



QUEINNEC Erwan

MCF sciences de gestion

Université Paris 13

La croissance économique des grandes ONG françaises :
facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

ABFAH, Faculté de Médecine de Dijon, 14 avril 2012

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

**1. Retracer les principales étapes du sentier de
croissance des ONG**

**2. Analyser les deux grands défis proposés au
management de grandes organisations « matures » :
compétitivité et identité**

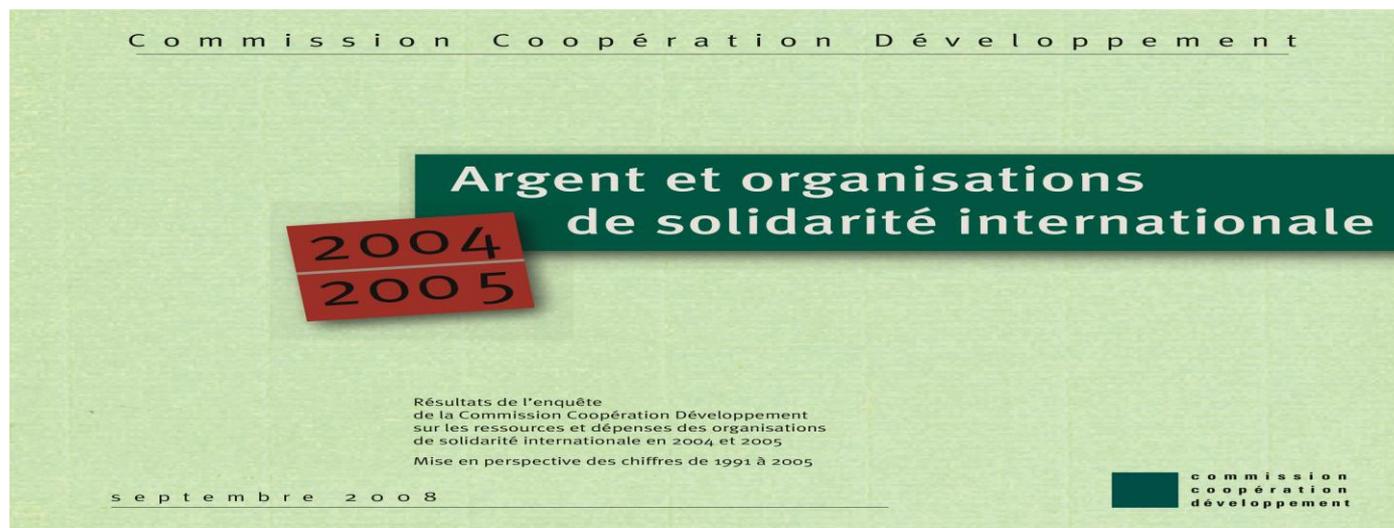
La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

Quatre supports pour l'illustration du propos :

- Données (notamment financières) tirées des rapports financiers (et d'activité) 2010 des plus grandes ONG françaises
 - Rapports « argent et solidarité internationale » (Commission Coopération-Développement du MAE)
 - Étude CNRS/Matisse sur les associations en France (2006)
 - Travaux monographiques/recherches académiques dédiés aux ONG

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

Selon les divers rapports (depuis 1986)



18 ONG concentrent environ **75%**
des ressources annuelles des ONG françaises
(150 à 200 ONG pour chaque enquête)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

14 de ces 18 « géants » sont :

-Des associations « urgentistes » de la mouvance « sans frontières »
(MSF, ACF, HI, MDM, AMI, Solidarités, Première Urgence)

-De grandes associations confessionnelles d'urgence/développement
(Secours Catholique, CCFD-TV, Secours Islamique français)

-Des émanations d'ONG étrangères
(Aide et Action ; Care)

-Des associations généralistes « d'assistance technique »
(ACTED ; GRET)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

4 organisations non prises en compte dans cette étude :

Croix Rouge française

(prépondérance ressources hospitalières)

Amnesty International

(non « opérationnelle »)

Comité français de l'UNICEF

(non ONG)

France Volontaires

(émanation du MAE – informations institutionnelles non publiées)

