

Email:editorijless@gmail.com

Volume: 6, Issue 3, 2019 (July-Sept)

INTERNATIONAL JOURNAL OF LAW, EDUCATION, SOCIAL AND SPORTS STUDIES (IJLESS)

<http://www.ijless.kypublications.com/>

ISSN:2455-0418 (Print), 2394-9724 (online)
2019©KY PUBLICATIONS, INDIA

www.kypublications.com

Editor-in-Chief
Dr M BOSU BABU
(Education-Sports-Social Studies)

Editor-in-Chief
DONIPATI BABJI
(Law)

©KY PUBLICATIONS





**ELABORATION D'UNE TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS
HUMANITAIRES POUR LES OPERATIONS D'URGENCE : CAS DU NIGER**

**(English Title : DEVELOPING A TYPOLOGY OF HUMANITARIAN ORGANIZATIONS
FOR EMERGENCY OPERATIONS: THE CASE OF NIGER)**

MAMOUDOU Rabani¹, Dr. KOUAKOU Auguste Konan²

¹Doctorant à la Chaire Unesco de l'Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan Email :
rabanimamoudou@gmail.com

²Maître de conférences à l'Université Jean Lorougnon Guédé Daloa
doi.org/10.33329/ijless.63.67



MAMOUDOU Rabani

ABSTRACT

This study was conducted in Niger in the case of humanitarian emergency operations. The purpose of this study is to develop a typology of humanitarian organizations taking into account their operational capacity. The methodological approach used in this study is mixed (quantitative and qualitative). The data collected during a questionnaire survey is processed using the Sphinx Plus2-V5 software. The typology thus developed is based on the flexibility of resource transfer processes and the resulting operational capacity. It groups together four types of humanitarian organizations (HO), namely humanitarian organizations with very high operational capacity (type 1); humanitarian organizations with high operational capacity (type 2); humanitarian organizations with low operational capacity (type 3) and humanitarian organizations with very low operational capacity (type 4). The development of this typology of humanitarian organizations comes in the form of a contribution to the advancement of knowledge.

Key words: Operational capacity, resource coordination, humanitarian organization, emergency operations, process, typology.

RESUME

Cette étude a été réalisée au Niger dans le cadre des opérations d'urgence humanitaires. Le but consiste à élaborer une typologie des organisations humanitaires en tenant compte de leur capacité opérationnelle. L'approche méthodologique utilisée dans cette étude est mixte (quantitative et qualitative). Les données collectées, lors d'une enquête par questionnaire, sont traitées en utilisant le logiciel *Sphinx Plus2-V5*. La typologie ainsi élaborée est basée sur la flexibilité des processus de transfert de ressources et sur la capacité opérationnelle qui en découle. Elle regroupe quatre types d'organisations humanitaires (OH), à savoir les organisations humanitaires à capacité opérationnelle très élevée (type 1) ; les organisations humanitaires à capacité opérationnelle élevée (type 2) ; les organisations humanitaires à capacité opérationnelle faible (type 3) et les organisations humanitaires à capacité opérationnelle très faible (type 4). L'élaboration de cette typologie des organisations humanitaires vient donc sous forme de contribution à l'avancée des connaissances.

Mots clés : Capacité opérationnelle, coordination des ressources, organisation humanitaire, opérations d'urgence, processus, typologie.

1. INTRODUCTION

L'étude des processus relatifs à la gestion des ressources a été faite de façon extensive au niveau de la gestion en général. Elle est toutefois en évolution à l'heure actuelle dans le domaine de l'aide humanitaire. En effet, jusqu'en 2008, les principaux sujets abordés tournent autour des caractéristiques uniques de l'environnement de l'aide humanitaire et sur le désir de bien comprendre en quoi ces défis rendaient la logistique de l'aide humanitaire particulièrement difficile. D'où la nécessité de reconnaître l'importance particulière de la logistique dans les organisations humanitaires et le besoin de former des logisticiens dans l'aide humanitaire (Thomas and Kopczak, 2005).

