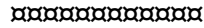




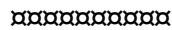
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



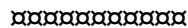
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE ECONOMIQUE

Option : Sciences de Gestion

Filière : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

THEME

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DANS LES
ASSOCIATIONS DE DEVELOPPEMENT : CAS DES ONG DANS LA
COMMUNE D'APLAHOUE

Réalisé et présenté par

André HOUNNOU et Jean GUIDJIME

Directeur de mémoire :

Dr Jean ADANGUIDI

Enseignant-Chercheur à la FASEG

Année Académique 2015-2016

"La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG/UAC) n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire: ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs"

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE..	2
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	16
CHAPITRE 2 : RESULTATS DE L'ETUDE.....	20
SECTION1 : PRESENTATION DES ONG ET CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES. ..	21
SECTION 2 : RESULTATS EMPIRIQUES ET VALIDATION DES HYPOTHESES	26
CONCLUSION GENERALE	34
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	35
ANNEXE.....	37
TABLE DE MATIERES	43

DEDICACE 1

A mon père Anani HOUNNOU pour ses efforts consentis pour mon éducation et mon instruction;

A ma mère Marie KLICAN ses prières et accompagnements;

A mon épouse et mes enfants pour la joie de vivre qu'ils m'apportent au quotidien.

André HOUNNOU

DEDICACE 2

A mon père Godo GUIDJIME

A ma mère Marie Dadjin

A mes frères, sœurs, mes oncles et à tous ceux qui de prêt ou de loin m'ont soutenus

Jean GUIDJIME

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous avons un devoir de reconnaissance que nous voudrions exprimer.

La réalisation de ce travail n'aurait été possible si l'administration de la FASEG n'avait pas rendu les conditions, favorables au bon déroulement de cette formation de qualité. Nous exprimons à l'endroit de toute l'administration une profonde gratitude.

Nous tenons particulièrement à remercier le Dr Jean ADANGUIDI pour avoir spontanément accepté de diriger le présent mémoire ;

Nos remerciements vont également à l'endroit des membres du jury, qui en acceptant d'apprécier notre travail, nous permettent de bénéficier de leurs apports inestimables en vue de l'amélioration de ce document. Il est grand cet honneur que vous nous faites en acceptant de juger notre travail. Nous sommes persuadés que vos remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité ;

Aux familles HOUNNOU et GUIDJIME pour leurs contributions diverses ;

A tous ceux qui, de près ou de loin et de diverses manières, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Ce travail est le vôtre, trouvez ici l'expression de notre gratitude.

LISTE DES SIGLES

- AARH : Association Aide et Réconfort pour l'Humanité
ADD : Association pour un Développement Durable
AFS : Association Famille Santé
EA : Enfant et Avenir
GRAD : Groupe de Recherche et d'Action pour le Développement
GRAIB : Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives de Base
GRH : Gestion des Ressources Humaines
IFIJED : Information et Formation des Jeunes pour le Développement
JAE : Jeunesse Action Environnement
JAEPP : Jeunesse Action pour l'Évangélisation, la Paix et le Progrès.
ONG : Organisation Non Gouvernementale
RH : Ressources Humaines
SDD : Solidarité pour un Développement Durable

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par ONG	17
Tableau 2: Répartition des ONG par Communes.....	21
Tableau 3: Caractéristiques socio-économiques des ONG	23
Tableau 4: Évaluation de la performance organisationnelle	30
Tableau 5: Évaluation de la gestion des ressources humaines	31
Tableau 6: Résultat de ce test de validation de l'hypothèse 1	32

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	23
Graphique 2: Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale	24
Graphique 3: Répartition des enquêtés selon l'activité principale	25
Graphique 4: Répartition des enquêtés selon la religion	25
Graphique 5: Evaluation de la capacité de planification et d'efficacité	28
Graphique 6: Planification organisationnelle	29
Graphique 7: Planification organisationnelle	32

INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines est une activité qui conditionne l'atteinte des objectifs d'une entreprise de nos jours. Ainsi, le facteur humain est devenu une ressource stratégique dans l'entreprise, au même titre que l'innovation, les investissements.

De ce fait, la maîtrise du concept « Gestion des Ressources Humaines » est indispensable et celle-ci implique trois facteurs clés à savoir : l'homme, l'influence et l'exercice du pouvoir, et l'atteinte des objectifs.

La GRH s'impose donc à toutes entités organisationnelles (entreprises transnationales, institutions politiques nationales et internationales, institutions éducationnelles, etc.).

La présente étude porte sur l'analyse de la performance organisationnelle et de la gestion des ressources humaines des ONG dans la commune d'Aplahoué. Elle s'est fixé comme objectifs d'analyser la performance organisationnelle des ONG de cette commune, d'évaluer la capacité de planification et d'efficacité de ces ONG et d'analyser l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

Pour atteindre nos objectifs spécifiques, nous avons procédé à une analyse des données d'une enquête sur un échantillon de 110 agents issus de 12 ONG de la commune d'Aplahoué. Nos analyses ont porté sur les caractéristiques socio-économiques, le niveau de performance, et sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

Les conclusions de ce travail permettront de suggérer des stratégies pour améliorer l'efficacité organisationnelle des associations de développement du couffo en particulier la commune d'Aplahoué.

Cette étude s'articulera autour de deux chapitres: le premier, autour du cadre théorique et méthodologique de l'étude, et le second autour des résultats et discussions obtenus à partir de l'étude.

Chapitre 1 : Cadre théorique et Méthodologique de l'étude

Voire texte ici

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

1.1.1 Problématique et intérêt de l'étude

Les compétences managériales en matière de Gestion de Ressources Humaines sont incontournables dans tout type d'organisation pour l'atteinte des objectifs. Il ne suffit pas de traiter la relation manager/managé, pour améliorer le management. L'efficacité managériale dépend de facteurs engageant toute l'entreprise: le dirigeant, mais aussi, l'organisation, et les salariés, bien entendu (Jean Bertin, 2008).

L'influence et l'exercice du pouvoir signifient que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque.

Il suffit de penser à toutes ces entreprises, engagées sur une mauvaise pente qui n'arrivent pas à se redresser malgré une succession de consultants appelés à la rescousse, pour de nouveaux plans et de nouvelles politiques. Elles oublient souvent l'aspect Gestion des Ressources Humaines, c'est-à-dire qu'elles ne considèrent pas les problèmes du capital humain de l'entreprise. Or, il suffirait de nommer une personne visionnaire, capable d'écouter et de motiver le personnel (en résumé, un leader) pour redresser la situation. La GRH impose une philosophie morale suffisamment humaine à une époque dominée par le progrès technique. Il a une vision anthropocentrique c'est-à-dire centrée sur l'homme.

Notons aussi que les crises de civilisations se succèdent et se multiplient toujours, et partout (dans la plupart des cas). Elles passent d'un niveau d'allergie aigue aux manifestations conservatrices d'une autorité archaïque et de la résistance au changement qui l'accompagne. Il ne s'agit pas de substituer l'anarchie ou la démagogie à l'autorité traditionnelle, car la discipline reste la règle qui guide chacun à l'accomplissement d'un devoir. Il s'agit de reconnaître la crise de l'autorité née de bouleversements humains, psychologiques et sociaux, des mutations scientifiques et technologiques ainsi que la place importante qu'occupe l'homme dans l'organisation. Ensuite mettre en place un style de GRH efficace et de commandement plus adapté à la complexité des exigences et à la difficulté des relations humaines dans la conjoncture actuelle. A cet effet, le rôle fondamental du dirigeant apparaît ainsi comme l'administrateur du changement dans une perspective de développement de la

valeur humaine dans l'organisation. Toute entreprise qui refuse ce changement et ce développement, est inévitablement vouée à disparaître.

Ainsi pour réussir chaque organisation doit être capable d'établir une vision pour l'avenir, d'encourager, de guider et d'entretenir des relations humaines sérieuses et réussies. C'est à ce niveau que la GRH intervient et trouve son sens complet.

Parmi les déterminants de l'efficacité de la capacité managériale selon Jean Bertin (2008), on retrouve : des managers bien managés, une organisation facilitant, des processus RH motivants, un manager qui assume ses responsabilités, une culture d'entreprise adéquate et des salariés professionnels motivés.

Sur le plan organisation, la question est de savoir comment remettre en question l'organisation. Une organisation type recherchée selon Jean Bertin (2008) est celle qui « part » du client et s'organise autour de lui. Elle donne autonomie et responsabilité. Et supprime toute la bureaucratie et phénomènes associés, qui aboutissent à l'obligation de « lutter » pour travailler chez certaines personnes, leur traitement en « suspects ». Elle n'impose pas aux fonctionnels le soutien et le conseil des opérationnels. Elle les met plutôt sous un pouvoir de nature technocratique et supprime les échelons intermédiaires inutiles. Elle favorise l'empowerment.

Même si certaines organisations en sont conscientes, on note un retard au niveau des ONG au Bénin. Cet état de chose explique le faible rendement des ONG. Ainsi pour résoudre ce problème il nous faut répondre aux questions suivantes:

- ✓ Existe-t-il une relation entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines au sein des Organisations Non Gouvernementales béninoises ?
- ✓ La planification des ressources humaines au sein des Organisations Non Gouvernementales au Bénin est-elle rigoureusement respectée ?
- ✓ Et enfin, quel serait le degré de satisfaction des agents au sein des Organisations Non Gouvernementales au Bénin face à la tenue de la politique administrative des ressources humaines?

C'est pour répondre à ces préoccupations que nous avons choisi de travailler sur le sujet : "Performance organisationnelle et gestion des ressources humaines des ONG dans la commune d'Aplahoué"

Cette étude présente un intérêt, compte tenu de la grandeur des ONG par rapport à leurs réalisations depuis leur implantation sur le sol Béninois.

Du point de vue théorique, cette étude nous renseigne sur la gestion des ressources humaines au sein des ONG dans la commune d'Aplahoué d'une part, et d'autre part elle permet d'avoir un aperçu général sur la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'éclairer les aspects spécifiques (de la problématique) tels que : le recrutement, la politique de gestion des RH, la planification des RH, et l'évaluation du personnel.

Enfin, cette étude présente un intérêt pratique réel car elle contribue au rassemblement des données de terrain et donne une idée générale sur les ONG de la commune d'Aplahoué. L'accumulation de ces données est importante parce qu'elle constitue une banque de données pour de futures recherches.

1.1.2 Objectif général et spécifiques

Nous distinguons l'objectif général et les objectifs spécifiques.

