

Problématique de Gestion des ressources humaines au sein de l'ONG locale C.C.E.B.E.C en Groupement de Bugorhe/Kabare en RD Congo.

BINJA MUNEGA Francine*

MAHESHE AMANI Venant**

ALEMAMUNGU BASOMIRE Guelord***

BULANGALIRE BUJIRIRI Jean****

Résumé

Ce papier se propose de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des ressources humaines dans l'ONG C.C.E.B.E.C. asbl. Les résultats révèlent que les difficultés de l'ONG sont liées à la non capacitation du personnel et à la division du travail. L'affectation qui ne tient pas compte des compétences ne permet pas d'assurer la gestion efficace des ressources humaines. D'où, le recrutement des agents qualifiés et compétents s'impose comme réponse au problème.

Mots clés : *Problématique, gestion des ressources humaines, ONG, C.C.E.B.E.C.*

Abstract

This paper aims to contribute to improving working conditions for human resources at the NGO C.C.E.B.E.C. asbl. The results reveal that the NGO's difficulties are linked to a lack of staff training and division of labor. Assignments that do not take skills into account do not allow for effective human resources management. Therefore, the recruitment of qualified and competent staff is necessary to address the problem.

Keywords: *Issues, Human resources management, NGOs, C.C.E.B.E.C.*

* Apprenant de troisième cycle à l'**Université Pédagogique Nationale – UPN – de Kinshasa**, Apprenant de troisième cycle à l'**Université de Douala** au Camérout, Faculté des Sciences économiques et de Gestion, Département de Marketing et Gestion, Chercheure à l'**Institut Supérieur des Techniques Médicales – ISTM – de Masisi** /Nord-Kivu/RD Congo, Email : francinemunega67@gmail.com, Téléphone : +243 9 95 35 89 25.

** Enseignant – Chercheure à l'**Institut Supérieur Pédagogique – ISP – de Kabare**, Sud-Kivu/RD Congo, Département des Sciences Commerciales et Administratives ; à l'**Institut Supérieur Technique, Commercial et Economique – ISTCE – Bukavu/Sud-Kivu/RD Congo**, Département des Sciences Commerciales et Administratives, Bukavu/Sud-Kivu/RD. Congo.

*** Enseignant – Chercheure à l'**Institut Supérieur Technique, Commercial et Economique – ISTCE – Bukavu/Sud-Kivu/RD Congo**, Département des Sciences Commerciales et Administratives, Bukavu/Sud-Kivu/RD. Congo.

**** Enseignant – Chercheure à l'**Institut Supérieur Pédagogique – ISP – de Kabare**, Sud-Kivu/RD Congo, Département des Sciences Commerciales et Administratives ; à l'**Institut Supérieur Technique, Commercial et Economique – ISTCE – Bukavu/Sud-Kivu/RD Congo**, Département des Sciences Commerciales et Administratives, Bukavu/Sud-Kivu/RD. Congo, E-mail : bulangalirejean91@gmail.com, Téléphone : +234 89 35 12 965.

1. Introduction

Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer les ressources humaines à sa stratégie de gestion considérée comme un facteur déterminant dans le développement de cette dernière. Cette stratégie se définit comme « une appellation large, englobant les tâches et activités nécessaires au traitement des questions du personnel ». La gestion des ressources humaines (la GRH) est un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise. Selon Bernard Gazier, la Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. Cette définition n'est pas limitative.

Il convient aussi de considérer les thèmes essentiels comme la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, l'hygiène et la sécurité, la gestion des temps de travail, la gestion du dialogue social, la gestion des connaissances et même selon les situations ; l'accompagnement du changement qui sont aussi du ressort de la GRH. (Korten, 1999) ; Spinosa, Flores and Dreyfus, 1999; Zadek, Bruzan and Evans, 1997). Gérer les ressources humaines, revient à détenir les bonnes informations sur les collaborateurs et la bonne livraison opérationnelle des décisions stratégiques prises. Administrer, c'est disposer d'une base de références et de connaissances, la plus complète possible, sur la relation contractuelle et les éléments signalétiques des salariés (David, 2006). Une part significative de la Gestion administrative des ressources humaines consiste à assurer le suivi du contrat de travail, dès sa création jusqu'à la rémunération des individus. Rémunérer les collaborateurs est un acte essentiel de la fonction des ressources humaines. La masse salariale représente une part significative du budget des ressources humaines, entre 30 et 90% du budget selon les entreprises. La maîtrise de la masse salariale dans un contexte démographique et économique en plein bouleversement est devenue un des enjeux majeurs de la fonction (David, 2006, p.58).