A partir de 2008 et jusqu'à ce jour, beaucoup de travaux de recherche ont été dirigés vers le développement d'outils d'aide à la décision (Balcik, 2008) et sur la façon d'acquérir des ressources aux meilleures conditions par voie de soumissions. Des cadres d'analyse ont été créés pour mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement (Beamon et Balcik, 2008, Blecken, 2010). Des approches en matière de ressources financières ont été prises (Jahre et Heigh, 2008) et certaines études ont tenté d'adapter directement des processus de gestion du secteur privé au secteur humanitaire (Beamon et Balcik, 2008 ; Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009 ; Schultz et Blecken, 2010 ; Tatham et Pettit, 2010) et au contexte de gestion de crise qui exige beaucoup de flexibilité dans les processus (Balcik et autres, 2010 ; Chrey et Kliesch-Eberl, 2007).

Ainsi, il existe plusieurs typologies liées à la diversité des OH sur le terrain, notamment sur le plan de la taille, du type d'activités et de la mission. Pour illustration, on peut citer entre autres : les typologies de Vakil (1997) ; de Queinnec (2004) ; d'Olivier (2005) ; de Yaziji et Doh (2009) ; de Guillet et Leménager (2013). En effet, toutes ces typologies ont des bases différentes, ce qui illustre bien la difficulté d'élaborer une typologie qui regrouperait différentes perspectives relevant de divers champs disciplinaires. Elles montrent également une lacune importante, à savoir le peu de typologies relatives au fonctionnement des OH elles-mêmes.

Cependant, les ressources étant au cœur du fonctionnement des OH et de l'efficacité des opérations d'urgence, cela nous a conduit à nous poser la question suivante :

Au Niger, quelle typologie des OH d'urgence peut-on établir en fonction de leurs processus intraorganisationnels de gestion des ressources ?

2. MATERIEL ET METHODES

Le Niger est un pays de l'Afrique de l'Ouest steppique, situé entre l'Algérie, le Bénin, le Burkina Faso, le Tchad, la Libye, le Mali et le Nigeria. Le Niger dispose d'importantes ressources naturelles telles que l'or, le fer, le charbon, l'uranium et le pétrole. Cependant, le pays fait face à d'importants défis humanitaires. Selon OCHA¹ (2017) : « au Niger, la situation humanitaire reste marquée par cinq crises majeures : l'insécurité alimentaire, la malnutrition, les épidémies, les inondations et les mouvements de populations ». Ainsi, selon OCHA, près de 1,9 million de personnes auront des besoins humanitaires dans au moins un des secteurs précités. L'analyse des besoins pour l'année 2017, révèle que 1,3 million de personnes dont 50% de femmes, auront besoin d'assistance dans le secteur de la sécurité alimentaire et 1,5 million dont 92% constitués d'enfants de moins de 18 ans, dans le secteur de la nutrition. En plus, 766 000 personnes seront dans le besoin dans le secteur de la santé. La situation sanitaire est caractérisée par la prévalence de maladies à potentiel épidémique telles que le choléra et la méningite, dans un pays où l'accès aux soins de santé reste faible. En outre, les personnes à risque d'inondations sont estimées à 106 000. Selon les estimations de l'Organisation Internationale pour la Migration (OIM - représentation du Niger), les mouvements forcés de populations pourraient

¹ OCHA (*Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* – ou en Français – BCAH: Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires) est un département du Secrétariat des Nations Unies.

directement concerner 302 000 personnes (réfugiés, retournés et déplacés internes) et environ 200 000 migrants.

Afin de relever les défis humanitaires, le gouvernement nigérien collabore avec une centaine d'organisations humanitaires (nationales et internationales) qui interviennent sur toute l'étendue du territoire.

Le Niger compte, à ce jour, 175 organisations humanitaires, dont 14 entités des Nations Unies, 98 ONG nationales et 63 ONG internationales et sociétés de la Croix-Rouge (OCHA, 2017). Ces organisations humanitaires (OH) se distinguent le plus souvent par leur stratégie d'intervention. Elles peuvent également avoir des axes stratégiques et des missions qui peuvent être fort différents. Pour la suite de ce document, nous utilisons le concept d'OH (organisation humanitaire) pour désigner les organismes qui interviennent dans les réponses d'urgence, sans distinction entre organisations gouvernementales ou non gouvernementales.