L'objectif général de cette étude est d'analyser la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines des ONG béninoises. Plus spécifiquement il s'agit d' :

1. Analyser la performance organisationnelle des ONG d'Aplahoué,
2. Evaluer la capacité de planification et d'efficacité de ces ONG
3. Analyser l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

1.1.3 Hypothèses

Pour atteindre les objectifs spécifiques fixés (1, 2, et 3), les hypothèses suivantes ont été respectivement formulées :

1. La performance organisationnelle des ONG de la commune d'Aplahoué est moyenne.
2. Les ONG s'efforceraient chaque jour d'atteindre des objectifs et des résultats qui leur tiennent à cœur.
3. La gestion des ressources humaines influencerait fortement la performance organisationnelle de ces ONG.

1.1.4 Revue de littérature

La présente revue de littérature est structurée autour de quatre points : conceptualisation plurielle de la performance, diversité d'évaluation de la performance des ressources humaines, performance organisationnelle, gestion des ressources humaines.

1.1.4.1 Une conceptualisation plurielle de la performance

Selon le Petit Robert, en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle se réfère à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun, trouve son application en gestion. Mais, il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?

L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot-éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses. En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs signifiés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- ✓ Un succès : De ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.
- ✓ Un résultat : Dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114).

✓ Une action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

Dans le sens d'un succès, la performance peut être appréhendée comme une construction sociale. Si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible, en prolongeant la théorie des *stakeholders* (Freeman, 1984), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle de emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001).

Dans les études empiriques, la performance est souvent étudiée en termes de résultat de l'action : les mêmes indicateurs sont utilisés pour toutes les entreprises. Mais la pertinence de ces indicateurs n'est pas assurée pour chacune de ces entreprises en raison de leurs spécificités et des objectifs stratégiques qu'elles poursuivent. Dans la mise en place d'un dispositif d'évaluation de sa performance RH, l'entreprise se fonde sur ses propres problématiques à un moment donné. Les études empiriques à dominante quantitative, s'efforcent quant à elles de s'émanciper de tout particularisme. Au final, si ces études mesurent la valeur comparative d'une performance sur de larges échantillons, elles ne fournissent pas d'indications suffisamment précises pour permettre à une entreprise donnée d'engager une action.

La performance étant, comme nous l'avons dit, une catégorie socialement construite, le niveau de performance dépendra d'une « convention » : celle qui préside à sa définition. Elle ne peut-être unique et, en accord avec A. Bourguignon (1996), nous retiendrons donc pour la suite de notre travail une définition suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : « *la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis* ». Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation, (on s'est attardé seulement sur le succès. Et les autres éléments ?

1.1.4.2 Diversité d'évaluation de la performance des ressources humaines

L'évaluation de la performance des ressources humaines dépend généralement du but visé par l'organisation. On distingue :

L'évaluation de la performance RH dans l'optique de l'expert administratif

L'expert administratif oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. A ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit. Cette orientation ne fait guère débat : agir comme opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction RH. Cette dernière mobilise des moyens humains et matériels et doit avoir comme les autres fonctions support une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel du raisonnement. A ce rôle opérationnel correspond une évaluation de la « performance opérationnelle RH » par laquelle, on s'intéressera essentiellement à la qualité et aux intrants des processus RH : les effectifs consacrés à la fonction (ratio effectif de la fonction/effectif géré) et les coûts (charges de personnel, dépenses de fonctionnement...).

De manière additionnelle, c'est dans cette perspective qu'il faut sans doute placer la vogue actuelle des évaluations comparatives.

L'ennui de cette optique est que si l'on parvient assez aisément à chiffrer des coûts, qui eux sont observables, l'on sait souvent mal définir ce que recouvre «un service de qualité». Les «standards du marché» et autres «meilleures pratiques» sont plus faciles à invoquer qu'à identifier et à appliquer. Aussi, lorsque ce rôle prédomine, le danger réside dans la seule recherche de rendement au sens le plus traditionnel.

Comme pour tout centre de coût, on s'efforcera alors de réduire cette « coûteuse activité de gestion », au profit d'activités jugées productives. Avec les technologies de l'information et de la communication, la DRH pourra davantage – pense-t-on – se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie. Que les DRH puissent se dégager des tâches administratives pour investir le champ de la stratégie d'entreprise reste, hélas, le plus souvent un vœu pieux. On ne gère effectivement que ce que l'on repère. Une orientation trop marquée sur les coûts ne risque-t-elle pas d'engager dans des campagnes productivistes successives laissant de

côté la contribution de la fonction RH à la création de valeur et son usage comme levier d'efficacité

La DRH champion des employés : évaluer la satisfaction des «clients internes»

En tant que « champion des salariés », la fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi. Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction se pose comme étant le principal outil d'évaluation. Cette enquête peut aussi bien être effectuée en interne qu'en externe. Le recours à un prestataire extérieur, supposé neutre, est la voie la plus habituelle pour évaluer le niveau de satisfaction des « clients internes » et identifier les différentes sources d'insatisfaction. De manière plus courante, l'évaluation annuelle peut constituer un moyen d'assurer cette mission.

L'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines sources de mécontentement qui peuvent parfois révéler des dysfonctionnements. Mais lors de l'analyse des résultats, les réponses seront traitées de manière segmentée. Les relations à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas toutes de type client-fournisseur ; l'entreprise est avant tout une structure hiérarchisée et l'expression de certains « clients » peut compter davantage que d'autres. Par ailleurs, il peut être difficile de satisfaire toutes les catégories de personnel, ceux-ci ayant des intérêts parfois contradictoires. Peut-on être le « champion de tous les salariés ».

L'évaluation de la performance RH dans l'optique du partenaire stratégique

En tant que partenaire stratégique, la fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes

orientations de l'entreprise. Afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est indispensable de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur des liens de causalité. L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH, ou *HR Scorecard* (Becker et al., 2001).

Devenir «partenaire stratégique» ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. Le positionnement de la fonction RH en tant que «partenaire stratégique » ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la Direction Générale. L'impulsion du projet a donc été donnée au niveau de la Direction du groupe, condition essentielle à la réussite d'un tel projet. Les professionnels RH ont été étroitement associés à ce travail.

Un autre cas qui nous a été rapporté illustre la difficulté à faire s'exprimer la Direction Générale sur ses objectifs. Dans une entreprise, prestataire de services d'ingénierie industrielle, après avoir travaillé près d'un an à la mise en place d'un *Balanced Scorecard* RH, l'équipe projet a constaté que la Direction n'avait dévoilé que partiellement ses objectifs. Ce constat nécessitait de reconstruire le modèle d'évaluation et à engendrer un retard de plusieurs mois dans sa mise en œuvre.

Par ailleurs, le travail de décryptage des processus s'avère essentiel dans ce positionnement. La reconstruction du modèle et l'identification de nouveaux objectifs des RH suite à de nouvelles orientations stratégiques seront d'autant plus rapide que ceux-ci seront maîtrisés. Ceci implique que le DRH soit à l'écoute des managers et qu'il ait une très bonne connaissance des différents processus de production présents dans l'entreprise. Ce point est important car la fonction des RH, dans une organisation composée de plusieurs unités d'affaires, devra aider à soutenir la réalisation des objectifs particuliers de ces entités. S'il existe bien une stratégie globale, sa réalisation peut en effet passer par des objectifs opérationnels différents selon les unités d'affaires... et à la fonction des RH de mener des politiques adaptées.

L'évaluation de la performance RH dans l'optique de l'agent de changement

L'agent de changement apporte une contribution active à la transformation des organisations. Il peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et au cours de celui-ci pour encourager et diffuser le changement. Évaluer la performance RH dans cette perspective consiste en particulier à évaluer la capacité de l'entreprise, de ses unités et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place importante dans une telle démarche (par exemple, dans le cas d'un audit de culture, ou encore dans celui d'une évaluation de l'employabilité de salariés confrontés à un changement technologique).

La notion d'agent de changement recouvre des activités d'une grande diversité. S'il est généralement attendu que les équipes RH accompagnent le changement en organisant des programmes de formation spécifiques et des opérations de communication interne, il est plus rare de leur confier un rôle d'évaluateur dans ce changement.

Évaluer la capacité d'une organisation à changer et ainsi faciliter ce changement est une action à la fois hautement valorisée, difficile à pratiquer et parfois peu réaliste. Elle suppose une posture qui fait souvent défaut aux professionnels RH et, sur ce plan, les rend souvent peu crédibles au regard de leurs clients internes : « Too often, HR functions are seen as lagging behind in innovation, flexibility and change, as caretakers of tradition, embodied in policies and procedures, rather than trailblazers » (Ulrich, 1996, p. 218).

Il s'agit sans doute moins d'une incapacité inhérente aux acteurs que d'une difficulté à assurer simultanément des rôles contradictoires. On peut cependant estimer que dans les grandes organisations et lorsque les enjeux sont particulièrement importants, la DRH peut avoir une contribution affirmée sur ce plan dès lors qu'elle y affecte une équipe entièrement dédiée.

1.1.4.3 Performance organisationnelle : Définition et critères de mesure

Avant d'aller à la notion de performance organisationnelle, il convient de définir la notion de performance. La notion de performance a fait l'objet de plusieurs définitions et approches de calcul.

Selon Debiens (1988), la performance c'est « l'art de bien faire les bonnes choses ». C'est à dire le fait de tirer la meilleure partie possible des ressources disponibles de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs. De la même manière, Bachet (1998) considère que la performance est « une propriété émergente qui ne se réduit pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social et sur le souci de la réussite à long terme ».

La performance dans la présente étude est ainsi considérée comme étant la somme des satisfactions créées pour l'ensemble des parties prenantes et l'aptitude de l'organisation à produire ces satisfactions de façon durable. Elle peut prendre plusieurs aspects tels que : la performance économique, la performance organisationnelle et la performance humaine. Mais seule la performance organisationnelle fait l'objet de notre étude.

La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par Kalika (1988) comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique». La performance organisationnelle est « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit » (Bouquin H, 1997). L'une des approches proche de celle utilisée dans cette étude est celle de Marmuse (1997) qui définit la performance organisationnelle comme étant « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ». Ici il s'agit de la manière dont une ONG est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe plusieurs critères de mesure pour la performance organisationnelle selon Kalika (1988) et de Chaabouni (1992) : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, la coordination, la coopération, le degré de contrôle, la communication, la décentralisation, la flexibilité et l'intégration

-la qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

-les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

-la communication : Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de knowledge management

-la décentralisation : il s'agit de déléguer le pouvoir à un employé capable d'accomplir une tâche ponctuelle pour la bonne marche de l'organisation ; celui-ci doit pouvoir rendre compte dès la fin de sa mission.