L'organisation se présente comme un potentiel d'actions créateur de valeur que comme un ensemble d'actifs matériels. Les actifs immatériels deviennent de plus en plus

importants. Ce n'est pas une machine-outil qui fait la valeur d'une entreprise mais sa capacité d'innovation, de captation de nouveaux segments, d'attraction par rapport à sa marque et la qualité de ses produits (Emery Yves, 2003). La problématique de l'efficacité des directions des ressources humaines dans les PVD met aujourd'hui en relief plusieurs carences au niveau de la clarté des missions de services des ressources humaines, leurs moyens d'action, leur pouvoir décisionnel relatif au sein des entreprises, leurs compétences et leur adaptation au changement (Diorh, 2004). Les professionnels de ressources humaines (PRH) des pays en voie de développement jouent un rôle souvent d'exécutant, qui consiste à prioriser les tâches administratives, telles que la rémunération directe et indirecte, la gestion des aspects disciplinaires, la planification des congés, l'absentéisme et les plaintes d'employés (Vallemont, 2005). Une des causes de cette limitation de pouvoir est le support souvent timide de la haute direction qui nourrit un certain désintérêt envers les professionnels RH, ces derniers se cantonnant dans des rôles secondaires et négligeant les aspects stratégiques des ressources humaines (Réale, 2013).

Le monde de l'entreprise et des organisations en général a développé un corpus intéressant en matière des pratiques managériales de gouvernance organisationnelle et de management des opérations. Depuis les années 90, les ONG ont commencé également à s'inspirer de ces modèles (surtout les ONG Internationales) et à adapter ces principes de management à leurs propres activités et leurs « marchés » spécifiques. Pour certaines ONG, mieux structurées et bien introduites dans le « circuit » international des projets de développement, la capacité à pratiquer et à diffuser ces pratiques managériales devient non seulement un avantage mais plutôt un pré requis (Korten, 1999; Spinosa, Flores and Dreyfus, 1999; Zadek, Bruzan and Evans, 1997). Les ressources humaines ont une importance toute particulière pour une entreprise ou une association, car elles constituent sa principale source de vie et de dynamisme. Sans leur savoir-faire, les machines et les techniques n'auraient pas de sens et, aussi sans leurs facultés et capacités d'adaptation et d'innovation, l'entreprise n'avancerait jamais (Besseyre, 1990). Pourtant, tout travail doit être rémunéré. L'employeur doit chercher à tout prix comment motiver son personnel dans le but d'aboutir à un rendement adéquat. L'une des meilleures motivations se fait par les salaires. À travers l'amélioration, la rémunération, la productivité s'accroissent aussi par le fond même (Max M., 1980). Une mauvaise gestion de ressources humaines dans les entreprises tant publiques que privées, dans des associations et ONG fait que ces

dernières ne parviennent plus à leurs obligations vis-à-vis des employés du point de vue salaires et avantages sociaux. Sans oublier que les entreprises les plus performantes sont celles qui investissent dans les ressources humaines. (max M., 1980).

Au Sud-Kivu, la problématique de la gestion des ressources humaines dans les ONG locales tourne autour de la conciliation entre les exigences de professionnalisation, le manque de ressources financières et matérielles, la gestion de la motivation et de l'engagement du personnel, l'adaptation aux contextes locaux et l'efficacité de la planification et du suivi du personnel. Ces défis peuvent inclure une administration du personnel lacunaire, l'absence de politiques RH claires, la difficulté à attirer et retenir les talents et une gestion des compétences inadéquate et plus particulièrement, les organisations non gouvernementales locales du Groupement de Bugorhe ne sont pas épargnées de ce problème. Pour mener à bien cette étude, nous avons posé la question suivante : Quelles sont les difficultés auxquelles se heurtent les ressources humaines dans l'ONG CCEBCE asbl?