En empruntant à Queinnec (2004) certains éléments de sa typologie relative aux ONG², nous pouvons distinguer trois types différents d'organisations humanitaires. Le premier type est constitué par les OH dites d'urgence pure lesquelles, comme leur nom l'indique, n'interviennent que dans les situations d'urgence et pour un temps limité sur un même théâtre d'opérations. Le deuxième type regroupe les OH dites « développementalistes », lesquelles font exclusivement des projets de développement (interventions à long terme). De ce fait, elles adhèrent très souvent à une vision de sous-développement d'une partie du monde, ce qui tend à donner à leur mission un volet de plaidoyer. Enfin, le dernier type d'OH dites « OH mixte » sont celles qui ont un axe stratégique mixte, c'est-à-dire qu'elles interviennent dans les situations d'urgence, mais entreprennent également des projets d'aide humanitaire de développement.

Il est important de souligner que cette recherche ne s'intéresse spécifiquement qu'aux OH d'urgence pure et aux OH mixtes dans leur volet d'aide d'urgence. Il convient également de préciser un dernier aspect relativement aux OH : elles sont indépendantes entre elles et indépendantes, dans une certaine mesure, des pouvoirs publics. Elles doivent, bien entendu, se soumettre aux lois en vigueur dans le pays où elles interviennent, mais elles ne rendent de comptes à « personne », hormis leurs donateurs.

2.1 Questions de recherche

La question générale qui guide cette recherche est la suivante :

Au Niger, quelle typologie des OH d'urgence peut-on établir en fonction de leurs processus intraorganisationnels de gestion des ressources ?

Cette question générale se décompose en deux questions spécifiques :

1. *Quels sont les processus de transfert de ressources utilisés à l'intraorganisationnel par les OH intervenant dans les opérations d'urgence ?*
2. *Quelle est la capacité opérationnelle des OH en fonction des processus intraorganisationnels de transfert de ressources qu'elles utilisent ?*

2.2 Méthodologie adoptée

La démarche méthodologique adoptée peut être décrite comme suit. Nous allons commencer par expliquer tout d'abord notre stratégie de recherche (sous-point 2.2.1), puis notre stratégie d'échantillonnage (sous-point 2.2.2). Nous présentons ensuite notre stratégie de collecte de données

² ONG (Organisation Non Gouvernementales).

(sous-point 2.2.3) puis nous expliquerons comment nous avons analysé nos données (sous-point 2.2.4) et enfin nous présentons les caractéristiques des OH de notre échantillon (sous-point 2.2.5).

2.2.1 Stratégie de recherche

Rappelons que les stratégies qualitatives sont nombreuses et ont été largement développées par plusieurs auteurs. Ainsi, la stratégie retenue pour cette recherche est l'étude de cas (le cas des OH basées au Niger).

L'approche adoptée est celle d'étude de cas multiples au sens donné par Yin (2004) et par Creswell (2009), à savoir « *a strategy of inquiry in which the researcher explores in depth a program, event, activity, processes, or one or more individuals.* » (Creswell, 2009). En effet, les cas que nous avons retenus sont les OH et nous avons pour objectif d'explorer en profondeur les processus utilisés par ces organisations. L'approche est aussi comparative afin de voir si les OH présentent des similitudes et des différences au niveau de leurs processus. Bien qu'habituellement utilisée pour les études quantitatives (Creswell, 2007), l'approche comparative a été adoptée, car elle permet d'identifier spécifiquement les différences entre les processus utilisés par les différentes OH sélectionnées, et de voir si ces différences sont reflétées par une capacité opérationnelle et une intensité de coordination interorganisationnelle plus ou moins grande de ces OH.

Nous avons également collecté des données quantitatives dans le but de pouvoir mesurer le phénomène à l'étude, à savoir d'une part, la capacité opérationnelle de chaque OH liée à ses processus intraorganisationnels de transfert de ressources et d'autre part, l'intensité de la coordination interorganisationnelle. Cela nous a conduits à adopter une stratégie mixte.

Cette stratégie dite mixte a été développée au cours des années (Muriel, 2015). Elle a d'abord été utilisée pour la triangulation de diverses sources de données (Jick, 1979, cité dans Creswell, 2009), mais les chercheurs en sont peu à peu arrivés à l'idée d'intégrer ou de connecter des données quantitatives et qualitatives (Creswell, 2009).