-la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.

1.1.4.4 Gestion des ressources humaines

Définition, objectifs et importance de la Gestion des Ressources Humaines

Définition et objectifs

De multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services RH en servant plusieurs finalités. Mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

- **Attirer :** c'est la préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conserver :** l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développer :** la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées

- **Motiver et satisfaire** : rémunération, communication, santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH
- **Etre efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.

Aujourd'hui les RH sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises vu leur importance par rapport à la compétitivité et la performance.

Quelques composantes de la Gestion des ressources Humaines

Gestion de la formation continue : Afin d'améliorer le niveau de compétence des *collaborateurs*, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire et que l'on aime faire)

Processus de recrutement des employés : Le recrutement est une activité qui vise à *pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation*. Le recrutement consiste à attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation par rapport au poste offert de façon à utiliser ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible. Le processus de recrutement peut être subdivisé selon la séquence suivante : objectifs prédéfinis, recherche des candidatures et la Sélection des candidats. Mais c'est un processus qui est souvent remodelé au gré des aléas et des contraintes rencontrées. Des variables comme le nombre et qualité des candidats, le niveau de rémunération ou la dimension géographique du poste peuvent inciter en pratique à un réajustement continu du processus.

1.1.4.5 Point des travaux appliqués antérieurs

Une lecture de la littérature existante sur la relation GRH et performance, permet de se rendre compte de la grande diversité des résultats qui est sans doute liée à des choix méthodologiques et en particulier à la question de la conceptualisation de la notion de

performance. Ces études sont regroupées en deux approches : l'approche unidimensionnelle et l'approche pluridimensionnelle (Houkoku, 2006).

Les études s'inscrivant dans l'approche unidimensionnelle, ont étudié l'effet des diverses pratiques prises individuellement sur différents indicateurs de la performance. Ainsi De Kok (2002), en examinant la pratique de la formation, constate une relation positive entre l'importance des ressources consacrées à la gestion des activités de formation et leur importance sur la productivité.

De leur côté, Welbourne et Cyr (1999) ont montré qu'un programme d'accès à la propriété exerce un impact positif sur la performance financière des entreprises lorsqu'il est étendu à tous les employés. Ces conclusions rejoignent celles de Allouche et al (2004) qui ont dressé un panorama des études empiriques sur la relation GRH et performance en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherches parus depuis la fin des années 1970. De l'analyse des études unidimensionnelles recensées, les auteurs arrivent à la conclusion que les pratiques de GRH telles que la formation et la rémunération, ayant pour effet le développement des ressources humaines, sont reliées positivement à la performance.

Les études épousant l'approche pluridimensionnelle, ont étudié l'effet de plusieurs pratiques de GRH prises ensemble sur différents indicateurs de performance. Cette approche a vu le développement de trois perspectives, que Delery et Doty (1996) ont désigné par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel ». La perspective « universaliste » voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. Suivant cette approche, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance de l'entreprise. Ainsi, certains auteurs ont trouvé une relation positive entre l'application de pratiques de sélection et de recrutement et la performance financière des entreprises (Terpestra, Rozell, 1993).

Mesurant l'effet de certaines pratiques telles que la diffusion de l'information, la formation, l'évaluation du rendement et le recrutement, Lacoursiere, cité par Chrétien et al (2005), conclut qu'il existe une relation positive entre le développement de ces pratiques et la performance des entreprises notamment la croissance des ventes, la productivité et le rendement de l'actif.

La perspective de « contingence », nuance celle dite universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation, particulièrement avec la stratégie (Delery et Doty, op.cit). Selon cette perspective, une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement. Les études ayant cherché à établir une relation entre les pratiques individuelles de GRH, leur alignement avec la stratégie de l'entreprise et la performance sont rares. Toutefois, nous pouvons mentionner l'étude de Rajagopalan (1997) qui a établi une relation positive entre le mode de rémunération des gestionnaires, la stratégie d'affaires et la performance financière des entreprises.

Le modèle configurationnel, quant à lui s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles (Doty, Glick et al, 1993). Suivant cette approche, précisent les auteurs, les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Les résultats de cette approche aboutissent à des conclusions relativement homogènes (Allouche et al, op.cit) : le système de pratiques de gestion des ressources humaines, de type innovatif, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

1.2.1 Les techniques documentaires

« Il s'agit de puiser les informations utiles à l'objet de la recherche dans des documents déjà établis à des fins particulières : archives, recensements, documents divers appartenant à des organismes publics ou privés. » (Zghal, 1991).

1.2.2 L'observation

L'observation vise à comprendre de l'intérieur le déroulement des événements et ce, avant de les expliquer (Wacheux, 1996). Elle permet donc de collecter des données sur le comportement réel plutôt que de puiser les informations des rapports.

1.2.3 Choix de la zone d'étude et collecte des données.

Pour analyser Performance organisationnelle et gestion des ressources humaines des ONG, la présente étude a fait l'objet d'une enquête auprès du personnel des ONG du département du Couffo et plus précisément dans la commune d'Aplahoué.

En effet, le choix de cette commune s'est fait non seulement parce que c'est un milieu qui offre des conditions favorables pour notre étude mais aussi, à cause du nombre d'ONG. En effet, la commune d'Aplahoué est la commune qui a le plus d'ONG soit 16 ONG sur 52 ONG pour l'ensemble du département du couffo.

Pour la collecte des données un échantillon de 11 ONG a été constitué et pour chaque ONG tous les membres ont été enquêtés. Il s'agit de l'ONG dont la zone d'intervention couvre tout le département du couffo (Aplahoué, Toviklin, Lalo, Klouékanmè, Djakotomey, Dogbo). Parmi ces ONG nous avons : ONG IFIJED, ONG GRAIB, ONG AFS, AGBEGNYIGAN-ONG, ONG JAE, ONG JAEPP, ONG Sauvetage Inter, ONG SOS Enfance et Avenir, ONG Orphelinat Ange Sentinelle et l'ONG ADD.

La répartition de l'échantillon par ONG se présente comme suit (tableau 1):

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par ONG

Nom de l'ONG	Effectif	Pourcentage
AARH	12	10,91%
ADD	08	07,27%
EA	07	06,36%
AFS	06	05,45%
AGBEGNYINGAN	12	10,91%
GRAD	07	06,36%
GRAIB	06	05,45%
IFIJED	10	09,09%
JAE	10	09,09%
JAEPP	08	07,27%
SAUVETAGE	15	13,64%
SDD	09	08,18%
Ensemble	110	100,00%

Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

A partir du questionnaire administré aux membres d'ONG, nous avons procédé à la collecte des données. Ces données portent sur l'identité des membres, leurs caractéristiques socio-économiques des membres, leur capacité de planification et

d'efficacité à la tâche, l'évaluation de la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines.

Par rapport à la performance organisationnelle les aspects abordés sont les suivants : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle, la flexibilité de la structure, la coordination, la coopération, la décentralisation, le degré de contrôle, communication et l'intégration.

Pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines, les aspects à savoir : la santé et sécurité au travail, la gestion des relations au travail, la gestion de la formation continue, le processus de recrutement des employés, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement et l'évolution salariale ont été analysés.

1.2.4 Traitement et Vérification des hypothèses

Les données collectées sont saisies et traitées dans le logiciel EXCEL.

Pour la vérification de l'hypothèse 1 on calcule d'indice évaluation de la performance organisationnelle moyenne égale $\bar{PO} = (\sum_{i=1}^k po_i) / n$ avec po_i la performance organisationnelle de l'agent i puis on procède à un test de comparaison de cet indice \bar{PO} par rapport à 3 qui signifie que la performance organisationnelle des ONG est moyenne dans la zone d'étude. Ainsi, l'hypothèse

$H_0 : \bar{PO} = (\sum_{i=1}^k po_i) / n \geq 3$ contre l'hypothèse $H_1 : \bar{PO} = (\sum_{i=1}^k po_i) / n < 3$

Règle de décision : si Probabilité ($|T| > |t|$) est inférieur à 5 %, on accepte l'hypothèse H_0 et on conclut que la performance organisationnelle des ONG est moyenne.

La vérification de l'hypothèse 2 est basée sur le score réalisé par chaque personnel des ONG enquêtés aux questions 3-Evaluation de la capacité de planification et d'efficacité du questionnaire. On suppose qu'une personne s'efforce chaque jour à atteindre des objectifs et des niveaux de résultats qui leur tiennent à cœur si a un score entre 18 et 25 «OUI». L'hypothèse sera validée si 75 % des enquêtés réalisent le score entre 18 et 25 «OUI».

Pour la vérification de l'hypothèse 3 on calcule d'indice d'évaluation de la gestion des ressources humaines par personnel égale $GRPH_i = \sum_{t=1}^k GRH_t$

avec GRH_t

l'appréciation de la gestion des ressources humaines du personnel i puis par rapport à la question t de la partie 5-gestion des ressources humaines du questionnaire. Ensuite

on calcule le coefficient de corrélation $R_{po/Grh}$ entre score de performance

organisationnelle du personnel i soit $POP_i = \sum_{t=1}^k po_t$ et score de la gestion des

ressources humaines du personnel i soit $GRPH_i = \sum_{t=1}^k GRH_t$.

Si $R_{po/Grh}$ est supérieur à 75 %

Chapitre 2 : Résultats de l'étude

Section1 : Présentation des ONG et caractéristiques socio-économiques.

2.1 Présentation des ONG

2.1.1 Repartition des ONG dans le département du Couffo

Le tableau 2 présente la répartition des ONG par communes dans le département du Couffo. L'analyse de ce tableau montre qu'il y a plus d'ONG dans la commune d'Aplahoué (30,77%). Cette commune est suivie respectivement des communes de Toviklin (19,23%), Djakotomey (15,38%), Klouékanmè (13,46%), Dogbo (11,54%) puis de Lalo (09,62%)

Tableau 2:Repartition des ONG par Communes

Communes	ONG	Pourcentage
Aplahoué	16	30,77%
Djakotomey	08	15,38%
Dogbo	06	11,54%
Klouékanmè	07	13,46%
Lalo	05	09,62%
Toviklin	10	19,23%
Total	52	100,00%

Source : de l'auteur, repertoire des ONG (2014)

2.1.2 Domaines d'interventions des ONG d'Aplahoué.

Les domaines d'interventions des ONG de la Commune d'Aplahoué sont multiples. On retrouve entre autre parmi ceux-ci : La santé, l'environnement, l'agriculture, l'éducation, l'alphabétisation des adultes, la gouvernance locale, les droits humains, l'évangélisation, le loisir, le développement rural et intercommunautaire et les actions sociales.