2. Matériels et méthodes

2.1 Milieu d'étude

Le Cadre de Concertation de Chrétiens Engagés pour le Bien-Être Communautaire (C.C.E.B.E.C. asbl) en sigle est créé en Groupement de Bugorhe en territoire de Kabare, dans la province du Sud-Kivu, en République Démocratique du Congo, en date du 23 septembre 2020. C'est une organisation sans but lucratif dénommée « Conformément aux dispositions de la loi 004 - 2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité ; et aux lois de la République Démocratique du Congo ainsi qu'aux instruments juridiques régionaux et internationaux régissant ce secteur d'activités. Le siège social du C.C.E.B.E.C Asbl est situé à Kavumu-centre, dans la commune rurale de Kavumu, en territoire de Kabare, dans la province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. Il peut être transféré, sur proposition du Conseil d'Administration en tout autre lieu sur l'étendue de la République Démocratique du Congo et du territoire du pays d'accueil de l'un de ses bureaux régionaux et internationaux sur décision de l'Assemblée Générale du C.C.E.B.E.C Asbl. Sa durée est indéterminée et son objectif principal est de contribuer au

développement intégral de la RDC par l'amélioration du bien-être de la population, rétablissement de la dignité de la personne humaine.

Le C.C.E.B.E.C rêve un pays où la paix est garantie et la population jouit pleinement des droits et libertés fondamentaux, des richesses et des ressources naturelles pour son épanouissement intégral est sans discrimination aucune et avec comme mission de bannir les inégalités sociales et les discriminations en RDC à l'égard de chaque citoyen se trouvant sur le territoire national telles que prôné par les instruments juridiques nationaux, régionaux et universels auxquels le pays a adhéré et favorisé les contrôles de l'action publique par la censure populaire et s'appuie sur les stratégies suivantes : Formation et sensibilisation , Plaidoyer et lobbying , Recherche-action, Activités génératrices des revenus (AGR) pour l'autofinancement et l'épanouissement l'organisation,... Les bénéficiaires des actions du C.C.E.B.E.C. asbl sont les confessions religieuses, les femmes, les personnes défavorisées, Les déplacés internes et les réfugiés et les partenaires publique, privées et sociaux. Le C.C.E.B.E.C Asbl comprend quatre catégories de membres sans discrimination lieu au sexe, à la religion, à la race, à l'état de santé, aux tribus et à toute autre situation sociale.

2.2 Population d'étude

La population cible est constituée de membres effectifs et fondateurs de l'ONG CCEBCE estimée à 250 membres répartis de la manière suivante : 45 Enseignants, 80 Commerçants ; 100 Cultivateurs et 25 Chefs d'églises. Nous avons mené une évaluation du type descriptif transversal mettant en évidence les stratégies pour rendre efficace les ressources humaines dans l'ONG CCEBCE asbl. À l'aide d'un questionnaire écrit, nous avons causé avec des individus concernés directement ou indirectement par la réalité de l'ONG CCEBCE asbl pour mieux cerner la gestion, les difficultés rencontrées par les membres et les non membres ainsi que par l'ONG CCEBCE asbl.

2.3. Collecte des données sur le terrain

La méthode statistique et méthode descriptive nous ont servi pour récolter et traiter les données recueillies sur terrain lors de l'enquête en faisant une présentation l'ONG CCEBCE asbl et donnée une brève histoire sur la gestion des ressources humaines dans les ONG. Nous nous sommes servis des matériels suivants pour récolter, conserver, traiter et analyser les données utiles à notre travail : du papier, stylo, calculatrice, des

rapports divers, de l'ordinateur avec logiciel MS Word pour la saisie, le logiciel Sphinx et MS Excel pour traitement des tableaux sans omettre le flash disk pour le stockage de nos données. Le choix de l'échantillon a porté sur l'ensemble de la population cible constituant ainsi la base de sondage dont les enseignants, les commerçants, les cultivateurs et Chefs d'églises ont été considérés comme des grappes. L'échantillon est du type probabiliste ou aléatoire basé sur un certain nombre des critères motivés par l'appartenance à la cible de l'ONG CCEBCE asbl. Pour déterminer la taille de notre échantillon, nous avons utilisé la formule de LYNCH afin d'arriver à la taille de l'échantillon qui remplit les caractéristiques scientifiques. Cette formule se présente de la manière suivante :