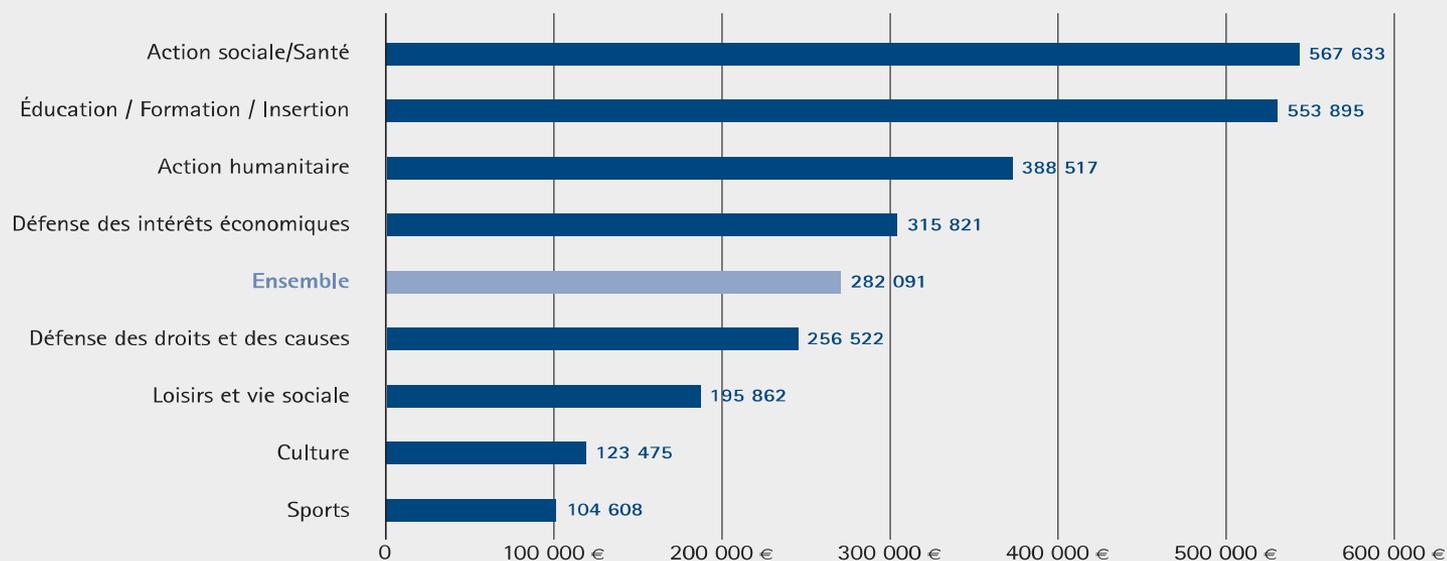
La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

Nom de l'association	Année de constitution	% solidarité internationale	Ressources annuelles (2010)
MSF	1971	98%	229,1
Secours Cath.	1946	27%	141,8
ACF	1979	97%	94,4
ACTED	1993	100%	91,2
MDM	1980	86%	69,6
HI	1982	90%	57,3
PU-AMI	2011	100%	55
Solidarités	1980-1986	100%	46,8
CCFD	1961	69%	40,8
Aide et Action	1981	89%	23,2
Care	1983	93%	21,1
Gret	1976	100%	19
SIF	1991	94%	18,5

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

Or, en France, 2% des associations ont un budget supérieur à 500.000 euros / an (55% des ressources totales)

Figure 3 : Budget moyen par association employeur (en euros)



Source : Enquête CNRS – Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005 / 2006

