un moment décisif dans l'organisation de la vie associative par rapport à l'action bénévole. C'est à ce stade que commence la nécessité de formaliser et prescrire les comportements pour répartir et organiser le travail'*

Templier, C. (2016). Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG - Etude de cas Surfrider Foundation Europe. [Thèse de doctorat en Sciences de gestion]. École doctorale sciences sociales et humanités (Pau, Pyrénées Atlantiques).

⁷⁰ Ibid. Evaluation finale du PMP. page 14 <https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/Rapport-Final-Evaluation-PMP-GREF-2015.pdf>

collectif et la professionnalisation du Modèle 2 peut être perçue comme limitant la capacité à innover de manière autonome.

En parallèle, la collaboration et la mise en place de partenariats soulèvent la question de la dépendance envers les partenaires. En effet, le travail sur de plus grands projets implique de nombreux partenariats pour apporter un meilleur ancrage, des ressources supplémentaires et une expertise variée. Cependant, il existe un risque de devenir excessivement dépendant des partenaires ou au contraire de faire face à un désengagement des partenaires et de devoir assurer leurs rôles.

2.3. Modèle 3 : Identité axée sur la professionnalisation

Parmi les trois modèles proposés, ce troisième est particulièrement dépaysant pour l'ONG, car il s'éloigne du modèle d'action actuel du GREF. Ce modèle se conforme à deux tendances actuelles qui touchent le monde des ONG, la spécialisation et la formation de consortiums. En effet, au début des années 2000, les bailleurs de fonds privilégient le financement d'ONG spécialisées dans un seul domaine d'expertise pour assurer l'efficacité du projet. En parallèle, l'attribution de certaines subventions ou appels d'offres ont pour condition, le regroupement des ONG et le travail en consortium, afin de diminuer les frais de gestion qui alourdissent les budgets.

A. Caractéristiques du modèle 3 :

- La spécialisation des domaines d'action : le GREF, une ONG à mandat unique

Comme précisé dans le chapitre I partie 2, la spécialisation d'une ONG dans son domaine initial d'appartenance ou dans un autre qui a été adopté, conduit à une plus grande reconnaissance de l'organisation et de ses membres. La spécialisation du GREF dans l'éducation et la formation, qui représente son ADN initial, est atteignable du fait que la majorité des membres sont des anciens éducateurs qui ont acquis de nombreuses expériences dans le domaine avec l'association.

Cela implique que le GREF concentre ses efforts, ses ressources pour la production de contenus de qualité, de participer à des débats et de renforcer des compétences de ses membres. Tout d'abord, le GREF s'engage dans la publication d'articles, de guides de bonnes pratiques, des études de cas, des recherches et des analyses approfondies dans le domaine de l'éducation. Pour cela, une attention particulière est donnée aux échanges entre les groupes thématiques et la

capitalisation des expériences au sein du GREF. L'élaboration de contenus de qualité démontre la connaissance approfondie de l'association dans le domaine et renforce sa crédibilité. De plus, pour une meilleure visibilité, l'organisation participera aux discussions liées au domaine d'expertise (conférences, séminaires, forums...etc.). De ce fait, le GREF devient un partenaire de choix, reconnu pour son expertise dans son domaine précis.

- Travail en consortium :

Plus formel que la simple coordination et moins bouleversant que la fusion des organisations, le consortium est *'un groupement d'acteurs, notamment d'organisations ou d'individus, résultant d'une collaboration à un projet ou programme dans le but d'obtenir un résultat. Il se traduit par une formalisation (contrat, convention ou tout accord partagé) entre membres des principes de collaboration et des accords de responsabilités partagées pour la coexécution d'une action'*⁷¹.

Ainsi dans le cadre du modèle 3, le GREF adopte une approche de consortium qui peut se révéler bénéfique pour la valorisation de son expertise. D'abord, en collaborant avec des partenaires stratégiques, qui partagent les valeurs du GREF, la mise en œuvre des projets est facilitée (mutualisation des compétences, ressources et expertises). Ensuite, un consortium bien défini qui repose sur la complémentarité des acteurs, permet de couvrir de larges zones grâce à des volumes financiers importants. Cela permet au GREF de réduire la charge financière qui est assurée par les bailleurs et/ou les partenaires impliqués et de se concentrer davantage sur les contributions apportées. Enfin, en exerçant une influence collective, les membres du consortium peuvent promouvoir des réformes positives et façonner l'avenir de l'éducation.

- Le GREF et les consortiums :

Par le passé, le GREF a pris part dans un certain nombre de consortiums, notamment dans le cadre du projet « contribuer à la Modernisation du Système Éducatif Haïtien » (COMOSEH) et le projet « Appui à la Promotion et à la modélisation des Passerelles éducatives au Niger » (PassEduc).

Le projet PassEduc (2018-2021) est une réponse aux besoins éducatifs non satisfaits d'un pays jeune qui est le Niger. Pendant 3 ans, le projet a concerné environ 1500 à 2000 enfants déscolarisés et non scolarisés notamment à travers la construction de 45 classes pour les 8 à 12 ans et 21 classes pour les 12 à 14 ans. Ces classes dites passerelles emploient des méthodes de

⁷¹ Frédéric, A., Chauveau, C., Tommasino, L., & Collinet-Brdys, L. (2021, mai). Traverses N°49 : Le consortium : outil pertinent ou piège à haut risque ? <https://groupe-initiatives.org/>. Consulté le 13 août 2023, à l'adresse https://www.avsf.org/public/traverses-49_avec_fiches-web.pdf

pédagogie active et d'éducation nouvelle, plus adaptées aux enfants déscolarisés et/ou non scolarisés. Étant donné que le projet avait adopté une approche systémique, ces objectifs englobaient tout le système scolaire puisqu'il s'agit d'améliorer les compétences des organisations locales dans le domaine de l'éducation, de garantir l'accès des enfants à l'éducation et équiper les classes d'installations sanitaires.