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Avec :

n = Taille de l'échantillon

N = population cible estimée à 250 membres

z = Intervalle de confiance estimée à 95 % soit 1,96

p = Prévalence des individus portant la caractéristique de l'étude et dont la valeur est de 5%

q = Variable, 1-p ensemble de proportion soit 0,5

d = Marge d'erreur admissible à 0,05 soit 5%

Ainsi, nous avons :

$$n = \frac{(250) \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(250) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{240,1}{1,5854} \quad D'où \quad n = 151$$

Comme la population d'étude est inférieure à 10.000, nous avons décidé de réviser

notre taille par la formule dite de Lunch ci-après : $nr = \frac{1+n}{1+\frac{n}{N}}$

$$nr = \frac{1+151}{1+\frac{151}{250}} = \frac{152}{1,604} = 95$$

Il convient de déterminer les quotas afin de bien orienter notre enquête

Tableau 1. Détermination de l'échantillon par quotas selon les Grappes

Catégories/Grappes	Effectifs	Quotas	%
Enseignants	45	17	17,9
Cultivateurs	100	38	40
Chefs d'églises	25	10	10,5
Commerçants	80	30	31,6
Total	250	95	100

Ce tableau illustre que, nous avons à enquêter 30 commerçants, 17 enseignants, 10 chefs d'églises et 38 cultivateurs totalisant tous un échantillon de 95 enquêtés.

3. Résultats

3.1 Résultats en rapport avec les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés

Tableau 2. Répartition des enquêtés selon les caractéristiques sociodémographiques

Variables	Effectifs	%
Sexe		
Masculin	50	52,6
Féminin	45	47,4
Total	95	100,0
Age		
De 18 à 27 ans	27	28,4
De 28 à 37 ans	29	30,5
De 38 à 47 ans	16	16,8
De 48 à 57 ans	15	15,8
De 58 ans et plus	8	8,4
Total	95	100,0
Etat matrimonial		
Marié(e)	61	64,2
Célibataire	20	21,1
Divorcé(e)	2	2,1
Veuf (ve)	12	12,6
Total	95	100,0
Profession		
Cultivateur	49	51,6
Petit commerçant	30	31,6
Fonctionnaire	9	9,5
Autres	7	7,4
Total	95	100,0

Les résultats de ce tableau nous renseignent que le sexe masculin a été représenté à 52,6% et le sexe féminin à 47,4%. La faiblesse chez les femmes se justifie par le fait que malgré que les femmes soient parfois nombreuses dans les associations, elles ne sont

pas disponibles à tout moment pour certaines études. La tranche d'âge la plus représentée est celle de 28 à 37 ans avec 30,5% suivi de ceux de 18 à 27 ans avec 28,4% et la moins représentée est celle de 58 ans et plus et c'est possible car les jeunes sont encore plus aptes dans le domaine associatif. La modalité Marié(e) est représentée dans la proportion de 64,2% et les divorcés avec 2,1%. Les sujets enquêtés sont dans la plupart cultivateurs (51,6%), petit commerçants (31,6%) et les fonctionnaires de l'état sont moins représentés car ne sont que dans la proportion de 9,5% sans compter les autres qui ont des professions non définies.