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes

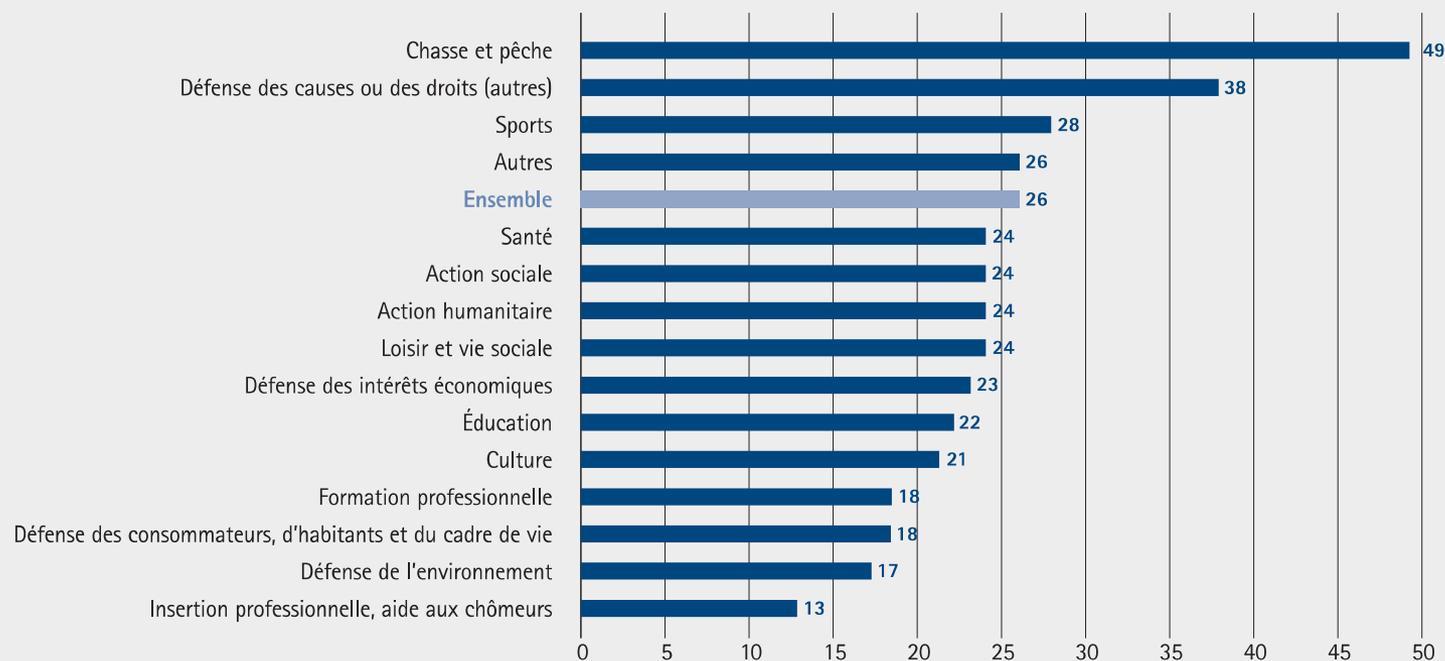
- 30.000-40.000 OSI estimées dans le monde
- forte augmentation des budgets et effectifs depuis 2000
- Depuis 1997, le sous secteur « affaire internationales » est parmi les plus dynamiques du *Non Profit Sector* aux USA

(Blackwood & al., 2008 ; Harvey & al., 2010)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes

Figure 2 : Âge moyen des associations selon les secteurs d'activités (nomenclature en 15 postes)