De ce fait, un consortium « Aide et Action et GREF » s'est mis en place, autour duquel s'est construite une démarche multi-acteurs (qui rassemble divers intervenants aux rôles complémentaires) : l'ONG nigérienne RECAC (Renforcement des Capacités Communautaires), l'ONG nigérienne ONEN (Organisation Nigérienne des Educateurs Novateurs), la Fondation Strømme, la Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Éducation Non Formelle (DGAENF) et ses inspections départementales.

Le rôle du GREF dans ce projet correspond parfaitement aux paramètres de ce troisième modèle. En effet, avec une équipe de 7 personnes, les greffons ont su apporter un appui en termes d'expertise pédagogique : *'préconisation d'outils et de pratiques pédagogiques, identification des bonnes pratiques pédagogiques adoptées par les formateurs et animateurs, participation aux évaluations qualitatives, suivi des animateurs en vue de l'observations et l'analyse des pratiques, mise en forme d'outils pédagogiques accessibles et diffusables'*⁷².

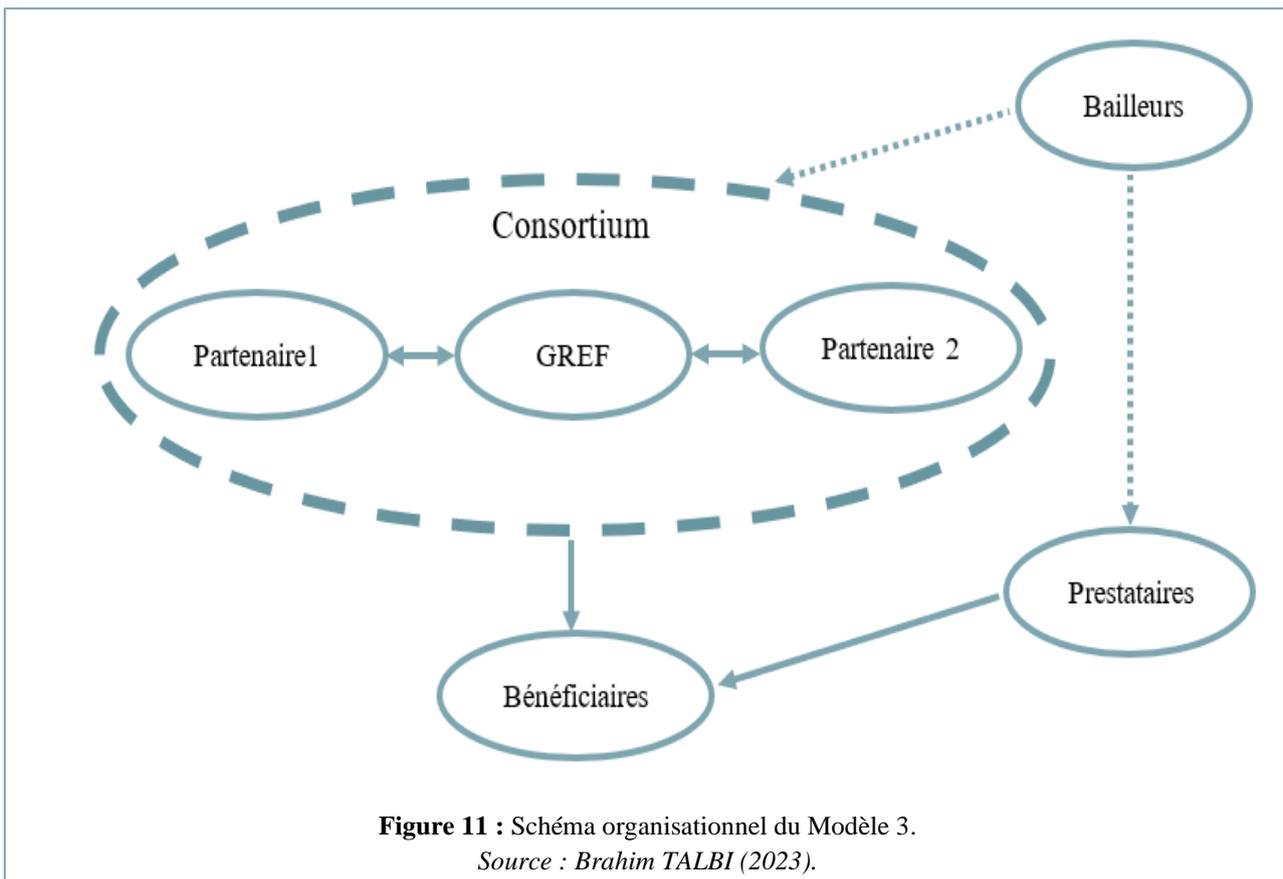
Dans des conditions semblables au projet PassEduc, le projet COMOSEH (2018-2021) visait à améliorer la qualité de l'éducation en optimisant les conditions matérielles de fonctionnement des écoles haïtiennes. Touchant à 30 établissements scolaires, à 175 équipes d'enseignants et à plus de 6000 élèves, le projet a pu *'fournir de l'eau potable aux écoles, de traiter l'évacuation et l'assainissement, de créer des latrines, d'organiser des cantines scolaires, d'initier des jardins scolaires et d'éduquer les élèves à l'hygiène, la santé et l'environnement, de former les maîtres et directeurs'*⁷³. Le projet a été porté par consortium avec 5 organisations Franco-Haïtiennes d, avec lesquelles le GREF avait signé une convention de partenariat en 2015 : Collectif Haïti de France (CHF), l'association Haïti Futur (HF), le Groupe de Réflexion et d'Action pour une Haïti Nouvelle (GRAHN) et l'organisation syndicale d'enseignant et opérateur de formation (REFERANS). Financé à 35% par l'AFD (budget total de 971 200 €),