2.2 Caractéristiques socio-économiques

Le tableau 3 et les graphiques 1; 2; 3 et 4 ci-dessous présentent la synthèse des caractéristiques socio-économiques des ONG enquêtés.

L'analyse du tableau 3 montre que 12 ONG ont été enquêtées. Il s'agit des ONG AARH (10,91%), ADD (07,27%), AE (06,36%), AFS (05,45%), AGBEGNYINGAN (10,91%), GRAD (06,36%), GRAIB (05,45%), IFIJeD (09,09%), JAE (09,09%), JAEPP (07,27%), SAUVETAGE (13,64%), SDD (08,18%). Les femmes sont représentées pour environ 31% et les hommes pour environ 69%.

L'âge moyen des enquêtés est de 36 ans. L'âge moyen par ONG est respectivement AARH 38,17 ans, ADD 35,75 ans, AE 30,86 ans, AFS 34,50 ans, AGBEGNYINGAN 38,83 ans, GRAD 35,76 ans, GRAIB 39,83 ans, IFIJeD 30,50 ans, JAE 35,20 ans, JAEPP 36,00 ans, SAUVETAGE 37,93 ans et SDD 35,78 ans.

L'analyse suivant l'expérience dans l'ONG, on retrouve par ordre croissant respectivement AARH 1,83 ans SAUVETAGE 1,93 ans AFS 2,50 ans, GRAD 2,63 ans, IFIJeD 3,00 ans, SDD 3,44 ans, JAEPP 4,50 ans, GRAIB 6,17 ans, ADD 6,25 ans, JAE 6,30 ans, AE 6,57 ans et AGBEGNYINGAN 7,00 ans avec une expérience moyenne 4,30 ans pour l'ensemble.

Pour ce qui concerne le personnel ayant travaillé dans une ONG avant, 5 ONG ont moins de 50% de leur personnel. Il s'agit des ONG GRAD (00%), AGBEGNYINGAN (16,67%) GRAIB (33,33%), SAUVETAGE (40,00%), IFIJeD (40,00%). Plus de 50% du personnel des autres ONG ont eu auparavant à travailler dans une ONG. Il s'agit de JAE (60,00%), JAEPP (62,50%), ADD (62,50%), AARH (66,67%), SDD (66,67%), AFS (100,00%) et AE (100,00%)

L'analyse selon la formation du personnel dans les ONG, 100% ont reçu au moins une formation dans les ONG GRAIB, JAE, ADD et AARH. Pour les autres ONG le pourcentage du personnel formé est respectivement : IFIJeD 20,00%, AFS 50,00%, GRAD 77,07%, SDD 77,78%, JAEPP 87,50%, AGBEGNYINGAN 91,67% et SAUVETAGE 93,33%.

L'analyse de nombre de formation reçu montre que le nombre moyen de formation est une formation pour les ONG ADD, SAUVETAGE

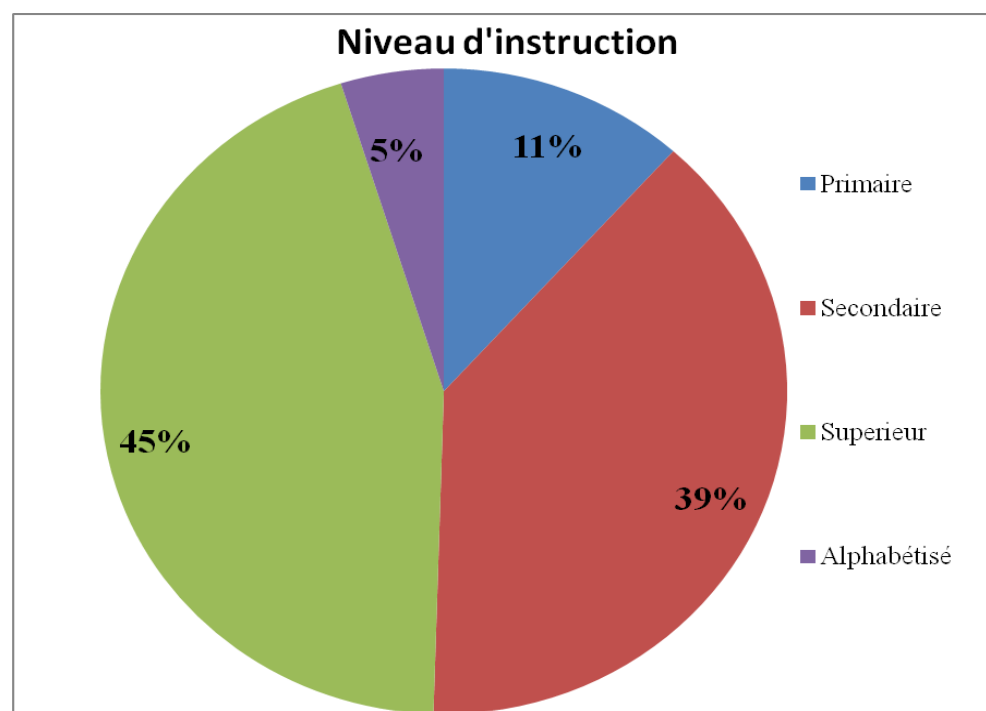
AFS, AARH et SDD, deux (2) formations pour l'ONG AE, trois (3) formations pour IFIJeD, quatre (4) formations pour les ONG AGBEGNYINGAN, GRAD et JAE, cinq (5) formations pour l'ONG GRAIB et (7) formations pour l'ONG JAEPP.

Tableau 3:Caractéristiques socio-économiques des ONG

Nom de l'ONG	Effectif	Pourcentage	Masculin	Féminin	Age moyen	Expériences	Autre ONG avant (%)	Formation (%)	Nombre de formation
AARH	12	10,91%	9	3	38,166	1,83333	66,67%	100	1,416667
ADD	08	07,27%	7	1	35,75	6,25	62,50%	100	0
AE	07	06,36%	4	3	30,857	6,57142	100,00%	100	2,285714
AFS	06	05,45%	2	4	34,5	2,5	100,00%	50	1,333333
AGBEGNYI NGAN	12	10,91%	9	3	38,833	7	16,67%	91,67	3,727273
GRAD	07	06,36%	5	2	35,756	2,63	00,00%	77,05	3,65253
GRAIB	06	05,45%	4	2	39,833	6,16666	33,33%	100	4,833333
IFIJeD	10	09,09%	7	3	30,5	3	40,00%	20	3
JAE	10	09,09%	6	4	35,2	6,3	60,00%	100	4,1
JAEP	08	07,27%	7	1	36	4,5	62,50%	87,5	6,857143
SAUVETAG E	15	13,64%	10	5	37,933	1,93333	40,00%	93,33	1,071429
SDD	09	08,18%	6	3	35,777	3,44444	66,67%	77,78	1,428571
Ensemble	110	100,00%	76	34	36	4,30097	48,54%	76,7	1,428571

Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

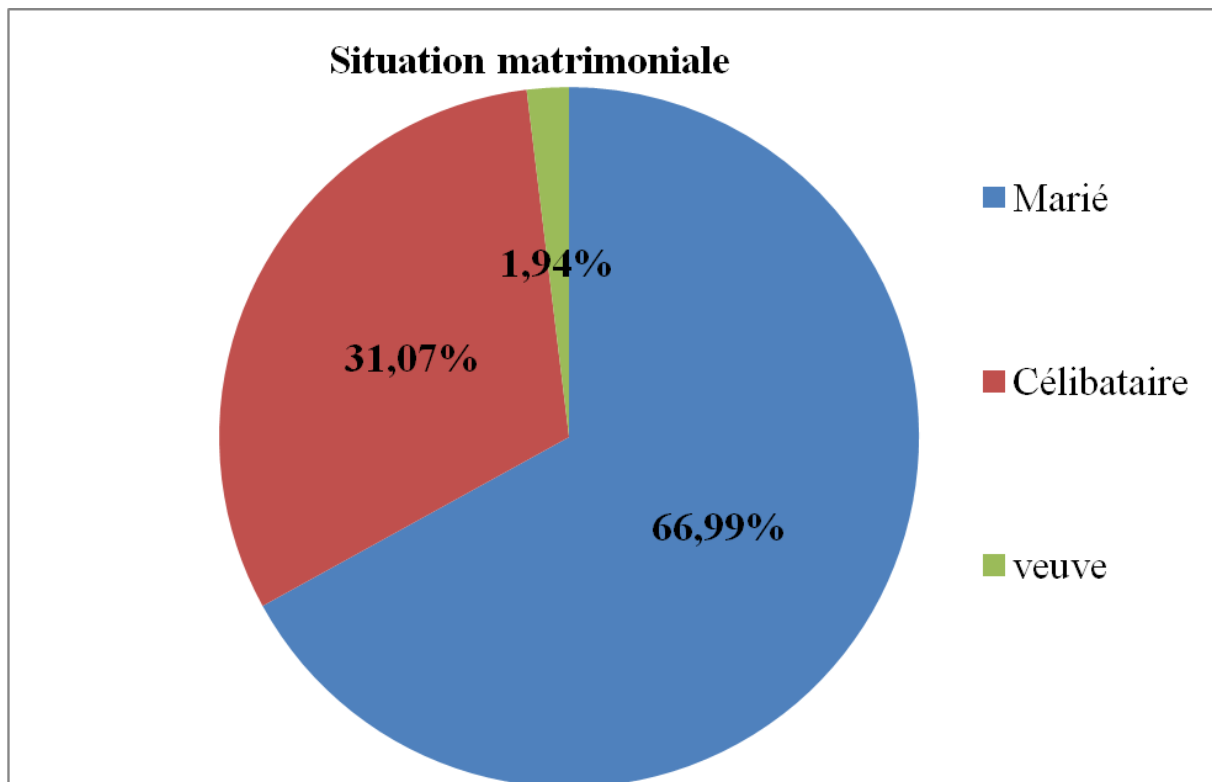
L'analyse du graphique 1 montre que 45 % des enquêtés ont fait des études supérieures, 39 % des études secondaires, 11 % des études primaires et 5 % ont été alphabétisés.



Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

Graphique 1: Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

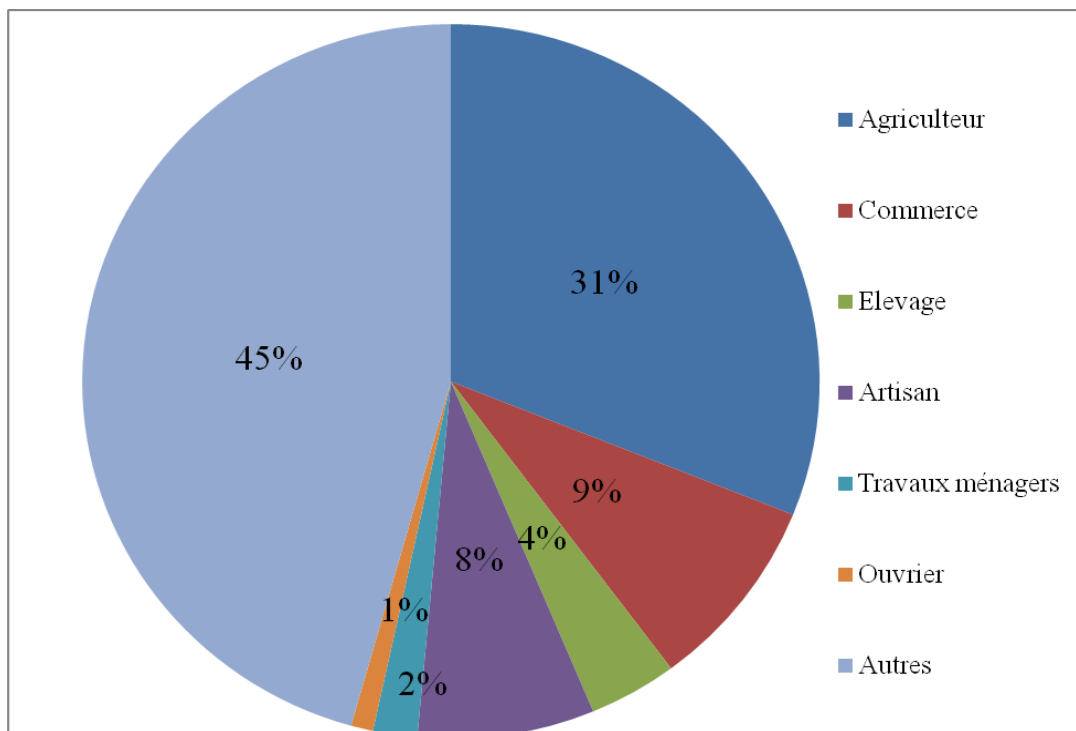
L'analyse du graphique 2 révèle que plus de la moitié soit 66,99% sont des mariés tandis 31,07% sont des célibataires et seulement 1,94% sont des veuves (veufs).



Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

Graphique 2: Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale

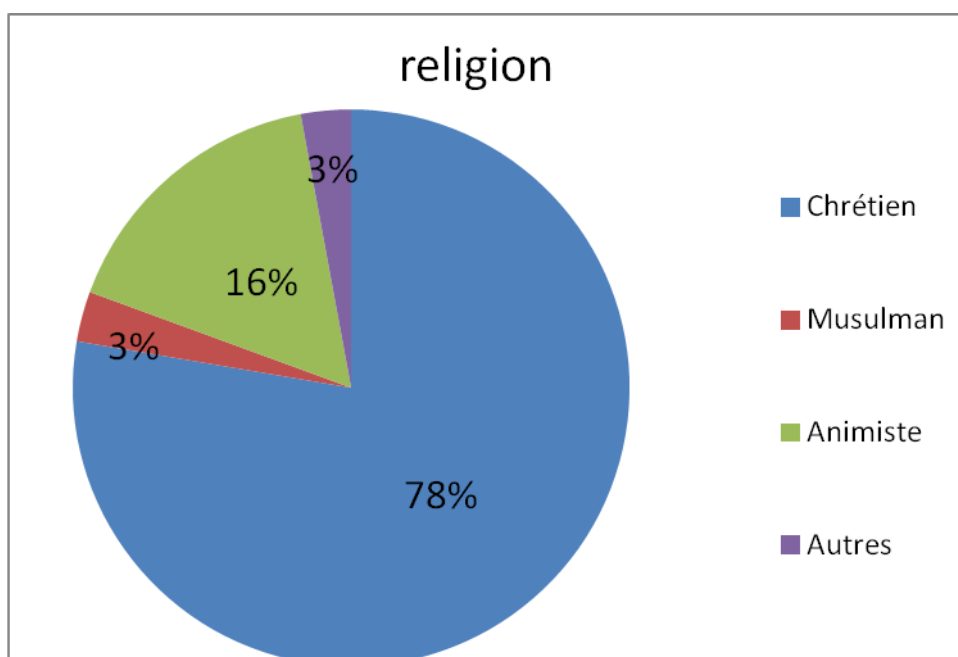
L'analyse de l'activité principale des enquêtés (graphique 3) montre par ordre décroissant les autres activités (45%), l'agriculture (31%), le commerce (9%), l'artisanat (8%), l'élevage (4%), les travaux ménagers (2%) et les ouvriers (1%). Il faut noter que parmi les autres activités, il s'agit principalement des enseignants de primaires, des conseillers communaux et du personnel travaillant uniquement dans les ONG.



Source : de l'auteur, enquêt ONG (2016)

Graphique 3: Répartition des enquêtés selon l'activité principale

Pour ce qui concerne la religion des enquêtés (graphique 4), il est à remarquer que 78% sont des chrétiens, 16 % sont des animistes, 3% sont musulmans et 3% sont appartenent à d'autres religions. Ce reultats montre que les ONG travaillent dans un milieu multiculturel.



Source : de l'auteur, enquêt ONG (2016)

Graphique 4: Répartition des enquêtés selon la religion

Section 2 : Résultats empiriques et validation des hypothèses

2.2.1. Analyse de la planification organisationnelle des ONG d'Aplahoué

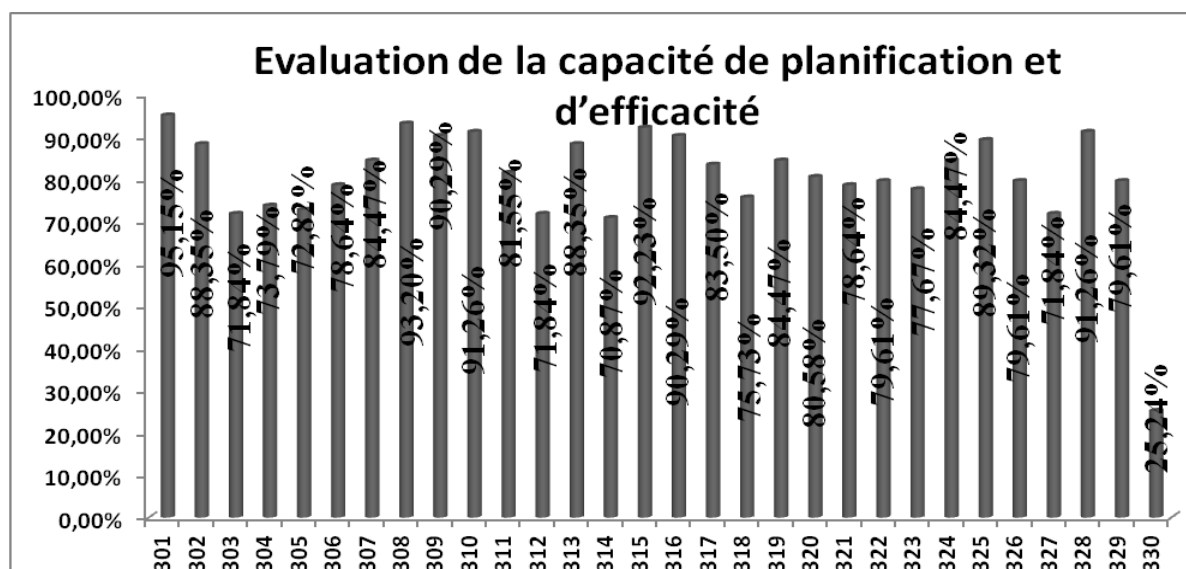
Le tableau 1 de l'annexe présente les résultats de la planification organisationnelle au sein des ONG du Couffo. L'analyse de ce tableau révèle que pour 95,15% des enquêtés toute activité est un projet, et commence toujours par définir un plan. De même 88,35% des enquêtés lorsqu'ils engagent une tâche, ils commencent toujours par se demander l'objectif qu'ils doivent atteindre. Toutefois 71,84% fixent toujours leurs objectifs en fonction de leurs capacités. Toujours pour fixer leurs objectifs 73,79% fixent des objectifs élevés pour travailler ensuite à les atteindre alors que 72,82% estiment que plus un objectif est difficile à atteindre, plus ils les motive.

Pour ce qui concerne la planification temporelle, pour 78,64% leurs journées sont planifiées d'avance et 84,47% démarrent leurs journées en commençant par se demander comment faire pour dépasser leurs objectifs.

Par ailleurs lorsqu'un objectif est fixé ; 93,20% enquêtés cherchent toujours à savoir à quoi doit ressembler le résultat final pour qu'ils soient contents alors que 90,29% pensent selon eux, le fait d'avoir travaillé n'a pas d'importance, ce qui importe c'est le niveau de résultat atteint. 91,26% des enquêtés prévoient toujours des points d'évaluation dans l'enchaînement de leurs tâches pour s'assurer qu'ils font la bonne chose mais lorsqu'il faut démarrer une activité ; 81,55% élaborent une liste de contrôle (check-list) qui leur sert de repère et de feuille de route pour assurer l'efficacité. Pour ce qui concerne les différentes tâches 71,84% des enquêtés affirment qu'ils ne passent jamais d'une tâche à l'autre, mais finissent d'abord une tâche avant de démarrer une nouvelle. Dans une journée, 88,35% définissent une liste de tâche à accomplir et sont contents lorsque finissent toutes les tâches prévues pour une journée. Souvent 70,87% des enquêtés sont obligés de prolonger leurs journées pour atteindre leurs objectifs. Dans ce cas pour 92,23% une bonne journée, c'est leurs objectifs atteints pour la journée. 84,47% disent qu'ils ne reportent jamais à demain ce qu'ils peuvent faire aujourd'hui.