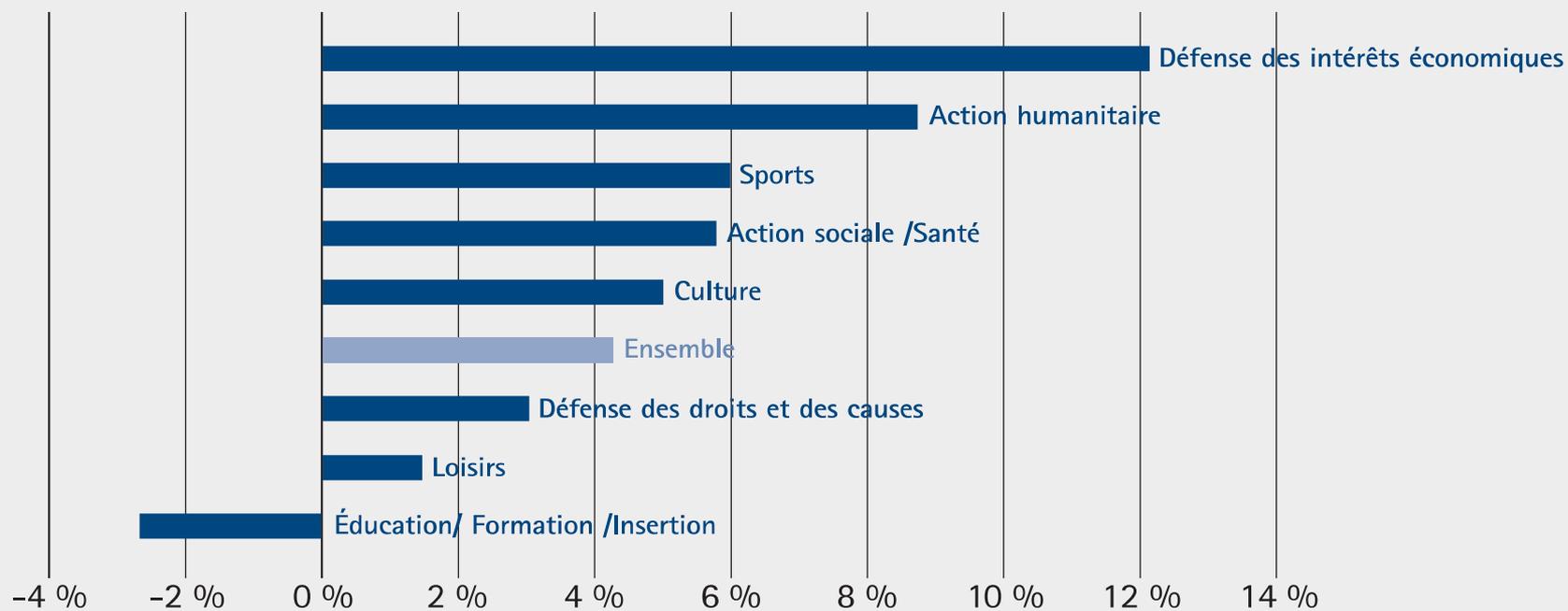


Source : Enquête CNRS – Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005 / 2006

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes

Figure 8 : Évolution du nombre d'associations par secteur d'activité



Source : Enquête CNRS – Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005 / 2006

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes :

En France (rapports « argent et solidarité internationale », CCD)

Ressources annuelles en millions d'euros	1985	1991	2005	Part relative (2005)	Taux de croissance annuel moyen (20 ans)
Privées	147,3	227	488	64%	6,2%
Publiques	57,3	120	274,5	36%	8,1%
total	204,6	347	762,5	100%	6,8%

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes :

Deux constats remarquables :

- Prépondérance des **fonds d'origine privée**
(ceux-ci ne représentent que **49%** du budget total du secteur associatif ;
dons et mécénat = 5%)
- **Trajectoire de croissance** des grandes ONG françaises
budget MSF 1981 : 3 M euros
budget MSF 2010 : 229 M d'euros
Taux de croissance moyen **annuel** sur 30 ans : **16%**

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes :

Une **success story** : les ONG « **humanitaires sans frontéristes** »

sans frontérisme

=

un projet opérationnel (**médecine d'urgence**)

+

une doctrine de la solidarité internationale (**ingérence humanitaire civile**)

+

une ambition institutionnelle (**communication**)



un cas **d'entrepreneuriat idéologique visionnaire**.

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes :

Une **success story** : les ONG « **humanitaires sans frontiéristes** »

En effet, à partir de la fin des années 1970 :

(a) Multiplication/pérennisation des « **crises humanitaires** »
(entre 1977 et 1983 : + 8 millions de « **réfugiés** »)

(b) Conversion des opinions publiques aux « **droits de l'homme** »

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes :

Une **success story** : les ONG « **humanitaires sans frontéristes** »

- 1980 -1984 : période **d'entrepreneuriat humanitaire**
(Action Contre la Faim, Médecins du Monde, Handicap International, Aide Médicale Internationale, EquiLibre...)
- MSF : stratégie de pérennisation de **l'institution**
(**marketing donateurs**) et de professionnalisation des **opérations**
(**logistique, santé publique**)
- Trente ans plus tard : une innovation devenue **institution**
- Niveau de **confiance** dans les ONG humanitaires : **60%**
(TMO, 2005)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

1. La croissance des ONG : quelques données saillantes :

Nom de l'association	Reconnaissance D'utilité publique	Statut consultatif ECOSOC	Prix Nobel
MSF	1987		1999
Secours Cath.	1962		x
ACF	1994		x
ACTED	x		x
MDM	Non précisé	oui	x
HI	1997	oui (1999)	1996
PU-AMI	Non précisé		x
Solidarités	Non précisé		x
CCFD	1984 (GCN 1993)	oui	1996
Aide et Action	2002		x
Care	2006		x
Gret	x		x
SIF	x		x

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2. Deux défis à relever : compétitivité et identité

2.1. Compétitivité

Le défi de la **compétitivité** :
satisfaire les **parties prenantes externes**



2.1.1. Attractivité

2.1.2. Solvabilité

2.1.3. Responsabilité

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

- a). Convaincre les bailleurs de fonds publics
(ECHO, ONU, bailleurs multilatéraux, etc.) →
excellence contractuelle (volets opérationnel, administratif, financier)