- À partir de ces caractéristiques, il est clair que ce modèle correspond à l'approche de sélection (modèle des synergies des identités multiples de Pratt et Foreman) : dans cette option, il est

⁷² Assurer l'accès des enfants à l'éducation formelle via des classes passerelles : Une expérience concluante et inspirante de classes passerelles pour une école inclusive au Niger : le projet PassEduc (2018-2021). (2021). Livret 1 de capitalisation de l'expérience PassEduc

⁷³ COMOSEH : contribuer à la modernisation du système éducatif haïtien. (2023, août 19). afd. Consulté le 20 août 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/comoseh-contribuer-la-modernisation-du-systeme-educatif-haitien>

décidé de se concentrer sur une seule identité (qui dans ce cas représente le domaine de l'éducation) et de sacrifier les autres pour atteindre une meilleure efficacité.



Dans le cas de ce modèle le GREF émerge comme un partenaire privilégié pour son expertise dans l'éducation et de la formation.

B. Critiques du Modèle 3 :

Bien que les consortiums présentent des avantages évidents, notamment en termes de mutualisation des efforts et connaissances, il entraîne également des inconvénients et de risques.

- Risque de sur-spécialisation et perte de polyvalence :

Bien que la spécialisation permettra au GREF de gagner en expertise, crédibilité, reconnaissance et efficacité, elle peut également limiter la capacité d'adaptation des projets pour répondre à des problèmes émergents sur le terrain. Souvent, les contextes révèlent la nécessité de compétences techniques dans des domaines spécifiques autres que l'éducation. Et en tant qu'ONG spécialisée, composée de personnel dont les compétences sont exclusivement dans le domaine éducatif, le GREF sera dépendant aux partenaires possédant des compétences variées. En effet, dans le cas du projet Adjarra face aux difficultés rencontrées sur le terrain, le

GREF a su s'adapter aux problèmes liés à l'eau, au maraîchage et les déchets, grâce à la mobilisation de spécialistes locaux.

- Le manque de cohérence et d'alignement stratégique :

La collaboration avec des partenaires et l'adhésion à des consortiums peuvent être opportunistes et motivées par des raisons financières, ce qui peut entraver le partage réel d'une vision et d'une approche communes entre les membres du consortium. Des désaccords et des divergences peuvent survenir dans la mise en œuvre des projets en raison de l'absence de cette cohésion initiale, compromettant à terme l'atteinte des objectifs et l'impact collectif.

Un manque d'intérêt d'une organisation peut également entraver le fonctionnement du groupe. À titre d'exemple l'adhésion du GREF au Conseil français des associations pour les droits de l'enfant (COFRADE) s'est avérée très peu contributive, en raison d'une divergence d'intérêts et d'expertise. Ce qui a mené par la suite, le CA à faire le choix de ne pas renouveler l'adhésion du GREF. Il est donc crucial de définir le rôle du GREF au sein d'un consortium, que ce soit en tant que chef de file ou partenaire. Dans le premier cas, les objectifs et les responsabilités de chaque membre doivent être clairement définis. Quant au deuxième cas, le partenariat nécessite une évaluation minutieuse des autres ONG pour confirmer l'alignement de leurs valeurs et de leurs compétences.

De plus, dans certains cas de consortiums impliquant plusieurs partenaires, le risque de la surcharge administrative et bureaucratique s'accroît. Car le travail en consortium demande des efforts de coordination qui peuvent devenir prédominants. La récurrence de réunions et les procédures complexes, peut éventuellement compromettre l'efficacité des actions concrètes sur le terrain.

Sur la base des caractéristiques et inconvénients des trois modèles évoqués, il est manifeste que le deuxième modèle est le plus prometteur. En effet, le modèle collectif équilibre les caractéristiques positives et les atouts importants tout en minimisant les faiblesses potentielles. L'accent mis sur l'expertise, et la possibilité de nouer des partenariats solides tout en conservant une certaine autonomie, le modèle se situe ainsi au point médian entre les deux autres modèles. De plus, en tirant parti du travail d'équipe et la capitalisation sur les connaissances, le scénario 2 propose une approche durable pour maximiser l'impact des actions du GREF.

La réussite du GREF de faire cohabiter les initiatives individuelles et le PMP par le passé, est un indicateur de la compatibilité du modèle avec celui de l'organisation.

Conclusion générale

L'analyse de l'identité en général et de l'identité organisationnelle en particulier, a montré qu'il existe des tensions entre la recherche d'identité dans la formation du concept de soi et l'acceptation de la diversité interne et externe; faisant ainsi de l'identité un processus continu de découverte à la fois risqué et réconfortant.

Ce travail de recherche a attiré l'attention sur l'importance croissante des questions d'identité au sein des ONG, qui ont été, pendant longtemps, négligées. De plus, nous avons constaté que l'identité dépasse les interactions internes car elle s'applique également à la manière dont une organisation se présente à l'extérieur et à la façon dont sa réputation est perçue.

Issues de l'entrelacement de différents facteurs interne (l'origine, les actions et l'effectif) et des facteurs externes liés au contexte, les identités des ONG ainsi que d'autres types d'organisations dites démocratiques, sont confrontés au phénomène de l'hybridation organisationnelle.

Cette hybridation identitaire présente à la fois des défis et des opportunités pour les ONG. D'une part, cela lui permet de capitaliser sur ses différents atouts tout en restant adaptable dans un environnement en constante évolution. D'autre part la non-maitrise de l'identité peut provoquer des tensions internes ou des incohérences qui menacent son impact et son efficacité globale. Pour réussir à gérer une telle complexité, une ONG a besoin de décisions stratégiques judicieuses sur la meilleure façon d'équilibrer ses multiples identités.