90,29% commencent leurs journées en mettant de l'ordre sur leur bureau et pour leur matériel de travail, leurs matières premières et autres produits, 83,50% ils définissent un stock de sécurité à partir duquel, ils passent la commande. Dans cet ordre d'idée

75,73% n'attendent pas d'avoir besoin d'une chose avant de chercher à l'obtenir, ils anticipent toujours sur leurs besoins. Pour s'assurer de réaliser une échéance, 78,64% relancent les protagonistes au moins le quart de délai avant et 79,61% détestent les managers de la vingt cinquième heure et ont un principe fondamental, prendre les dispositions, pour ne jamais attendre la dernière minute dans la conduite de leurs activités. Selon 77,67% des enquêtés, ils ne font vraiment pas attention au temps qui passe, ils font plutôt attention aux résultats qu'ils atteignent pendant ce temps. 84,47% des enquêtés affirment qu'entre les membres de leur équipe, ils repartissent les objectifs, suivent de temps en temps les résultats atteints. De même 89,32% estiment que lorsqu'ils confient des objectifs à d'autres, qu'ils procèdent à un contrôle régulier pour éviter qu'ils déraillent. 71,84% rapportent que lorsque qu'ils ne se sentent pas en possession de toutes leurs facultés, ils reportent leur tâche et pour 91,26% atteindre un objectif, c'est la qualité, le délai et le moindre coût à la fois. Ces résultats sont représentés sur le graphique 5 suivant selon l'ordre des questions de la rubrique 3 du questionnaire. Ces résultats montre que la majorité des enquêtés ont une notion sur les questions relatives à l'organisation de leurs temps autour des tâches des projets. On peut alors conclure que le personnel des ONG d'Aplahoué s'organise bien et efficacement pour l'atteinte des objectifs fixés par les ONG.



Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

Graphique 5: Evaluation de la capacité de planification et d'efficacité.

2.2.2 Analyse du score capacité de planification et d'efficacité organisationnelle des ONG

Le graphique 6 ci-dessous présente le résultat de répartition de score totale réalisé sur la capacité de planification et d'efficacité organisationnelle des ONG de la commune d'Aplahoué.

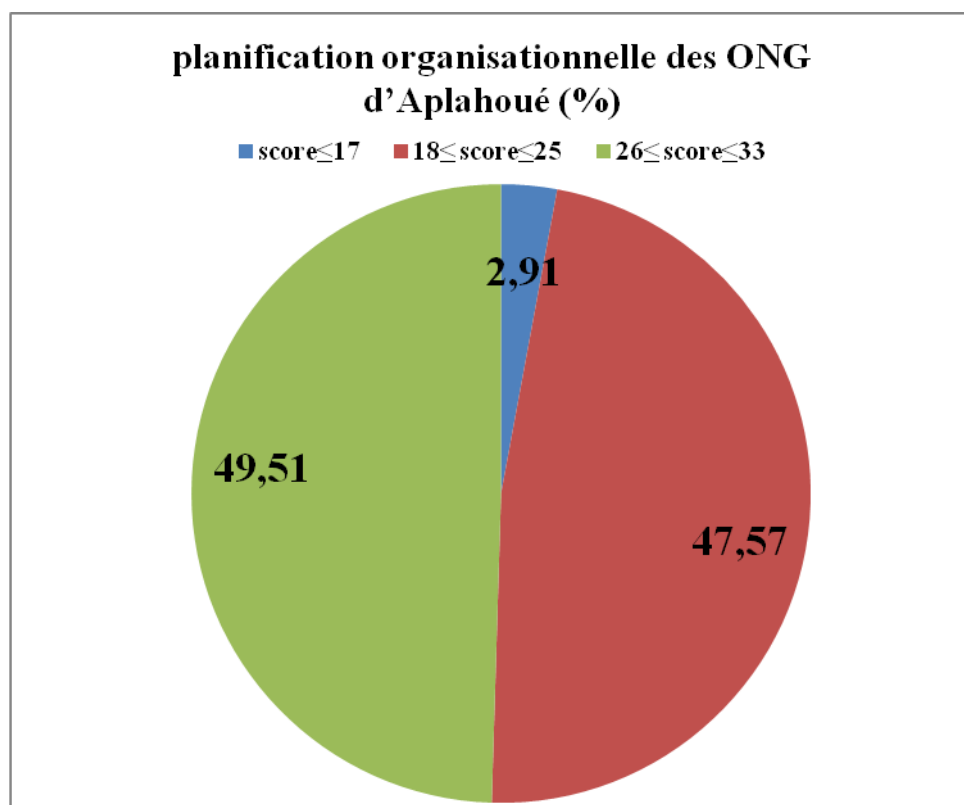
L'analyse de ce graphique montre que très peu de personnel des ONG soit 2,91% ont score total qui ne dépasse pas 17 sur 33. Alors que 47,57% du personnel ont un score total compris 18 et 25 points, presque la moitié soit 49,51 % des enquêtés ont un score d'au moins 26 sur les 33 points. Rappelons que le score total moyen est de 24 points avec un maximum de 30 points et un minimum de 10 points (tableau 2 de l'annexe).

Ce résultat montre très peu de personnel des ONG (score inférieur à 18) semble laisser plutôt au hasard sans un contrôle réel sur ce qu'ils feront. Les urgences et les événements sont plus maîtres de leurs actions que leurs capacités personnelles d'anticipation et de planification seule à même de leurs permettre de produire des résultats qui correspondent effectivement à leurs priorités. Pour améliorer leur efficacité, l'organisation doit identifier clairement les objectifs prioritaires qu'ils doivent travailler chaque jour à attendre et à axer et orienter leurs opérations et activités sur ces objectifs et rien que ces objectifs.

Les 47,57% de agents qui ont un score entre 18 et 25 sont des gens qui s'efforcent chaque jour à prendre le pas sur les gens et faire essentiellement ce qui leur permettra d'atteindre des objectifs et des niveaux de résultats qui leur tiennent à cœur. On attend surtout que les ONG transforment en réflexes leur détermination à produire des niveaux de performances record grâce à leur capacité de planification, d'organisation et de concentration sur ce qui importe vraiment pour les ONG.

Enfin les 49,51% qui rassemblent un score supérieur à 25 sont des champions de la rigueur organisationnelle et la capacité extraordinaire à atteindre des niveaux de performances grâce l'action axée sur les priorités. : ils ne laissent aucun champ libre à la négligence et au hasard.

Il ne faudra pas que l'ONG oublie qu'il y a différence entre eux et les autres



Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

Graphique 6:Planification organisationnelle

2.2.3 Evaluation de la performance organisationnelle

Le tableau 6 présente les résultats sur l'évaluation de la performance organisationnelle sur certains points à savoir la qualité de la circulation de l'information, les relations

entre services, le respect de la structure formelle, la flexibilité de la structure, la coordination, la coopération, la décentralisation, le degré de contrôle, la communication et l'intégration.

L'analyse de ce tableau montre la note moyenne obtenue par chaque caractéristique d'environ 4. Cela signifie que la performance organisation des ONG d'Aplahoué est bonne. On conclut alors que l'organisation personnelle des enquêtés est accompagnée d'une bonne performance organisationnelle. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, il serait alors facile de réaliser les objectifs des ONG d'Aplahoué. Partant de l'atteinte de leurs objectifs alors les ONG auraient un impact positif sur les bénéficiaires dans leurs domaines d'interventions.

Par ailleurs, ces moyennes présentent une variabilité très faible (coefficient CV). Ce qui dénote une similitude de la part des personnels des diverses ONG. Ainsi la plupart des agents des ONG estiment que la performance organisationnelle des ONG est bonne.

Tableau 4: Evaluation de la performance organisationnelle

Caractéristiques	Obs	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	CV
La qualité de la circulation de l'information	110	4,135922	0,7802531	3	5	18,87%
Les relations entre services	110	4,019417	0,610056	2	5	15,18%
Le respect de la structure formelle	110	4,203883	0,7587299	2	5	18,05%
La flexibilité de la structure	110	3,679612	0,6890401	2	5	18,73%
La coordination	110	4,203883	0,66213	3	5	15,75%
La coopération	110	4,116505	0,6309186	3	5	15,33%
La décentralisation	110	3,708738	0,7622344	1	5	20,55%
Le degré de contrôle	110	4,009709	0,8800083	1	5	21,95%
La communication	110	4,15534	0,7891082	3	5	18,99%
L'intégration	110	4,048544	0,8897966	2	5	21,98%

Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

CV=Coefficient de variation

2.2.4 Gestion des ressources Humaines

Le tableau 7 présente les résultats sur l'évaluation de la gestion des ressources humaines sur les caractéristiques telles que Santé et sécurité au travail : Gestion des relations au travail, gestion de la formation continue, processus de recrutement des employés, gestion des carrières, évaluation du rendement et évolution salariale.

L'analyse de ce tableau montre que le personnel des ONG de la zone d'étude est d'accord pour leur traitement sur les caractéristiques suivant de la gestion des ressources humaines : gestion des relations au travail (4,19), évaluation du rendement

(4,16), santé et sécurité au travail (4,02) et processus de recrutement des employés (3,98). Les travailleurs ne sont pas d'avis par rapport à leur traitement sur les points tels que : la gestion de la formation continue(3,61), la gestion des carrières(3,50) et l'évolution salariale (3,42).

De plus, ces appréciations présentent une variabilité très faible (coefficient CV). Ce qui dénote une généralisation sur l'ensemble du personnel des différentes ONG. Ainsi la plupart des agents des ONG présentent un résultat mitigé pour ce concerne la gestion des ressources des humaines.

Tableau 5:Evaluation de la gestion des ressources humaines

Caractéristiques de la Gestion des ressources Humaines	Obs	moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	CV
Santé et sécurité au travail	110	4,019417	1,171396	1	5	29,14%
Gestion des relations au travail	110	4,194175	0,6425783	2	5	15,32%
Gestion de la formation continue	110	3,61165	1,156677	1	5	32,03%
Processus de recrutement des employés	110	3,980583	0,86297	1	5	21,68%
Gestion des carrières	110	3,509804	1,087691	1	5	30,99%
Evaluation du rendement	110	4,15534	0,837331	2	5	20,15%
Evolution salariale	110	3,427184	1,107921	1	5	32,33%

Source : de l'auteur, enquête ONG (2016) CV=Coefficient de variation

2.2.5. Validation des hypothèses et suggestions

2.2.5.1 Validation des hypothèses

La vérification de l'hypothèse1 est basée sur le calcul de l'indice évaluation de la performance organisationnelle moyenne égale $\bar{PO} = (\sum_{i=1}^k po_i) / n$ avec po_i la performance organisationnelle du l'agent i puis le test comparaison de cet indice \bar{PO} par rapport à 3 qui est signifie que la performance organisationnelle des ONG est moyenne dans zone d'étude. Ainsi, l'hypothèse

$$H_0 : \bar{PO} = (\sum_{i=1}^k po_i) / n \geq 3 \text{ contre l'hypothèse } H_1 : \bar{PO} = (\sum_{i=1}^k po_i) / n < 3$$

Règle de décision : si Probabilité ($|T| > |t|$) est inférieur à 5 %, on accepte l'hypothèse H_0 et on conclut que la performance organisationnelle des ONG est moyenne.