- b). Convaincre les donateurs privés →
Légitimité sociale et image de marque (marketing)

Deux défis globalement **relevés**
par les grandes ONG humanitaires

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

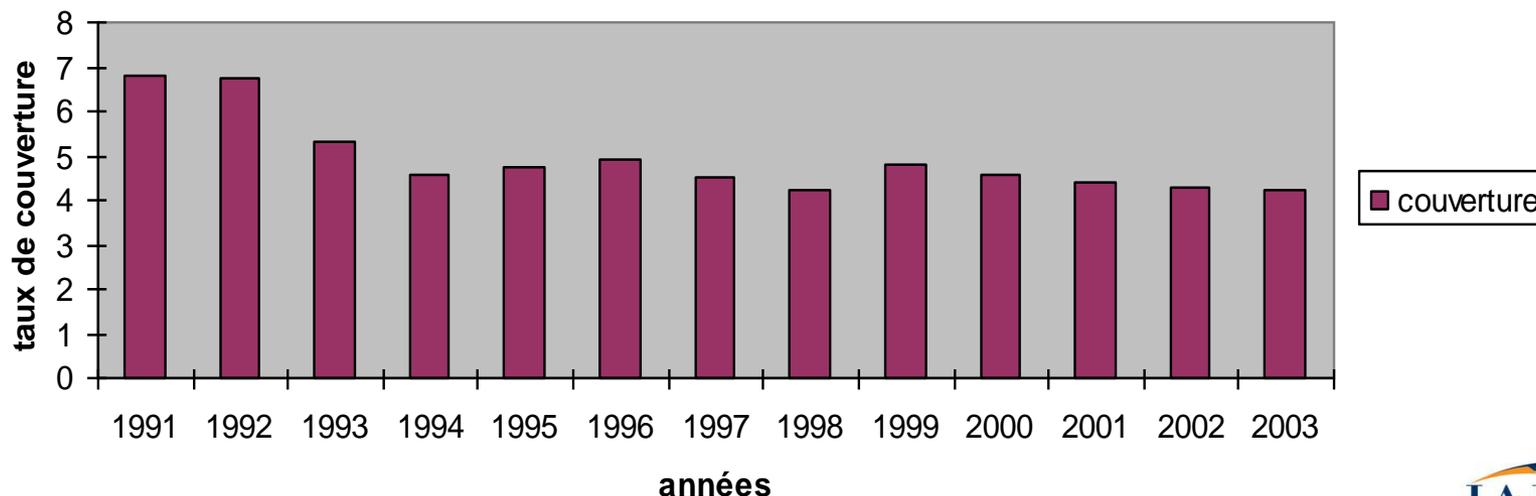
Nom de l'association	% générosité public	% bailleurs fonds publics	% institutionnel privé	total
MSF	61%	3%	12%	76%
Secours Cath.	79%	10%	3%	92%
ACF	38%	55%	3%	96%
ACTED	0%	90%	7%	97%
MDM	60%	34%	4%	98%
HI	74%	21%	4%	99%
Solidarités	7%	90%	3%	100%
CCFD	91%	4%	0%	95%
Aide et Action	69%	25%	3%	97%
Care	29%	55%	16%	100%
Gret	1%	99%	0%	100%
SIF	92%	7%	0%	99%

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Une inquiétude : quoique soutenues par un « **donariat** » important, les ONG sont confrontées à une **baisse tendancielle du taux de couverture des dons** (collecte/frais de collecte)