Dans cet environnement en évolution rapide, le GREF présente des symptômes d'une identité hybride distincte. Cela est notamment, observé à travers les différents choix entrepris entre gouvernance régionales et nationales, spécialisation et diversification, activités situées à l'échelle internationale et nationale, projets individuels et à grande échelle.

Cette diversité au sein des identités internes influence les actions menées sur le terrain et touche significativement à leur efficacité. En effet, comme en témoigne l'analyse des deux projets sur le terrain, une identité hybride peut entraver la capacité du GREF à remplir efficacement sa mission. De ce fait, GREF doit prendre des mesures pour définir son identité en clarifiant ses valeurs fondamentales, en décrivant ses domaines d'expertise et en alignant ses activités sur une vision stratégique.

L'analyse des différents aspects interne du GREF a permis de faire ressortir trois modèles stratégiques suivant les approches de Pratt et Foreman (la sélection, la compartimentation, l'agrégation et l'intégration). Chaque modèle présente des caractéristiques distinctes et des défis particuliers qui pourraient façonner sa trajectoire en fonction des objectifs, de la culture et de l'environnement du GREF.

Le premier modèle d'autonomie-flexibilité met en valeur l'initiative individuelle tout en encourageant la diversité des actions entreprises, mais pourrait entraîner une fragmentation des ressources et une incohérence globale.

Le deuxième modèle se concentre sur la collaboration et le travail d'équipe pour améliorer la professionnalisation et l'impact collectif du GREF. Cependant, cela nécessite une gestion minutieuse des équipes et des projets.

Le troisième modèle se base sur l'expertise et la spécialisation. Bien que le modèle pourrait accroître la crédibilité et la reconnaissance du GREF, cela risque également de conduire à un manque de flexibilité ou à des partenariats et à des actions trop complexes.

En comparant les trois modèles, il est préconisé pour le GREF d'opter pour ce deuxième modèle en raison de ses nombreux avantages et de ses inconvénients réduits ; ce qui en fait une option stratégique recommandée. En mettant l'accent sur la collaboration et le travail d'équipe, ce modèle facilite la professionnalisation, en exploitant à la fois l'expertise interne et externe. De plus, l'accent mis sur les programmes thématiques fournit une orientation stratégique claire tout en encourageant simultanément la communication et le partage d'expériences entre les équipes et les individus.

Bien que ce modèle puisse présenter des défis tels que le risque de perte d'autonomie pour les chefs de projet, ces risques peuvent être minimisés grâce à une gestion proactive et une attention continue portée à l'équilibre entre collaboration et autonomie.

Ces pistes de réflexion offrent des perspectives pour l'avenir du GREF, dont les décisions concernant sa stratégie, détermineront sa forme future voire sa survie et son impact dans les années à venir.

Bibliographie

Livres :

- DE MONTCLOS MARC-ANTOINE Pérouse. 2015. Pour un développement « humanitaire » ? Les ONG à l'épreuve de la critique. [en ligne]. Marseille. IRD Editions. URL : https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers19_05/010065974.pdf
- HUSSON Bernard, PIROTTE Claire et GRÜNEWALD François. 2000. Entre urgence et développement : pratiques humanitaires en questions. Paris. KARTHALA Editions.
- CAZENAVE Bruno, GARBE Emmanuelle, MORALES Jérémy. 2020. Le management des ONG. La Découverte, « Repères », 2020, ISBN : 9782348059018. DOI : 10.3917/dec.cazen.2020.01. URL : <https://www.cairn.info/le-management-des-ong--9782348059018.htm>
- RYFMAN Philippe. 2014. Les ONG. La Découverte, « Repères », ISBN : 9782707182081. DOI : 10.3917/dec.ryfma.2014.01. URL : <https://www.cairn.info/les-ong--9782707182081.htm>
- RYFMAN Philippe. 2008. Une histoire de l'humanitaire. La Découverte, « Repères », 2008, ISBN : 9782707153982. DOI : 10.3917/dec.ryfma.2008.01. URL : <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/une-histoire-de-l-humanitaire--9782707153982.htm>

Articles :

- Albert Stuart et Whetten David. 1985. Organizational identity, dans Cummings & B. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, vol. 8, pp. 263–295.
- ARZALIER Jean-Jacques. 2010. Les services de santé face à la guerre de Crimée (1854-1856). Étude comparative de la prise en charge sanitaire des armées britanniques et françaises en Orient. [En ligne]. Presses universitaires du Septentrion eBooks. p. 151-175. URL : <https://books.openedition.org/septentrion/44844?lang=fr>
- BAUDRY Robinson et JUCHS Jean-Philippe. 2007. Définir l'identité. Hypothèses .. [en ligne]. 1 janvier 2007. Vol. 10, n° 1, pp. 155. <https://doi.org/10.3917/hyp.061.0155>.
- CAZENAVE Bruno, GARBE Emmanuelle et MORALES Jeremy. 2020. Le management des ONG. [en ligne]. La Découverte. Page 9 à 28. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/le-management-des-ong--9782348059018-page-9.htm> # s1n3