3.2 Résultats en rapport avec les difficultés des RH

Tableau 3. Répartition des réponses des selon les difficultés dans la gestion des ressources humaines dans l'ONG CCEBCE asbl

Variables		Effectifs	%
Quelles sont les difficultés auxquelles se heurtent les ressources humaines dans l'ONG CCEBCE asbl?	Le recrutement des membres de la famille sans compétence	25	26,3
	La non capacitation du personnel	36	37,9
	La mauvaise gestion des conflits organisationnels	1	1,1
	Le manque d'appui financier extérieur	33	34,7
	Total	95	100
Il y a-t-il des difficultés liées à la division du travail que vous connaissez dans votre ONG ?	Oui	31	32,6
	Non	64	67,4
	Total	95	100,0
Quelles sont les difficultés liées à la division du travail que vous connaissez dans votre ONG	Affectation sans tenir compte des compétences	78	82,1
	Surcharge du personnel	17	18,9
	Total	95	100,0
La motivation est-elle proportionnelle au poste et aux tâches que vous effectuez ?	Oui	23	24,2
	Non	72	75,8
	Total	95	100,0
Quelles sont les raisons de non proportionnalité de la motivation entre le poste et les tâches ?	Manque de financement	29	40,3
	Surcharge du personnel	18	25
	Mauvaise affectation	25	34,7
	Total	72	100

Il ressort de ce tableau que 37,9% des sujets enquêtés relèvent que les difficultés qu'ils connaissent sont liées à la non capacitation du personnel, 34,7% parlent de manque d'appui financier. De ce même tableau, on constate que les difficultés liées à la division du travail que vous connaissez les ressources humaines sont entre autre l'affectation sans tenir compte des compétences selon 82,1 % des sujets enquêtés. En ce qui concerne la motivation, elle n'est pas proportionnelle selon les tâches réalisées selon 75,8% des sujets et les raisons sont entre autre le manque de financement (40,3%), la mauvaise affectation des fonds (34,7%) et le surcharge du personnel (25%).

3.3 Résultats en rapport avec stratégies d'efficacité de la GRH

Tableau 4. Réponses des enquêtés selon les stratégies à envisager pour rendre efficace la gestion des ressources humaines dans l'ONG CCEBCE

Variables		Effectifs	%
Quelles sont les stratégies à envisager pour rendre efficace la gestion des ressources humaines dans l'ONG CCEBCE ?	Le recrutement des agents qualifiés	30	31,6
	La formation du personnel	24	25,3
	La gestion efficace des conflits organisationnels	8	8,4
	Le contact permanent avec le bailleur des fonds	33	34,7
	Total	95	100
Quelles sont d'autres stratégies que vous proposez pour rendre efficace la Gestion des ressources humaines dans l'ONG CCEBCE ?	Tenir compte des critères de recrutement	10	10,5
	La bonne sélection des personnels	5	5,3
	Recruter les administratifs de bonne qualité	25	26,3
	Accroître la motivation financière	30	31,6
	La transparence dans la gestion	25	26,3
	Total	95	100

Les résultats de ce tableau nous renseignent que pour assurer la gestion efficace des ressources humaines, il faut un recrutement des agents qualifiés selon 40% des sujets enquêtés, pour 34,7% des sujets, il faut un contact permanent avec le bailleur des fonds afin de renforcer la motivation en termes de finance. Par ailleurs, le recrutement des administratifs de bonne

qualité et la transparence dans la gestion font partie des stratégies comme souligné par 26,3% des sujets.