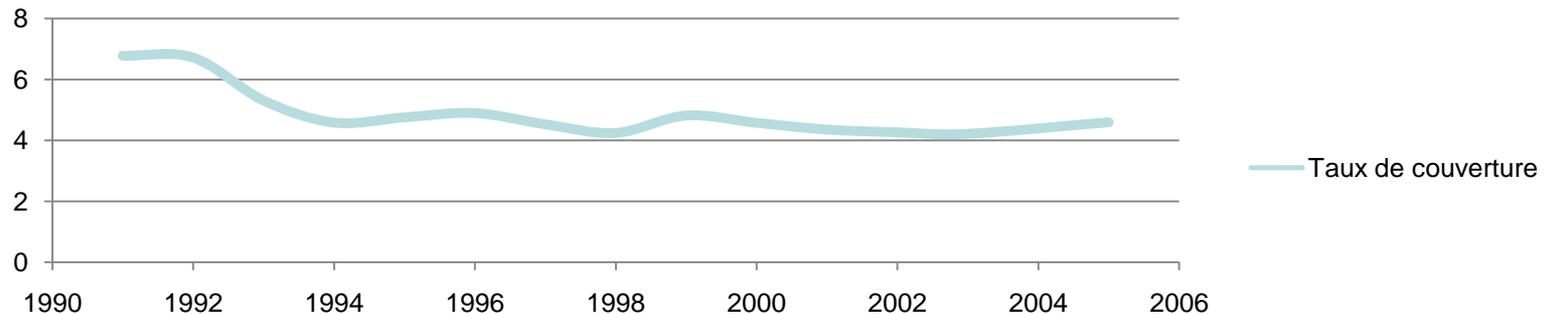
La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

	1991	2005	Taux croissance annuel
Dons collectés	138,5	307	5,85%
Coûts recherche fonds	20,43	66,8	8,83%
Taux de couverture	6,78	4,6	

Taux de couverture



La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Les facteurs d'attractivité :

- Un « **bon produit** »
(urgence vs développement)
- Une **bonne communication institutionnelle**
(notoriété de l'association)
- Un **bon marketing donateurs**
(ciblage ; message ; mode de collecte)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Nom de l'association	Nombre donateurs	Don moyen (euros)	Taux couverture (dons / frais collecte)	Taux notoriété (TMO 2005)
MSF	545.000	120	6,46	98%
Secours Cath.	ns	nc	8,33	97%
ACF	352.000	91	3,68	73%
MDM	ns	nc	4,16	95%
HI	378.700	112	4,23	88%
Solidarités	48.900	71	1,84	ns
CCFD	350.000	106	7,71	50%
Aide et Action	63.000	254	6,67	ns
Care	83.000	75	2,25	22%
SIF	ns	nc	8,40	ns

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Les atouts

- Identité **religieuse**
- « **bon produit** » (Aide et Action= **parrainage**)
- **Marketing** (internationalisation+ internalisation = MSF)

Les handicaps

- **Développement**
- Entrée **tardive** sur le marché du don
 - Faible **notoriété**

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Deux sortes de don :

- Le « don achat » (une cause, une mission)
- Le « don financement » (l'institution)

Les donateurs sont-ils des « clients »
ou des « financeurs » ?

Plutôt des **financeurs** si l'on en croit le tableau suivant

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Nom de l'association	% dons affectés (don achat)	% Dons « libres » (don financement)
MSF	2%	98%
Secours Cath.	19%	81%
ACF	15%	85%
MDM	9%	91%
HI	16%	84%
Solidarités	11%	89%
CCFD	6%	94%
Aide et Action	6%	94%
Care	75%	25%
SIF	72%	28%

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.1. Attractivité (dons privés) :

Les axes de croissance :

- **Gros donateurs (MSF)**
- **Street marketing** = prélèvement automatique (MDM, ACF, Care, Solidarités)
 - rendement > mailings
- Accroître **visibilité institutionnelle**
(difficile car on ne prête **attention** qu'aux riches...)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.2. Solvabilité :

Nom de l'association	Trésorerie /actif	Dettes/ passif	Dépendance fonds publics
MSF	63%	20%	3%
Secours Cath.	71%	21%	10%
ACF	66%	29%	55%
ACTED	13%	72%	90%
MDM	38%	48%	34%
HI	69%	29%	21%
Solidarités	15%	12%	90%
CCFD	60%	35%	4%
Aide et Action	32%	39%	25%
Care	63%	63%	55%
SIF	80%	9%	7%

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :

Depuis une vingtaine d'années, les ONG sont confrontées
à une injonction de **reddition de comptes**,
sur les volets **financier** (surtout) et **opérationnel** de leur action