- COLLET Brigitte. 2002. Les ONG de défense des droits de l'homme aux Nations unies. *Projet*. [en ligne] <https://doi.org/10.3917/pro.269.0033>
- DA SILVA José Roberto Gomes. 2010. La dynamique identitaire entre organisations et individus. le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue française de gestion*. [en ligne]. Vol. 36, n° 203, pp. 185-204. DOI 10.3166/rfg.203.
- DE GAULEJAC Vincent. 2002 « Identité », dans *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, Érès, p. 174-180. URL : <https://www.cairn.info/vocabulaire-de-psychosociologie--9782749206851-page-174.htm>
- DROUIN-HANS Anne-Marie. 2006. Identité. *Le Télémaque*. [en ligne], n° 29, p. 17-26. <https://doi.org/10.3917/tele.029.0017>; URL : <https://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2006-1-page-17.htm>.
- FLORINE Garlot. 2020. « Penser la relation de solidarité internationale en interrogeant ses concepts et les représentations sociales de ses acteurs », *Les Cahiers de la SFSIC* [En ligne], Collection, 14-Varia, Carte blanche aux jeunes chercheurs . URL : <http://cahiers.sfsic.org/sfsic/index.php?id=257>.
- FOUNTAIN Philip. 2013. Le mythe des ONG religieuses : le retour de la religion dans les études du développement. *Revue Internationale De Politique De Développement*. [En ligne]. 1 March 2013. N° 4, p. 15–40. DOI 10.4000/poldev.1302.
- FREYSS Jean. 2004. « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation ». [En ligne]. Cairn info, dans *Revue Tiers Monde*, N° 180, p 735 à 772. URL : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2004-4-page-735.htm>
- GIOIA Dennis. A., SCHULTZ Majken, et CORLEY Kevin. G. 2000. Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*. [en ligne]. 1 janvier 2000. Vol. 25, n° 1, p. 63-81.
- GOLDEN-BIDDLE Karen et RAO Raghav. 1997. Breaches in the boardroom : organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*. [en ligne] Vol. 8, n° 6, pp. 593-611. DOI 10.1287/orsc.8.6.593.
- GUÉGAN François. 2005. « Les ONG internationales dans le tourbillon du développement. Quelques réflexions à partir de la situation au Laos », *Cultures & Conflits*. [En ligne], N° 60, consulté le 30 avril 2023. URL : <http://journals.openedition.org/conflits/2005>; DOI : <https://doi.org/10.4000/conflits.2005>

- HATCH Mary Jo et SCHULTZ Majken. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*. [en ligne]. 1 août 2002. Vol. 55, n° 8, pp. 989-1018. DOI 10.1177/0018726702055008181.
- HOVLAND Ingie. 2008. Who's Afraid of Religion ? Tensions between 'Mission' and 'Development' in the Norwegian Mission Society. Dans *Palgrave Macmillan UK eBooks*. [En ligne], p. 171-186. https://doi.org/10.1057/9780230371262_8
- LEBEL Doan et DESFORGES Domitille. 2009. Les ONG de défense de l'environnement. Regards croisés sur l'économie. [en ligne]. Vol. n° 6, n° 2, pp. 59-61. DOI 10.3917/rce.006.0059.
- LEBLANC Marie Nathalie et KOENIG, Boris. 2014. L'évangélisation des enfants par les ONG confessionnelles en Côte d'Ivoire : entre aide humanitaire et développement moral. *Autrepart*. [en ligne]. 1 janvier 2014. Vol. 72, n° 4, pp. 219. DOI 10.3917/autr.072.0219.
- MAILLARD Denis. 2008. « 1968-2008 : le Biafra ou le sens de l'humanitaire », *Humanitaire*. [En ligne], N° 18, p.4-15, consulté le 15 avril 2023. URL : <http://journals.openedition.org/humanitaire/182>
- OLIVER David et ROOS Johan. 2006. Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*. [en ligne]. Vol. 32, n° 161, pp. 139-154. DOI 10.3166/rfg.161.139-154.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre. 1993. Le développement comme champ politique local 1. *Bulletin de l'APAD*. [en ligne]. N° 6. consulté le 30 avril 2023. URL : <http://journals.openedition.org/apad/2473> DOI 10.4000/apad.2473 .
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre. 2011. Aide humanitaire ou aide au développement ? La « famine » de 2005 au Niger. *Ethnologie française*. [en ligne]. 9 juin 2011. Vol. 41, N° 3, p. 415-429. URL : <https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2011-3-page-415.htm#no11>. DOI 10.3917/ethn.113.0415.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre. 2021. « Introduction. La socio-anthropologie de l'ingénierie sociale et les contextes africains », dans : « La revanche des contextes. Des mésaventures en ingénierie sociale en Afrique et au-delà » . Paris, Karthala, « Hommes et sociétés », 2021, p. 7-21. URL : <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/la-revanche-des-contextes--9782811123628-page-7.htm>. Page 315 – 326
- PRATT Michael G. et FOREMAN Peter. 2000. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*. [en ligne]. 1 Janvier 2000. Vol. 25, n° 1, pp. 18-42. DOI 10.5465/amr.2000.2791601.

- Pierre-Laurent Félix et Patrick Pajon. 2005. « La construction de l'identité d'un laboratoire d'innovation. Une perspective narrative," Revue française de gestion, Lavoisier, vol. 159(6), pages 303-325. URL : https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG31_159_17_Oconnor_159.pdf
- RAN Bing et GOLDEN Timothy John. 2011. Who Are We ? Administration & Society. [en ligne]. Vol. 43, n° 4, p. 417-445. DOI 10.1177/0095399711412727.
- VAKIL, Anna C. 1997. Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. World Development. [en ligne]. 1 December 1997. Vol. 25, n° 12, pp. 2057–2070. DOI 10.1016/s0305-750x(97)00098-3.
- VAN VUUREN M. et DE JONG M. D. T., 2008. Commitment with or without a stick of paid work : Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization. . n° 3. European Journal of Work and Organizational Psychology.
- VERNA Gérard. 2008. « Le comportement des ONG engagées dans l'aide humanitaire. Selon leur culture d'origine et les pressions politiques subies », Anthropologie et Sociétés. [En ligne], Vol 31, N°2, p. 25–44. URL : <https://www.erudit.org/en/journals/as/2007-v31-n2-as2394/018681ar/>
- WAGNON Sylvain. 2018. Les pédagogies alternatives en France aujourd'hui : essai de cartographie et de définition. Tréma. [en ligne]. N° 50. DOI 10.4000/trema.4174.