Le résultat de ce test se présente comme suit (tableau 6):

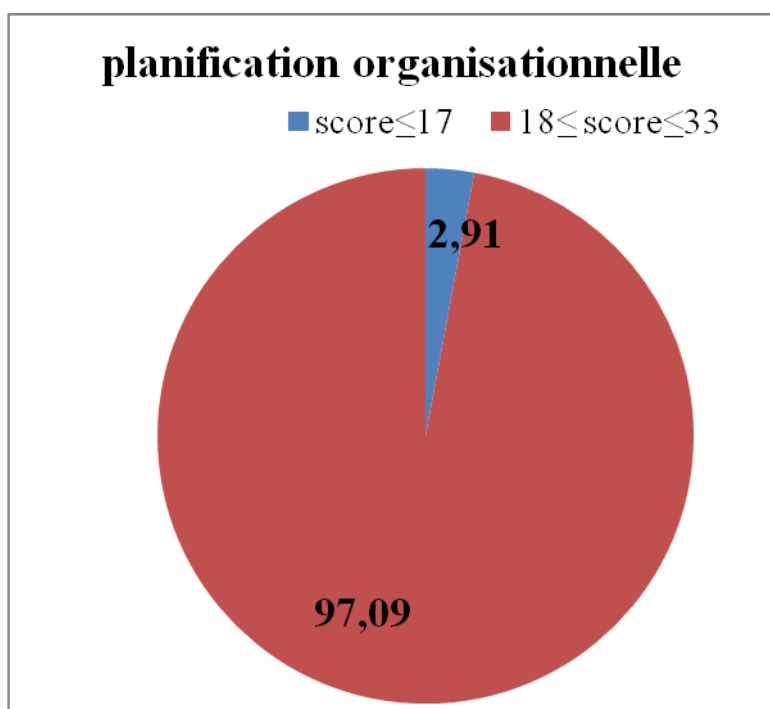
Tableau 6:Résultat de ce test de validation de l'hypothèse 1

Variable	Obs	moyenne	Std, Error,	Ecart-type	[% Conf,Interval]	
Performance Organisationnelle	103	4,028155	0,0550067	0,5582566	3,91905	4,137261
Ho: moyenne > 3	Valeur de la statistique t = 18,6915			Pr(T > t) = 0,0000		

Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

A partir de ce résultat, on conclut que, l'hypothèse 1 est vérifiée. La performance organisationnelle des ONG de la commune d'Aplahoué est moyenne.

Pour la validation de l'hypothèse 2 la synthèse des résultats est représentée sur le graphique 7. Il ressort de ce graphique que presque la totalité soit 97,09% ont score totale supérieur à 18 points sur les 33points. Ce taux est supérieur à 75% au seuil de vérification de l'hypothèse. Ainsi on conclut que l'hypothèse 2 de notre étude est vérifiée.



Source : de l'auteur, enquête ONG (2016)

Graphique 7:Planification organisationnelle

Le tableau 3 de l'annexe donne le résultat du test de corrélation entre la performance organisationnelle et la Gestion des ressources humaines. L'analyse de ce tableau révèle un coefficient de corrélation positif moyenne soit 53,20% et significatif à 1%. Ce qui

est inférieur au seuil minimum de 75% requis pour la validation de l'hypothèse 3. Ainsi on conclut que l'hypothèse 3 de notre étude n'est pas vérifiée.

2.2.5.2 suggestions

La présente étude peut être considérée comme une ébauche pour la voie de recherche. En effet, les résultats de cette étude doivent servir de prémisses pour les recherches futures car cette étude a permis d'identifier des éléments pouvant influer la performance organisationnelle des ONG de la commune d'Aplahoué. Les analyses statistiques sur la performance organisationnelle des ONG nous amènent à faire les suggestions suivantes:

- Une redéfinition de rôle de la gestion des ressources humaines dans son ensemble et plus spécifiquement les aspects tels que : la gestion de la formation continue, la gestion des carrières et l'évolution salariale ;
- Une formation sur les mécanismes de coordination des activités des ONG dans la zone d'étude pour pallier les écarts de performance organisationnelle entre le personnel ;
- Une gestion saine des fonds des ONG est souhaitée;
- Un travail en symbiose entre les ONG et la Mairie sans politisation des opportunités.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude s'est fixé comme objectifs d'analyser la performance organisationnelle des ONG Béninoises, d'évaluer la capacité de planification et d'efficacité des ONG Béninoises et d'analyser l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des ONG dans la commune d'Aplahoué.

Pour la conduite de cette étude, une enquête est réalisée dans la commune d'Aplahoué auprès de 103 agents repartis dans 11 ONG.

De l'analyse des résultats, il ressort que la performance organisationnelle des ONG d'Aplahoué est supérieure à la moyenne définie. De même on peut retenir de l'étude que, les ONG s'efforcent chaque jour à atteindre des objectifs et des niveaux de résultats qui leur tiennent à cœur. Les résultats obtenus sur la gestion des ressources humaines des ONG restent inadéquat selon le personnel.

Par ailleurs, l'analyse de la corrélation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des ONG révèle une corrélation moyenne. Ainsi la gestion des ressources humaines a une faible influence sur la performance organisationnelle des ONG.

Pour finir l'étude suggère une redéfinition de rôle de la gestion des ressources humaines dans son ensemble et plus spécifiquement les aspects tels que : la gestion de la formation continue, la gestion des carrières et l'évolution salariale.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allouche, J., Charpentier, M. et al, 2004, « Un panorama des études académiques sur l'interaction performance sociale/performances économiques et financières », XVe congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Tome 1, p. 31-58.

Allouche, J., M. Charpentier et C. Guillot (2003). Performances de l'entreprise et GRH, Entreprise et Personnel, n° 238.

BACHET D. « Quelle performance pour les entreprises et pour l'emploi ? », Revue Economie et Politique, Novembre - Décembre 1998.

Baird, L. (1986). Managing performance, New-York, John Wiley.

Becker, B. E., M. A. Huselid et D. Ulrich (2001). The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance, Boston, Harvard Business School Press.

Bouquin H. (1997), Les fondements du contrôle de gestion, 2e éd., PUF, Que sais-je ? Paris.

Bourguignon, A. (1996). « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans A.-

Chaabouni, J. (1992), « le concept de performance dans les théories du management », Actes de Colloque, FSEG Sfax.

Chretien, L., Arcand, G. et al, 2005, «Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », Revue Internationale sur le travail et la société, vol. 3, n°1, p. 107-128.

Debiens J. (1988), Comment augmenter la productivité dans le secteur public, Revue de gestion.

Delery, J.E., Doty, D.H., 1996, «Modes of theorizing in strategic human resource Management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance prediction», Academy of Management Journal, vol. 39, n°4, p. 802-835.

Doty, D.H., Glick, W.H., et al, 1993, «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories», Academy of Management Journal, vol. 36, n°6, p. 1196-1250.

Freeman, R.E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach, Boston, Pitman Press.

Galambaud, B. (2003). « GRH et performances », AGEF, Colloque de Marakech, 23 et 24 janvier.

Houkou, E., 2006, « *Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines des Entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congrues au contexte culturel béninois ?* »,

Jean Bretin (2008). Les 6 déterminants de l'efficacité managériale. 129p

Kalika, M. (1988), Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance, Economica, Paris.

Le Louarn, J.-Y. et T. Wills (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons.

Marmuse C.(1997) , « Performance », dans Encyclopédie, Les Editions d'Organisation, Paris..

Préfecture Mono-Couffo (2014) , *Répertoire des ONG du Mono-Couffo*. 30p

Terpstra, D.E., Rozelle, E.J., 1996, «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», Personnel Psychology, vol. 46, p.27-48.

Ulrich, D. (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston, Harvard Business School Press.

Welbourn; T.M., Cyr, L.A., 1999, «Using ownership as an incentive», group and organization Management, vol. 24, n°4, p. 438-460.

SITES WEB

www.dessmrh.org

www.e-rh.com

www.lentreprise.com

www.cadreonline.com

ANNEXE

Tableau 1 :

Caractéristique de l'organisation personnelle	code : 1=oui, 0=non	Obs	Reponse (oui)
Pour moi toute activité est un projet, je commence toujours par définir un plan		110	95,15%
Lorsque j'engage une tâche, je commence toujours par me demander l'objectif que je vais atteindre		110	88,35%
Je fixe toujours mes objectifs en fonction de mes capacités		110	71,84%
Je me fixe des objectifs élevés pour travailler ensuite à les atteindre		110	73,79%
Plus un objectif est difficile à atteindre, plus il me motive		110	72,82%
Mes journées sont planifiées d'avance, d'ailleurs, je sais ce que je ferai le premier lundi du mois prochain		110	78,64%
Je démarre mes journées en commençant par me demander comment je dois faire pour dépasser mes objectifs		110	84,47%
Lorsque je me fixe un objectif, je me demande toujours « à quoi doit ressembler le résultat final pour que j'en sois content »		110	93,20%
Pour moi, le fait d'avoir travaillé n'a pas d'importance, ce qui importe c'est le niveau de résultat atteint		110	90,29%
Je prévois toujours des points d'évaluation dans l'enchaînement de mes tâches pour m'assurer que je fais la bonne chose		110	91,26%
Lorsque je dois démarrer une activité, j'élabore une liste de contrôle (check-list) qui me sert de repère et de feuille de route pour assurer l'efficacité		110	81,55%
Je ne passe jamais d'une tâche à l'autre, je finis d'abord une tâche avant de démarrer une nouvelle		110	71,84%
Dans une journée, je définis une liste de tâche à accomplir – Je suis content lorsque j'ai coché toutes les tâches prévues pour une journée		110	88,35%
Je suis souvent obligé de prolonger mes journées pour atteindre mes objectifs		110	70,87%
Pour moi une bonne journée, c'est mes objectifs atteints pour la journée		110	92,23%
Je commence mes journées en mettant de l'ordre sur mon bureau		110	90,29%
Pour mon matériel de travail, mes matières premières et autres produits, j'ai défini un stock de sécurité à partir duquel, je passe commande		110	83,50%
Je n'attends pas d'avoir besoin d'une chose avant de chercher à l'obtenir – j'anticipe toujours sur mes besoins		110	75,73%
Je ne reporte jamais à demain ce que je peux faire aujourd'hui		110	84,47%
Je peux dire que je suis un vrai forcené quand il s'agit d'atteindre un objectif professionnel		110	80,58%
Pour m'assurer que je vais réaliser une échéance, je relance les protagonistes au moins le quart de délai avant		110	78,64%
Je déteste les managers de la vingt cinquième heure – prendre les dispositions, ne jamais attendre la dernière minute est un principe fondamental dans la conduite de mes activités		110	79,61%
Je ne fais vraiment pas attention au temps qui passe, je fais plutôt attention aux résultats que j'atteins pendant ce temps		110	77,67%
Entre les membres de mon équipe, je repartis les objectifs, je suis de temps en temps et j'attends les résultats		110	84,47%
A ceux à qui je confie des objectifs, je procède à un contrôle régulier pour éviter qu'ils déraillent		110	89,32%
Ce que j'ai à faire, je le fais maintenant ou jamais, je ne comprends pas pourquoi cela devrait attendre		110	79,61%