ACCOUNTABILITY

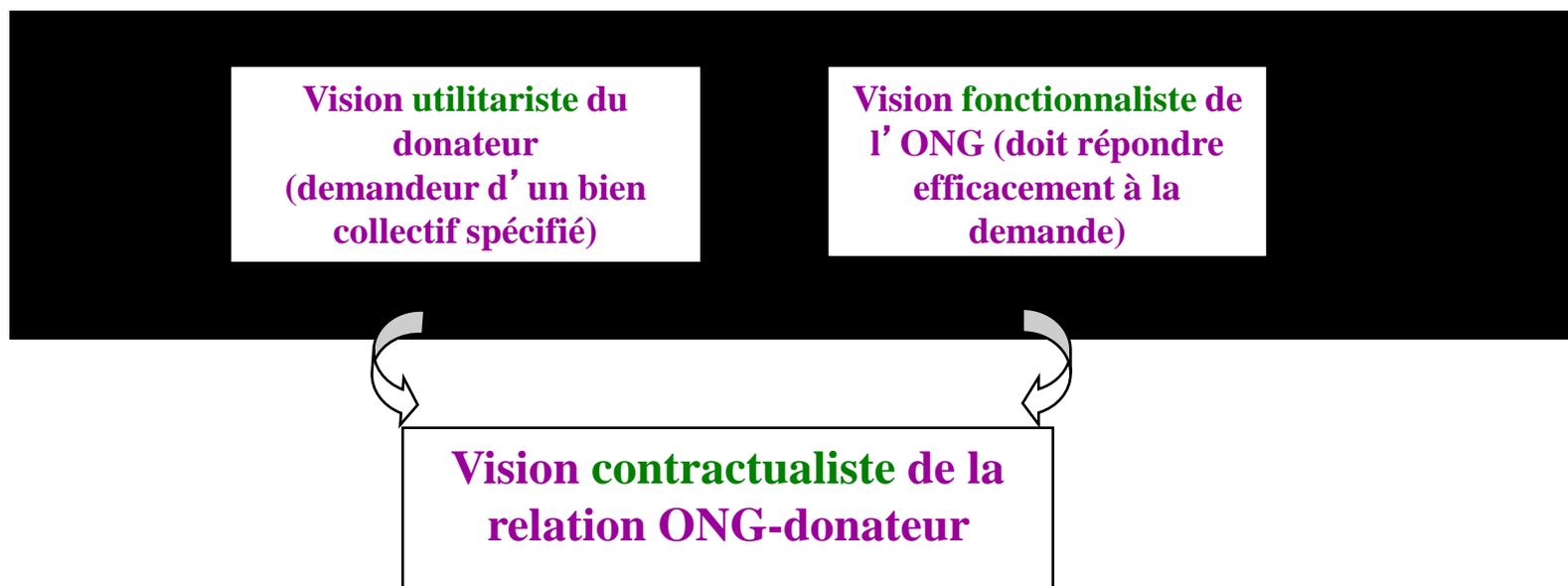
=

devoir de **transparence** et de **performance**
à l'égard des parties prenantes externes
(**donateurs** voire **bénéficiaires**)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :



La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :

Plusieurs dispositifs **institutionnels** de **normalisation** et **contrôle** des comptes associatifs :

Réglementation comptable

Loi du 7 août 1991

(contrôle **Cour des Comptes**
sur associations faisant appel à la générosité publique)

Comité de la Charte du don en confiance (1996) –
toutes grandes ONG sauf **Solidarités** et **MSF**

Certification par les commissaires aux comptes
(obligatoire au-delà de certains seuils financiers)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :

Nom de l'association	Mission sociale / Dépenses annuelles	Dons mission sociale / dons collectés	Dons « libres » mission / dons « libres » collectés
MSF	91%	86%	86%
Secours Cath.	75%	72%	69%
ACF	85%	69%	69%
ACTED	94%	ns	ns
MDM	79%	68%	65%
HI	80%	75%	71%
Solidarités	91%	45%	37%
CCFD	74%	76%	75%
Aide et Action	77%	74%	70%
Care	82%	nd	nd
SIF	70%	66%	6%

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :

L'information financière sous forme de **ratios**
est relativement pauvre

Elle néglige la question –épineuse mais essentielle- de
l'efficience et de la **qualité** des opérations

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :

Nom de l'association	Nombre bénéficiaires (millions)	Dépenses annuelles / bénéficiaires (euros)
MSF	16,1	59
Secours Cath.	2,8	9
ACF	2,4	36
MDM	1,6	41
HI	1,4	83
Solidarités	3,7	11
Aide et Action	3	8

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.1. Le défi de la compétitivité :