Rapports :

- F3E. 2015. Rapport de l'évaluation finale du Projet Multi Pays Renforcement des compétences et des capacités des acteurs de l'éducation, au Mali, Maroc, Niger et Sénégal, 2011 - 2015. <https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/Rapport-Final-Evaluation-PMP-GREF-2015.pdf>
- OECD. 2022. Aide aux organisations de la société civile: Statistiques basées sur la notification des membres du CAD au Système de Notification des Pays Créanciers (SNPC) 2019-2020. Juin 2022. <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/themes-financement-developpement/Aide-aux-organisations-de-la-societe-civile-2022.pdf>

Thèses et mémoires :

- BEAUDRY Jean-Pierre. 2006. L'identité organisationnelle : l'enjeu principal de la gestion de la communication organisationnelle ? analyse du positionnement des différentes parties prenantes en regard de l'identité coopérative du mouvement Desjardins. Thèse de doctorat en communication. Université du Québec à Montréal.
- BOISSELIER Pauline. 2023. Évolution d'un secteur. Le rôle des outils de gestion dans la construction de l'identité organisationnelle : le cas des associations à but social. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Côte d'Azur.
- FÉLIX Pierre-Laurent. 2009. Le processus de construction de l'identité organisationnelle : le cas d'un partenariat d'exploration. Thèse de doctorat en Gestion. Université Pierre Mendès France.
- ISOLA Solène. 2014. Les stratégies d'alliances des ONG françaises au sein de collectifs : révélatrices d'une spécificité hexagonale ? Mémoire de Master 2. Institut d'Etudes Politiques de Grenoble.
- LOBRE, Katia. 2017. L'organisation hybride et son contrôle. Thèse de doctorat en gestion et management. Aix Marseille Université.
- MAROUN Fouad. 2020. Organizational Identity of a Jesuit University. Case of Saint Joseph University of Beirut. Thèse de doctorat en business administration. Université Saint-Joseph de Beyrouth.
- TEMPLIER Cendrine. 2016. Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG : Etude de cas Surfrider fondation Europe. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Cours universitaires :

- Fortuné Franck et Wagner-Chermette Johan. 2022. Pauvreté inégalités et accompagnement social de l'exclusion. Cours magistraux de Master 2. Année universitaire 2022-2023

Documentation interne :

- COMOSEH : contribuer à la modernisation du système éducatif haïtien. (2023, août 19). AFD. Consulté le 20 août 2023, à l'adresse <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/comoseh-contribuer-la-modernisation-du-systeme-educatif-haitien>

- GREF. Assurer l'accès des enfants à l'éducation formelle via des classes passerelles : Une expérience concluante et inspirante de classes passerelles pour une école inclusive au Niger : le projet PassEduc (2018-2021). (2021). Livret 1 de capitalisation de l'expérience PassEduc
- Groupe de Coordination du Plan Stratégique (GCPS). 2021. Orientations et plan stratégiques 2021-2028.
- Le GREF, mémoires pour l'avenir, Essai sur l'histoire du GREF . 2016.

Sites internet :

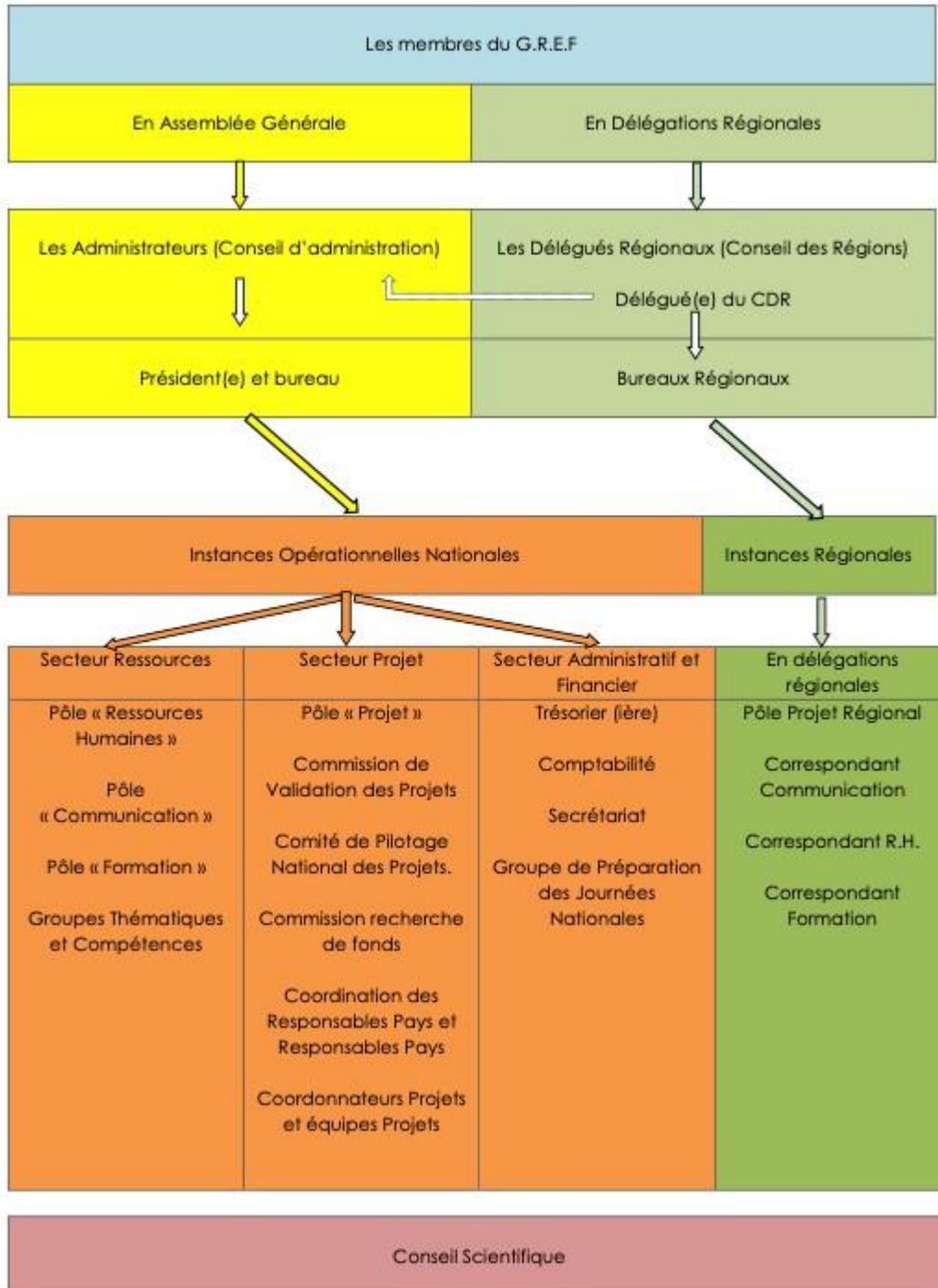
- <https://thedotgood.net/ranking/2023-world-200-sgos/>, 19/08/2023
- Ashoka, <https://www.ashoka.org/fr-fr/story/lhistoire-dashoka>, consulté le 18/08/2023
- Coordination Sud, <https://www.coordinationsud.org>, consulté le 16/08/2023
- GREF, <https://www.gref.asso.fr/wp/>