4 Discussion des résultats

Les résultats portant sur les caractéristiques socio-culturelles et démographiques renseignent que le sexe masculin a été représenté à 52,6% et le sexe féminin à 47,4%. La faiblesse chez les femmes se justifie par le fait que malgré que les femmes soient parfois nombreuses dans les ONG locales, la tranche d'âge la plus représentée est celle de 28 à 37 ans avec 30,5% suivi de ceux de 18 à 27 ans avec 28,4% et la moins représentée est celle de 58 ans et plus et c'est possible car les jeunes sont encore plus aptes dans le domaine associatif. La modalité marié(e) est représentée dans la proportion de 64,2% et les divorcés avec 2,1%. Les sujets enquêtés sont dans la plupart cultivateurs (51,6%), petit commerçants (31,6%) et les fonctionnaires de l'état sont moins représentés car ne sont que dans la proportion de 9,5% sans compter les autres qui ont des professions non définies. Pour motiver une main d'œuvre multiculturelle et diversifiée, au regard des variabilités liées : au sexe, à l'âge, à l'ancienneté, au niveau d'études, à l'orientation sexuelle, à la religion, à la politique, à la race, au milieu culturel, à l'incapacité physique mais aussi la pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus ou moins de taille selon la finesse des classes d'âge retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc. Les résultats ayant trait à la Connaissance des enquêtés sur l'existence de l'ONG CCEBEC avant d'y postuler et le processus de recrutement montrent que 84,2% des sujets enquêtés avaient une connaissance sur l'existence de l'ONG CCEBEC avant d'y postuler ce qui aurait déjà une influence sur la décision de recrutement des autorités contre 15,8% qui ont postulé par hasard. Les résultats de ce même tableau renseignent que le recrutement s'effectue sans avoir affiché l'offre selon 64,2% des sujets enquêtés et pour 35,8% des sujets qui confirment l'affichage de l'offre, la grande majorité dont 80% confirment qu'il n'y a pas respect des critères que doit remplir chaque candidats, ce qui signifie que les Ressources humaines sont recrutées sans observer la rigueur de la loi portant sur les procédure de recrutement du personnel au sein des structures.

Ces résultats sont corroborés par ceux publiés par Bish et Becker dont le recrutement, les organisations apportent une grande importance à l'adhésion aux valeurs, un enjeu important est donc d'évaluer cette adhésion. Celle-ci, ainsi que les compétences des

candidats sont les deux critères les plus importants au moment du recrutement (Bish & Becker, 2016). Pour se faire, plusieurs méthodes pour évaluer la correspondance entre le candidat et les valeurs ont été mises en place. S'assurer que les candidats adhèrent à la vision de l'organisation permet de faciliter la cohésion et le fonctionnement interne. Comme pour le secteur marchand, choisir le bon candidat dès le début du processus et éviter les erreurs de casting permet une expérience plus positive pour le candidat ainsi que pour l'organisation (Cattermole, 2019). En évitant de relancer un processus de recrutement, cela diminue le risque de créer trop de changement dans l'organisation. En effet, comme mentionné par la plupart des ONG interrogées, le maintien de la stabilité dans l'environnement de travail est important. Cependant, certaines ONG montrent une indulgence dans l'adhésion aux valeurs envers les postes de support.

Les difficultés dans la gestion des ressources humaines dans l'ONG CCEBCE asbl est indiqué par 37,9% des sujets enquêtés relèvent que les difficultés qu'ils connaissent sont liées à la non capacitation du personnel, 34,7% parlent de manque d'appui financier. De ce même tableau, on constate que les difficultés liées à la division du travail que vous connaissez les ressources humaines sont entre autre l'affectation sans tenir compte des compétences selon 82,1 % des sujets enquêtés. En ce qui concerne la motivation, elle n'est pas proportionnelle selon les tâches réalisées selon 75,8% des sujets et les raisons sont entre autre le manque de financement (40,3%), la mauvaise affectation des fonds (34,7%) et le surcharge du personnel (25%). Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple. Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque. Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles (Sekiou et al, 2001). Dans l'évolution des approches de la gestion des principes simples ressortent qui se traduise à travers six cibles-zéros à atteindre pour l'organisation : zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro papier