Par rapport à cette approche, laquelle n'est réellement reconnue que depuis quelques années, Creswell (2009) identifie trois sortes de stratégies mixtes, soit les « méthodes mixtes séquentielles », les « méthodes mixtes concurrentes » et les « méthodes mixtes transformatives ». Essentiellement, une méthode mixte séquentielle alterne les phases de collectes de données qualitatives et quantitatives, mais les séquences peuvent varier (Creswell et Plano Clark, 2007 ; Morgan, 1998 ; Morse, 1991). Une méthode mixte concurrente conduit à faire la collecte simultanée de données qualitatives et quantitatives, suivie par la comparaison des deux bases de données pour voir s'il y a des convergences, des différences ou une combinaison des deux. (Creswell, 2009). Enfin, une méthode mixte transformative consiste à collecter un type de données et à le transformer en l'autre type de données (données qualitatives transformées en quantitatives ou l'inverse) (Creswell, 2009). Dans le cadre de cette recherche nous avons opté pour une méthode mixte concurrente.

La méthode mixte concurrente ainsi adoptée nous a permis de collecter des données de type quantitatif et qualitatif sur le phénomène des processus de transfert de ressources et sur les deux dimensions de la coordination des ressources (intra et interorganisationnelle).

A présent nous allons décrire notre stratégie d'échantillonnage.

2.2.2 Stratégie d'échantillonnage

Choix des Organisations Humanitaires (OH)

En effet, notre objectif de recherche étant dans un premier temps d'identifier tous les processus utilisés par les diverses OH sur le territoire nigérien pour la gestion de leurs ressources, tant intra qu'interorganisationnels, il importait de rencontrer d'une part, le plus d'OH possible, et d'autre part des OH différentes, partant de l'hypothèse que des OH différentes devraient avoir des processus

différents, selon la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsh, 1967 ; Mintzberg, 2003). Vu que notre objectif étant essentiellement exploratoire, notre modalité d'échantillonnage est non probabiliste, elle est faite par choix raisonné (Pires, 1997), avec un échantillon par contraste basé sur un critère de diversification externe : « [la diversification externe, appelée aussi contraste] s'applique lorsque la finalité théorique est de [...] contraster un large éventail de cas variés. » (Pires, 1997). En effet, selon la théorie de la contingence structurelle, de grandes différences de taille devraient conduire à l'adoption de processus très différents. De plus, si cela devait nous assurer une diversité des organisations, en pratique, cela n'avait pas d'incidence sur l'interprétation des données ni sur l'élaboration des deux typologies puisque celles-ci ne sont pas basées sur la taille de l'OH. Nous avons surtout intégré dans nos critères de choix des OH des éléments distinctifs tels que l'origine, l'âge et l'axe stratégique (Urgence et/ou Développement). En effet, notre but n'était pas d'avoir un échantillon parfaitement représentatif de l'ensemble de la population des OH présentes sur le territoire nigérien, mais plutôt d'obtenir l'échantillon le plus large possible, c'est-à-dire constitué d'OH les plus diverses possible, afin d'identifier le plus de processus différents possibles, selon l'hypothèse de Mintzberg (2003) en vertu de laquelle différents types d'organisations (ici les OH) choisiraient différents ensembles de processus. En plus, notre approche par études de cas multiples est d'ailleurs tout à fait conforme à notre stratégie d'échantillonnage, car selon Stake (1995) : « *The choice [of cases] is made, ensuring variety but not necessarily representativeness, [...]* ». Ainsi que le dit Pires (1997), cette stratégie permet une généralisation non par saturation, mais par comparaison, car « ce sont les différences entre les groupes qui viennent renforcer la pertinence de la description proposée pour chaque groupe. »

Par ailleurs, un critère de choix essentiel était que l'OH, pour faire partie de l'échantillon, devait intervenir directement dans les opérations d'urgence. En d'autres termes, les OH n'intervenant pas sur le terrain et agissant exclusivement comme canal de transmission des ressources entre des donateurs et d'autres organisations ou OH étaient exclues de notre échantillon. Cela limitait donc les OH de notre échantillon aux OH d'urgence pure et à celles ayant un axe stratégique mixte d'urgence et de développement et agissant directement sur le terrain.

Il convient de rappeler que les OH sont des organisations difficiles d'accès, d'autant plus quand le sujet abordé est relatif aux ressources, car il s'agit d'un sujet extrêmement sensible. Toutefois, disposant de contacts personnels, nous avons pu mener des enquêtes auprès de plusieurs OH opérant sur le territoire nigérien pour les opérations d'urgence.