Table des illustrations

Figure 1 : Caractéristiques de l'identité personnelle.....	18
Figure 2 : Dynamique de l'identité organisationnelle	20
Figure 3 : Les configurations des identités multiples.....	23
Figure 4 : Auteurs et leurs critères de classification des ONG.	29
Figure 5 : Sources de financement des ONG françaises.	35
Figure 6 : Facteurs de l'émergence de la stratégie organisationnelles.....	47
Figure 7 : Parts du financement du PMP 1.	56
Figure 8 : Evolution de l'identité du GREF.	57
Figure 9 : Schéma organisationnel du Modèle 1.....	68
Figure 10 : Schéma organisationnel du Modèle 2.....	72
Figure 11 : Schéma organisationnel du Modèle 3.....	77

Annexes

Annexe 1 : Structure organisationnelle du GREF



Annexe 2 : VMV du GREF

Vision : Partager des savoirs pour un avenir solidaire

Nos valeurs :

- Engagement bénévole de professionnels expérimentés en éducation et formation
- Partage et solidarité ici et là-bas
- Echange d'expériences et de compétences
- Co-construction de solutions pérennes

Nos missions :

- Accompagner les dynamiques locales et nationales dans la mise en œuvre de projets éducatifs en réponse à la demande des acteurs de la société civile et/ou des institutions
- Trouver ensemble des solutions novatrices de développement en privilégiant la qualité, le genre, l'égalité
- Soutenir la langue française dans le respect de la diversité culturelle et linguistique
- Faciliter la mise en réseau des différents acteurs pour assurer efficacité et pérennité
- Développer l'éducation au développement et à la solidarité

Notre vocation :

- L'éducation de tous pour un monde plus responsable et équitable

Annexe 3 : Grille d'entretiens à destination des bénéficiaires

Ressentis du projet général	
Quelle était la demande initiale ? Quels étaient vos besoins ?	
Est-ce que le projet a changé quelque chose pour vous-même ? Oui ou non, expliquez quoi. (la distance domicile-travail? ; moins de concurrence, offre de travail, opportunités ?)	
Est-ce que le projet a changé quelque chose pour le quartier / le village? Oui ou non, expliquez quoi.	
Selon vous, le projet correspond-il toujours aux besoins ? Expliquez pourquoi.	
Y a-t-il eu des changements visibles depuis le début du projet ? Quelles évolutions a-t-il connues ?	
Selon vous, quels ont été les échecs et les réussites du projet ? Comment les expliquez-vous ?	
Comment caractériseriez-vous la place du GREF dans ce projet ?	
Souhaitez-vous voir des changements ? Si oui, lesquels ?	
Rôle personnel	
Quel est votre rôle dans le projet ? Depuis quand ? Si hors projet : Quelle est votre activité ?	
Comment s'est décidé votre rôle dans le projet ?	
Pour quelles raisons êtes-vous engagé dans le projet ?	
Que faisiez-vous comme activité avant ce projet ?	
Quel âge avez-vous ? Homme / Femme ? (pour moi-même)	
Fonctionnement du projet	
Pouvez-vous m'expliquer le fonctionnement du groupement ?	
Comment les différents acteurs échangent entre eux ; - Comment se réunissent-ils ? A quelle fréquence ? - Comment les décisions sont prises ? - Prenez-vous part aux prises de décisions (à titre personnel et/ou collectif) ? Si oui, trouvez-vous que votre opinion est prise en considération ? - Que pensez-vous de cette façon de faire ?	
Le groupement	
Sentez-vous que votre voix est écoutée / compte au sein du groupement ?	
Il y a-t-il beaucoup de turnover ? Si oui, avez-vous une explication ?	
Que cultivez-vous ?	
Combien de temps travaillez-vous par semaine ? Le travail est-il pénible ?	
Combien gagnez-vous ? Comment répartissez-vous l'argent récolté ? Où vendez-vous les récoltes ?	
Est-ce votre seule activité rémunérée ?	
Cette activité-a-t-elle changé votre quotidien ? Si oui, comment ? Voulez-vous continuer ? Si non, pourquoi ?	

Ne travaillez-vous qu'entre femmes? Si non, quelle est la place des hommes ? Quels rapports entretenez-vous avec eux ?	
Avez-vous des enfants ? Si oui, envisageriez-vous d'emmener vos enfants à votre travail maraîcher ?	
Comment imaginez-vous le groupement dans 5 ans ?	
Les formations	
Avez-vous reçu des formations ? Si oui : qu'en pensez-vous ? Avez-vous appris des choses ?	
Les formations dispensées ont-elles permis de faire évoluer le groupement ? Faire avancer les choses ?	
Souhaitez-vous recevoir d'autres formations ?	