et zéro mépris. Les cinq premiers zéros sont liés à une lutte contre le gaspillage tandis que le « zéro mépris » implique la reconnaissance par l'organisation de ses concurrents, le respect de ses RH et le respect de ses clients. Ces zéros-là sont quasiment inaccessibles pour l'organisation mais ils sont évoqués souvent à l'intérieur d'une dynamique de recherche de l'excellence. Celle-ci s'exprime en quelques mots essentiels, tels que le souci du client, la mobilisation de RH, ...etc. C'est dans la recherche de plus de qualité et de simplicité que l'on fera preuve d'un souci plus grand pour les personnes. Ces résultats sont proches de la déclaration de Sekiou sur les défis rencontrés par la GRH en qui indique la décennie 1980 a connu une crise économique, des défis dans le domaine de la concurrence internationale et des remises en question organisationnelles qui ont créé un malaise. Cela a entraîné une inquiétude qui a conduit à la recherche de « recettes » et à l'apparition de techniques « gadget ». Après avoir expérimenté une multitude de techniques, il a bien fallu à la fin de la décennie, se rendre à l'évidence suivante : aucune recette miracle ne peut s'imposer. Suite à cette constatation on a été forcé de se réaligner sur les approches classiques en leur apportant un certain assouplissement (Sekiou et all, 2001). Autrefois, il y avait souvent une incompatibilité entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de l'organisation. Aujourd'hui le potentiel humain est de plus en plus considéré comme un atout essentiel pour l'organisation. La ressource rare de notre époque, c'est la capitale humaine et une organisation n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas cette force. C'est ici qu'interviennent les approches de gestion de la présente décennie ainsi que les démarches incessantes pour améliorer la performance des salariés (Sekiou et all, 2001).

Les résultats les stratégies à envisager pour rendre efficace la gestion des ressources humaines montrent que pour assurer la gestion efficace des ressources humaines, il faut un recrutement des agents qualifiés selon 40% des sujets enquêtés, pour 34,7% des sujets, il faut un contact permanent avec le bailleur des fonds afin de renforcer la motivation en termes de finance. Par ailleurs, le recrutement des administratifs de bonne qualité et la transparence dans la gestion font partie des stratégies comme souligné par 26,3% des sujets. Le manager doit appliquer le principe d'équité et de rendre l'entreprise plus accueillante pour tous ces différents groupes, en évitant la ségrégation et la discrimination, et en adaptant la motivation à leurs travail et conditions.

Quant aux travailleurs temporaires (c'est-à-dire à contrat déterminé, à temps partiel, vacataires) qui ne bénéficient ni de la sécurité, ni de la stabilité des permanents, le manager doit leur présenter la possibilité d'être tôt ou tard embauché de façon permanente et de profiter de l'occasion pour se former et d'accroître leur employabilité (Cattermole, 2019). Ces résultats sont proches de ceux publiés par Kroonen Carole qui indiquent que la culture d'entreprise s'oriente sur la mission et les valeurs de l'organisation partagées au sein de celle-ci. Cela permet aux employés de s'identifier et de maintenir l'engagement dans la mission de l'organisation continue et quotidienne (Cattermole, 2019).

Un engagement élevé dans la mission de l'ONG permet un grand épanouissement dans le travail, et un attachement fort à l'organisation. Ceci est accentué par les ONG interrogées en organisant des Team buildings, permettant de renforcer les liens entre collègues. Toutes les ONG interrogées organisent des Team buildings pour souder les membres de l'organisation et aussi pour les rassembler et les fédérer à la mission de l'organisation. La culture d'entreprise est accentuée par toutes les compensations non-financiers qui sont mises en place les ONG. Ensuite, lors du recrutement dans le secteur des ONG, les compétences professionnelles sont aussi importantes que l'engagement des employés dans l'organisation (Bish & Becker, 2016). Comme exprimé par les DRH, une grande majorité des employés interrogés confirme qu'ils ont été évalués sur leur adhésion aux valeurs lors de leur recrutement. L'engagement dans l'organisation se traduit premièrement par l'adhésion aux valeurs de celle-ci (Modway & al. 1984). S'assurer que tout le personnel est en phase avec les valeurs permet un environnement de travail homogène et cohérent (Chandler, 1962). Il a été confirmé par les DRH interrogés que le recrutement d'un candidat adéquat permet de maintenir la stabilité de cet environnement. De plus, il est constaté que les procédures de recrutement mises en place par les DRH confortent la professionnalisation des organisations. En effet, les employés qualifient leur recrutement principalement comme structuré, individualisé et formel. Le caractère individualisé du recrutement peut venir de l'aspect social et humain faisant partie des valeurs des ONG mais aussi de la petite taille de la structure.