Après avoir ciblé les structures à enquêter, nous avons élaborés un questionnaire que nous avons administré auprès de ces structures. Mais avant l'administration du questionnaire, nous avons menés des entrevues semi directives auprès des présidents et gestionnaires de plusieurs OH de la place. L'objectif de ces entrevues été double. D'une part, informer les professionnels de notre intention de recherche, et d'autre part, corriger les éventuelles insuffisances dudit questionnaire.

Au total, 17 OH ont été enquêtées. Parmi ces OH, nous avons dû écarter trois OH parce qu'elles n'interviennent pas directement dans les opérations d'urgence. Ainsi, notre échantillon final comprend 14 OH dont les caractéristiques essentielles sont reproduites dans le tableau n°2.1 dans le sous point 2.2.5.

Choix des répondants

Parmi les quatorze OH retenues pour notre échantillon, les répondants étaient choisis exclusivement sur la base de deux critères : tout d'abord, ils devaient travailler pour une OH. Ensuite, leurs fonctions devaient les amener soit à gérer les ressources, soit à prendre les décisions au niveau des ressources, soit à connaître les processus relatifs aux ressources utilisés par leur organisation. Nous avons ainsi rencontré des logisticiens, des coordinateurs et des présidents dans les différentes OH enquêtées.

2.2.3 Stratégie de collecte des données

Les données ayant été collectées sont de deux types, soit des données verbales, obtenues grâce à des enquêtes par questionnaire menées sur le terrain, et des données écrites issues de la documentation interne nous ayant été remise par l'OH et de la documentation publique (notamment les brochures, les sites Web, les articles promotionnels etc.).

Un questionnaire d'entretien a été élaboré en fonction des indicateurs décrits dans notre cadre conceptuel puis testé lors des entretiens exploratoires. L'objectif était de bien comprendre le contexte, de voir si des éléments importants (thèmes) avaient été omis au niveau des questions de recherche et enfin de juger de l'adéquation des questions en regard de nos objectifs de recherche et de leur perception par les répondants. A la suite de ces entretiens exploratoires, le questionnaire a été légèrement modifié. Une fois cette première étape franchie, la deuxième étape a été la conduite des entretiens en utilisant le questionnaire comme guide. Ce questionnaire comprend des questions ouvertes et des questions dirigées vers des domaines précis (tels que les diverses étapes de la logistique). Il est important de noter que ce questionnaire apparaît comme très directif, mais dans les faits, les entretiens se sont déroulés au rythme du répondant et dans l'ordre choisi par lui. Le questionnaire n'a servi qu'à s'assurer que tous les sujets soient couverts. Il y a lieu de souligner également que tous nos répondants étaient des professionnels de l'urgence et que seuls les gestionnaires appelés à gérer, à prendre des décisions ou connaissant en profondeur les processus en regard des mouvements de ressources, étaient retenus pour un entretien.

2.2.4 Stratégie d'analyse des données

Le logiciel *Sphinx Plus²-V5* a été utilisé pour l'élaboration du questionnaire. C'est également le même logiciel qui a été utilisé pour l'analyse des données récoltées lors des entretiens. Tous les documents internes et les pages Web ont été analysés séparément. Une analyse a été réalisée processus par processus. Pour ce faire, nous avons analysé nœud après nœud les divers processus utilisés par les OH et une grille d'analyse a été bâtie pour les divers processus.

2.2.5 Caractéristiques des OH de notre échantillon

Afin de dresser le portrait des OH qui font partie de notre échantillon, nous avons choisi quelques éléments caractéristiques à savoir leur origine, leur âge et leur axe stratégique. Il convient de rappeler que l'échantillon comme tel ne se voulant pas représentatif de l'ensemble de la population des OH intervenant sur le territoire nigérien, mais plutôt représentatif d'une diversité d'OH. Ainsi, les pourcentages exprimés ci-dessous ne sont donnés que pour permettre de comprendre cette diversité. Les caractéristiques des OH de notre échantillon sont résumées dans le tableau n°2.1.

Nous avons attribué un code d'identification (OH1, OH2, ..., OH14) pour chacune des OH de notre échantillon en raison de l'exigence de nos répondants du respect de l'anonymat sur leurs réponses. Ces mêmes codes seront utilisés tout au long de l'analyse des résultats.

Par rapport à leur *origine*, elles se découpent de la façon suivante : cinq sont nationales (36%) et neuf sont internationales (64%).