Table des matières

Résumé	1
Remerciements	3
Avant-propos	5
Liste des sigles et acronymes	7
Sommaire	9
Introduction	11
Chapitre I : Exploration des identités plurielles au sein des ONG	17
Partie 1 : L'identité au sein des ONG : multiplicité et ambiguïté	17
1.1. Entre singularité et ressemblance : les contours complexes de la notion d'identité	17
A. Les caractéristiques de l'identité individuelle	17
B. L'identité organisationnelle : une identité commune ?	19
C. Les dynamiques organisationnelles entre identité, culture et image	20
D. Les identités multiples - l'hybridation identitaire	22
1.2. Les ONG face aux obstacles de définition de leur identité	24
A. Flou sémantique : ambiguïté du terme ONG	24
B. Flou statistique : prolifération des ONG Nord et émergence des ONG sud	26
C. Classification des ONG : problèmes de catégorisation	28
Partie 2 : Evolution des identités au sein des ONG à travers l'histoire	30
2.1. L'origine de l'ONG : d'où émane-t-elle ?	30
A. L'identité religieuse : Organisations laïques et confessionnelles	30
▪ Organisations confessionnelles	31
▪ ONG chrétiennes et musulmanes :.....	32
▪ Défis de l'identité religieuse sur le terrain :	32
B. L'origine nationale : ONG françaises, anglo-saxonnes et scandinaves	33
▪ Caractéristiques françaises : identité commune	34
▪ Les différences entre les ONG françaises et anglo-saxonnes	35
2.2. Les actions de l'ONG : Que fait-t-elle ?	37
A. Les ONG humanitaires et de développement	37
▪ L'avènement de l'humanitaire :.....	37
▪ De l'aide humanitaire à l'aide au développement :.....	38
▪ Critiques et accusations mutuelles	39
▪ Le faux débat « humanitaire vs développement »	39
B. Spécialisation et diversification des domaines d'intervention	40

▪	Entre diversification et spécialisation :	41
▪	Diversification des mandats : le pourquoi ?.....	42
▪	Le comment ?	43
2.3.	L’effectif des ONG : Qui mène l’action ?.....	44
▪	Professionnalisation et identité des acteurs	44
▪	Conséquences internes de la professionnalisation	44
▪	L’identité initiale du personnel : altruisme, volontariat et solidarité	45
▪	La cohabitation entre bénévoles et salariés	46
Chapitre II : Évolution de l’identité du GREF et perspectives		49
Partie 1 : Emergence de l’identité actuelle du GREF et son impact sur le terrain		49
1.1.	Périodes clés de l’histoire du GREF	49
A.	Période fondatrice : 1989-1996.....	49
B.	Période d’expansion : 1996-2005.....	51
C.	Période de restructuration : 2005-2009.....	53
D.	Période de nouvelles perspectives : 2009-2016.....	55
1.2.	Impact de l’identité actuelle du GREF sur le terrain.....	59
A.	Projet Adjarra : (2019 – fin prévue en 2023)	59
▪	Présentation du projet :	59
▪	Résultats et observations :	60
-	Le diagnostic préalable relève des compétences spécifiques distinctes de celles du GREF : 60	
-	Les solutions envisagées semblent superficielles et inadaptées :	60
-	Des efforts mobilisés pour adapter le projet au fil du temps.....	61
B.	Projet « Apprendre en jardinant » : (2019- fin prévue en 2024).....	61
▪	Présentation du projet :	61
▪	Résultats et observations :	62
-	Les livrets pédagogiques proposés par le GREF n’ont pas abouti :	62
-	Une tentative de mobilisation de l’appui communautaire :	62
-	Un appui qui s’avère finalement difficilement mobilisable en l’état :.....	62
Partie 2 : Perspectives Stratégiques pour le GREF : analyse comparative.....		64
2.1.	Modèle 1 : Identité axée sur les initiatives individuelles	65
A.	Caractéristiques du modèle 1 :.....	65
▪	Initiatives individuelles et autonomie des équipes :.....	65
▪	Autonomie des équipes et des approches variées :	65
▪	Communication interne et capitalisation transversale :	66
▪	Besoin de critères clairs pour la sélection des projets	67

B. Critiques du Modèle 1 :	68
▪ Un manque de cohérence et de clarté extérieure :	68
▪ Un manque de communication entre les équipes :	69
▪ Lourdeur de la gestion interne :	69
2.2. Modèle 2 : Identité axée sur les grandes thématiques	70
A. Caractéristiques du modèle 2 :	70
▪ Les grands projets (programmes) et le regroupement thématique :	70
▪ Professionnalisation et méthodes définies :	71
▪ Travail collectif et partenariats :	71
B. Critiques du Modèle 2 :	73
▪ Tensions entre salariés et bénévoles :	73
▪ Manque d'autonomie (thématique, partenariats)	73
2.3. Modèle 3 : Identité axée sur la professionnalisation	74
A. Caractéristiques du modèle 3 :	74
▪ La spécialisation des domaines d'action : le GREF, une ONG à mandat unique	74
▪ Travail en consortium :	75
B. Critiques du Modèle 3 :	77
▪ Risque de sur-spécialisation et perte de polyvalence :	77
▪ Le manque de cohérence et d'alignement stratégique :	78
Conclusion générale	79
Bibliographie	81
Table des illustrations	87
Annexes	89
Annexe 1 : Structure organisationnelle du GREF	89
Annexe 2 : VMV du GREF	90
Annexe 3 : Grille d'entretiens à destination des bénéficiaires	91
Table des matières	93