2.1.3. Responsabilité :

Les ONG sont de plus en plus soumises à évaluation

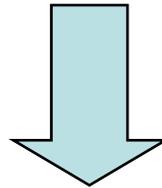
- Opérationnelle par les **baillleurs de fonds**
- Financière et fonctionnelle par des *watchdog organizations*

(Observatoire de l'Action Humanitaire)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

Le **défi de l'identité** met en jeu la **gouvernance interne** des ONG, c'est-à-dire la gestion des motivations à la source de l'engagement associatif



2.2.1. Associativité

2.2.2. Indépendance

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.1. Associativité

Le dilemme de l'identité :

culture associative =

engagement individuel (intrapreneuriat, dissidence)
+ activité bénévole

Tandis que

Management / professionnalisation =

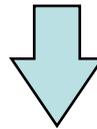
encadrement institutionnel (standardisation, hiérarchie, planification)
+ activité rémunérée

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.1. Associativité

La fonction (théorique) de la **gouvernance interne** :
gérer la **relation** (la tension ?) entre **association** et **structure**



Les **instances associatives** (Assemblée Générale ; Conseil d'Administration)

Contrôlent

La **structure** (salariée)

(de manière plus ou moins permanente/rigoureuse selon les ONG)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.1. Associativité

Nom de l'association	Nombre d'adhérents	Nombre salariés siège	Salariés / expatriés
MSF	1.628	244	ns
Secours Cath.	ns	955	ns
ACF	520	178	69%
ACTED	ns	32	77%
MDM	1.185	192	35%
HI	80%	45	ns
Solidarités	ns	50	43%
CCFD	6.360	171	non pertinent
Aide et Action	ns	64	ns
Care	300	ns	ns
SIF	ns	76	ns

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.1. Associativité

Problème : ONG = « *non membership organizations* » ?

Plus rigoureusement, les ONG ressemblent à des
coopératives de « professionnels/militants »

→ **adhérents** \cong **employés**



Difficile (impossible ?) rationalisation du design organisationnel
(**management polycéphale**)



Fonction régulatrice/arbitrale du **leadership** personnel

(et crises épisodiques de gouvernance)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.1. Associativité

Un risque d'identité

Ou *a minima* un risque d'image :

La question des **salaires**

ou

Les ONG au service d'elles-mêmes ?

→ Syndicalisation des sièges

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de la compétitivité :

2.2.1. Associativité

Nom de l'association	Salaire annuel moyen des 3 plus hauts cadres	Salaire moyen	Écart plus haut / plus bas
MSF	76.722	ns	ns
Secours Cath.	83.173	28.701	ns
ACF	67.643	32.784	3
ACTED	76.928	ns	ns
MDM	70.735	32.772	5
HI	42.706 (/ 5)	28.605	ns
Solidarités	ns	ns	ns
CCFD	ns	34.346	3
Aide et Action	99.194	ns	ns
Care	60.589	ns	ns
SIF	54.651	ns	ns

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.1. Associativité

De surcroît, une **gouvernance interne complexifiée** par :

L'insertion des ONG dans des

réseaux/mouvements de dimension internationale

(partage des fonds, des missions, des responsabilités)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.2. Indépendance

Les ONG se sont construites sur un **idéal d'indépendance**
(par rapport aux entreprises et surtout, **pouvoirs publics**)

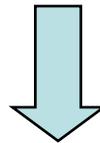
Or, leur **viabilité institutionnelle** dépend (de plus en plus)
de leur faculté à répondre aux (et gérer les) **appels d'offre**

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.2. Indépendance

Les ONG « **sous traitantes** » des politiques publiques
de solidarité internationale ?



Altération de l' **image d'indépendance et de neutralité** des ONG

(et de lourdes implications, notamment en matière de **sécurité** du personnel expatrié)

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

2.2. Le défi de l'identité :

2.2.2. Indépendance

Une recherche récente confirme une tendance à l'**isomorphisme opérationnel**
des ONG (de développement)
(Koch & al., 2009)

Comment garantir son indépendance ?

En suscitant la **confiance des donateurs privés**

En **diversifiant les fonds publics** (ACTED = 70 financeurs)

En **communiquant sur soi**

La croissance économique des grandes ONG françaises : facteurs-clés et principaux enjeux institutionnels

Conclusion

Compétitivité et identité :

deux impératifs fondamentalement **complémentaires**

mais donnant lieu à **tensions dialectiques**

Qu' il incombe au management de maîtriser