De même, un autre élément important qui a déjà été cité est la liberté et l'autonomie dans le travail. Un changement de direction qui affecterait ces éléments réduirait les incitants à la rétention et les avantages spécifiques au secteur des ONG et

donc impacterait la satisfaction des employés. Cette raison contredit la théorie sur le sujet qui observe comme principale raison des départs du secteur non-lucratif le manque de compensations financières et de développement personnel (Landles- Cobb, Kramer, & Smith Milway, 2015). La deuxième raison évoquée par le personnel interrogé est la possibilité d'une meilleure évolution professionnelle ailleurs, permettant une plus grande satisfaction et plus d'avantages (financiers ou non-financiers). Si une proposition prévoit de meilleurs avantages ou une perspective de carrière plus intéressante, cela pourrait inciter le personnel à accepter cette proposition. Ceci est un réel challenge pour les ONG interrogées car il ressort que seule une petite majorité des employés interrogés est satisfaite de sa situation financière actuelle. Bien que les avantages financiers ne soit pas le motif principal de la rétention, comme vu précédemment, il reste qu'une proposition plus intéressante pourrait inciter les employés à quitter l'ONG c'est ce qui pousserait des employés interrogés à quitter leur travail est une raison purement personnelle. Cette raison n'est pas liée à l'organisation et n'engage pas de remise en question de la part de l'ONG. Enfin, la quatrième raison est un changement dans l'environnement du lieu de travail, principalement un changement d'ambiance ou de relation avec les collègues. Ceci confirme à nouveau que l'environnement de travail est décisif dans la rétention et la satisfaction des employés.

Références bibliographiques

Bernard Gazier (2004) ; Les stratégies des ressources humaines, 2e éd. La découverte, p.98

Cala's, M., & Smircich, L. (1992). Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives. In M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis* (pp. 227–253). London: Sage Publications.

Crewe, E., and Harrison, E. (1998). *Whose development? An ethnography of aid*. New York: Zed Books.

Davister, C. (2007) « La gestion des ressources humaines en économie sociale », Collection Études théoriques, no ET0706, Liège, septembre.

Del Casino, V., Grimes, A., Hanna, S., & Jones, J. P. (2000). Methodological frameworks for the geography of organizations. *Geoforum*, 31(4), 523–538.

Demirovic, A. (1998). NGOs and social movements: A study in contrasts. *Capitalism, Nature, Socialism*, 9(3), 83–92.

Dictionnaire pratique des ONG (2004), Rubio F., éd. Ellipses, p77

Edwards, M., & Fowler, A. (2002). *Earthscan reader in NGO management*. London: Earthscan.

Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on non governmental organizations. *World Development*, 24(6), 961–973.

Piveteau A. (2004), *Évaluer les ONG*, éd. Karthala, p141

fr.wikipedia.org/wiki ; Gestion des ressources humaines

Fyvie, C., & Ager, A. (1999). NGOs and innovation: Organizational characteristics and constraints in development assistance work in The Gambia. *World Development*, 27(8), 1383–1397.

Hearn, J., & Parkin, W. (1992). Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. In A. J. Mills and P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis* (pp. 46–66). Thousand Oaks: Sage.

Joseph, A. J. (2000). NGOs: Fragmented dreams. *Development in Practice*, 10(3&4), 390– 401.

Kakule K.(2010), *Problématique de gestion des ressources humaines dans une ONG internationale AVSI, ISC-Goma/RDC – Licence* ;

Korten, D. C. (1999). *The post-corporate world: Life after capitalism*. West Hartford, CT: Kumarian.

Sekiou et al.(2001), « la gestion des ressources humaines ». 2e édition, édition De Boeck université, Montréal,p22.26

Jean Marie Peretti (2008) Gestion des ressources humaines, Vuibert, 15^e édition, Paris

Jean –Marie Peretti (2001), Direction des Ressources Humaines, édition d'organisation, 2^e Edition, Paris

Marie-Josée T., Marian L., Renaud T.(2013) : Guide de gestion des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, Techno Compétences, Québec.

www.google.fr/wiki; article sur l'administration du personnel, publié en 2004