Lorsque je ne me sens pas en possession de toutes mes facultés, je reporte	110	71,84%
Pour moi atteindre un objectif, c'est la qualité, le délai et le moindre coût à la fois	110	91,26%
Pour toutes mes options, je dispose toujours d'un plan B	110	79,61%
Commencer aujourd'hui ou demain, cela n'a pas de différence pour moi	110	25,24%

Tableau 2

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
planification organisationnelle des ONG d'Aplahoué	110	24.16505	4.256707	10	30
Performance organisationnelle	110	40.28155	5.582566	27	50
PerformanceGRH	110	26.86408	4.53537	13	35

Tableau 3 Résultat test de corrélation

	EF5GRH	EF4F
EF5GRH	1.0000	
	103	
EF4F	0.5320	1.0000
	0.0000	
	103	103

Annexe 2

**Questionnaire Personnel ONG dans le cadre de la soutenance sur le thème :
Performance organisationnelle et gestion des ressources humaines des ONG
dans la commune d'Aplahoué**

1-Identification

Numéro de Fiche (**NFICHE**)

Nom commune (COMM)

1= Aplahoué ; 2=Djakotomey ; 3=Djakotomey

Nom arrondissement (ARRON).....

11=ATOME, 11=,AZOVE, 12=DEKPO 13=GODOHOU, 14=KISSAMEY ,15=LONKLY, 16=APLAHOUE

Nom du village (VILL).....

Nom et Prénoms de l'Enquêteur (Enqteur):.....

Date de l'interview:

2. Données socio-économiques générales du personnel

Sexe (**SEX**): [] 1=masculin, 2=féminin

Age (**AGE**): []

Poste occupé dans l'ONG:.....

Depuis combien d'années travaillez-vous dans cet ONG ? (**EXPE**): []

Travail dans une ONG avant cet ONG [] 1=oui, 2=non

Ethnie: [] 1= Adja ; 2= Fon ; 3= Mina ; 4= Autres (à préciser)

Religion (**RELIGION**) : []

1=Chrétien ; 2=musulman ; 3=animiste ; 4=autres (à préciser)

Quel est votre niveau d'instruction ? (**NINST**) []

1=primaire, 2=secondaire, 3=supérieur, 4= arabe, 5=alphabétisé ; 6=aucun niveau, 7=autre (spécifier)

Avez-vous suivi une formation professionnelle dans l'ONG? (**FORMPROF**) [] 1=oui, 2=non

Si oui combien de formation []

Situation matrimoniale (**SIMAT**) : []

1= mariée ; 2=célibataire ; 3= veuve ; 4= divorcée ; 5=autres (à préciser)

Activité principale: (ACTVT1) []

1= agriculture ; 2= commerce ; 3 = élevage ; 4 = artisanat ; 5 = travaux ménagers; 6 = ouvrière ; 7= Autres (à préciser)

3-Evaluation de la capacité de planification et d'efficacité

Caractéristique de l'organisation personnelle	code : 1=oui, 0=non	Réponse
Pour moi toute activité est un projet, je commence toujours par définir un plan		
Lorsque j'engage une tâche, je commence toujours par me demander l'objectif que je vais atteindre		
Je fixe toujours mes objectifs en fonction de mes capacités		
Je me fixe des objectifs élevés pour travailler ensuite à les atteindre		
Plus un objectif est difficile à atteindre, plus il me motive		
Mes journées sont planifiées d'avance, d'ailleurs, je sais ce que je ferai le premier lundi du mois prochain		
Je démarre mes journées en commençant par me demander comment je dois faire pour dépasser mes objectifs		
Lorsque je me fixe un objectif, je me demande toujours « à quoi doit ressembler le résultat final pour que j'en sois content »		
Pour moi, le fait d'avoir travaillé n'a pas d'importance, ce qui importe c'est le niveau de résultat atteint		
Je prévois toujours des points d'évaluation dans l'enchaînement de mes tâches pour m'assurer que je fais la bonne chose		
Lorsque je dois démarrer une activité, j'élabore une liste de contrôle (check-list) qui me sert de repère et de feuille de route pour assurer l'efficacité		
Je ne passe jamais d'une tâche à l'autre, je finis d'abord une tâche avant de démarrer une nouvelle		
Dans une journée, je définis une liste de tâche à accomplir – Je suis content lorsque j'ai coché toutes les tâches prévues pour une journée		
Je suis souvent obligé de prolonger mes journées pour atteindre mes objectifs		
Pour moi une bonne journée, c'est mes objectifs atteints pour la journée		
Je commence mes journées en mettant de l'ordre sur mon bureau		
Pour mon matériel de travail, mes matières premières et autres produits, j'ai défini un stock de sécurité à partir duquel, je passe commande		
Je n'attends pas d'avoir besoin d'une chose avant de chercher à l'obtenir – j'anticipe toujours sur mes besoins		
Je ne reporte jamais à demain ce que je peux faire aujourd'hui		
Je peux dire que je suis un vrai forcené quand il s'agit d'atteindre un objectif professionnel		
Pour m'assurer que je vais réaliser une échéance, je relance les protagonistes au moins le quart de délai avant		
Je déteste les managers de la vingt cinquième heure – prendre les dispositions, ne jamais attendre la dernière minute est un principe fondamental dans la conduite de mes activités		
Je ne fais vraiment pas attention au temps qui passe, je fais plutôt attention aux résultats que j'atteins pendant ce temps		
Entre les membres de mon équipe, je repartis les objectifs, je suis de temps en temps et j'attends les résultats		
A ceux à qui je confie des objectifs, je procède à un contrôle régulier pour éviter qu'ils déraillent		
Ce que j'ai à faire, je le fais maintenant ou jamais, je ne comprends pas pourquoi cela devrait attendre		
Lorsque je ne me sens pas en possession de toutes mes facultés, je reporte		

Pour moi atteindre un objectif, c'est la qualité, le délai et le moindre coût à la fois	
Pour toutes mes options, je dispose toujours d'un plan B	
Commencer aujourd'hui ou demain, cela n'a pas de différence pour moi	
TOTAL	

4-Evaluation de la performance organisationnelle

Donne ton appréciation (façon ou manière de faire) dans les domaines ci-après :

<i>Code : Très bien=5 ; Bien=4 ; Moyenne=3 ; Mal =2 ; Très mal=1</i>	
Caractéristiques organisationnelle	code choisi
La qualité de la circulation de l'information	
Les relations entre services	
Le respect de la structure formelle	
La flexibilité de la structure	
La coordination	
La coopération	
La décentralisation	
Le degré de contrôle	
La communication	
L'intégration	

5-Gestion des Ressources Humaines

Donne ton appréciation (façon ou manière de faire) dans les domaines ci-après :

Code: Pas du tout d'accord = 1 ; Pas d'accord = 2 ; Pas d'avis = 3 ; d'accord = 4 ; Tout à fait d'accord = 5	
Caractéristiques de la Gestion des ressources Humaines	code choisi
Santé et sécurité au travail	
Gestion des relations au travail	
Gestion de la formation continue	
Processus de recrutement des employés	
Gestion des carrières	
Evaluation du rendement	
Evolution salariale	

Autres informations utiles à nous communiquer :

Merci

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	2
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
1.1.1 <i>Problématique et intérêt de l'étude.....</i>	3
1.1.2 <i>Objectif général et spécifiques</i>	5
1.1.3 <i>Hypothèses</i>	5
1.1.4 <i>Revue de littérature</i>	6
<i>Quelques composantes de la Gestion des ressources Humaines.....</i>	14
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	16
1.2.1 <i>Les techniques documentaires.....</i>	16
1.2.2 <i>L'observation</i>	16
1.2.3 <i>Choix de la zone d'étude et collecte des données.....</i>	17
1.2.4 <i>Traitement et Vérification des hypothèses.....</i>	18
CHAPITRE 2 : RESULTATS DE L'ETUDE	20
SECTION1 : PRESENTATION DES ONG ET CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES.....	21
2.1 <i>Présentation des ONG</i>	21
2.1.1 <i>Repartition des ONG dans le département du Couffo</i>	21
2.1.2 <i>Domaines d'interventions des ONG d'Aplahoué.....</i>	21
2.2 <i>Caractéristiques socio-économiques</i>	21
SECTION 2 : RESULTATS EMPIRIQUES ET VALIDATION DES HYPOTHESES	26
2.2.1. <i>Analyse de la planification organisationnelle des ONG d'Aplahoué.....</i>	26
2.2.2 <i>Analyse du score capacité de planification et d'efficacité organisationnelle des ONG</i>	28
2.2.3 <i>Evaluation de la performance organisationnelle.....</i>	29
2.2.4 <i>Gestion des ressources Humaines</i>	30
2.2.5. <i>Validation des hypothèses et suggestions.....</i>	31
2.2.5.1 <i>Validation des hypothèses.....</i>	31
2.2.5.2 <i>suggestions.....</i>	33
CONCLUSION GENERALE.....	34
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	35
ANNEXE.....	37
TABLE DE MATIERES.....	43

+