Tableau n° 2.1 : Récapitulatif des caractéristiques des OH de notre échantillon

Organisation	Origine	Ancienneté de l'OH *	Axe(s) stratégique de l'OH
OH1	Internationale	Mature	Urgence et Développement
OH2	Internationale	Ancienne	Urgence et Développement
OH3	Internationale	Ancienne	Urgence et Développement
OH4	Nationale	Mature	Urgence et Développement
OH5	Nationale	Mature	Urgence et Développement
OH6	Nationale	Mature	Urgence et Développement
OH7	Nationale	Mature	Urgence et Développement
OH8	Nationale	Mature	Urgence et Développement
OH9	Internationale	Ancienne	Urgence et Développement
OH10	Internationale	Ancienne	Urgence
OH11	Internationale	Ancienne	Urgence et Développement
OH12	Internationale	Ancienne	Urgence et Développement
OH13	Internationale	Ancienne	Urgence
OH14	Internationale	Ancienne	Urgence

* Les catégories sont : a) OH récente : 0 à 10 ans d'âge ; b) OH mature : 10 à 30 ans d'âge ; c) OH ancienne : 30 ans et plus.

Par rapport à l'âge de ces OH : six OH (43 %) sont matures (elles ont entre 10 et 30 ans), et huit OH (57 % de l'échantillon) sont anciennes, ayant plus de 30 ans. Les OH de notre échantillon sont donc majoritairement anciennes (plus de 30 ans).

Concernant *la stratégie*, afin d'accomplir leur (s) mission (s), les OH peuvent choisir trois axes stratégiques : 1°) s'occuper exclusivement des programmes de développement; 2°) s'occuper exclusivement d'aide d'urgence à la suite de désastres, que cette aide s'adresse d'ailleurs aux désastres soudains (*fast onset*) ou résultants de conflits armés ou de crises se développant progressivement (*slow onset*); et 3°) avoir une mission mixte, c'est-à-dire faire des programmes de développement et de l'aide d'urgence. Nous ne nous intéressons qu'aux OH ayant un axe stratégique d'urgence pure ou mixte. L'analyse de la stratégie des OH de notre échantillon montre que seulement trois OH sur quatorze (21 %) sont des OH d'urgence pure. Toutes les OH de notre échantillon font de l'aide humanitaire d'urgence, ce qui est normal compte tenu du fait que c'était un critère de sélection des OH pour qu'elles fassent partie de notre échantillon.

Le tableau des caractéristiques des OH de notre échantillon étant brossé, nous allons passer à présent à l'analyse des résultats obtenus.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

La typologie d'OH ainsi élaborée est basée sur la flexibilité des processus de transfert de ressources et sur la capacité opérationnelle qui en découle.

- ↳ *Le type 1*, appelé *OH à capacité opérationnelle très élevée*, va obtenir un score inférieur à 20. Ce sont des OH qui font intervenir le moins de paliers décisionnels dans leurs processus (d'où des processus rapides) et qui mettent en œuvre la plupart de leurs processus en phase de préparation (capacité spéculative élevée). Elles utilisent des bénévoles en cas de réponse d'urgence et de besoins accrus en ressources humaines (processus adaptables), et privilégient

les fournisseurs locaux/nationaux (processus adaptables et dynamiques). Enfin, elles bénéficient d'un financement privé supérieur à 75 % (cela leur permet d'avoir des processus adaptables, dynamiques et non ralentis par les bailleurs). Elles témoignent donc d'une grande flexibilité de ses processus de transfert de ressources et donc d'un niveau très élevé de capacité opérationnelle pour la gestion de ses ressources. C'est une situation rare et idéale, comme en témoigne le nombre très restreint d'OH qui satisfont à ces critères (dans notre cas, une seule semble aller dans ce sens : OH5) et encore ne satisfait-elle pas à tous les critères (type de financement par exemple) ;

- ↳ Le **type 2**, appelé **OH à capacité opérationnelle élevée**, obtient un score entre 21 et 30. Ces OH sont en bonne situation en terme de capacité opérationnelle. En effet, elles font intervenir en général deux à trois paliers décisionnels pour certains processus. Ces OH ont en général un niveau moyen de préparation (score autour de 8,5 soit la moyenne de l'ensemble du groupe), d'où une capacité dynamique moyenne. Leur type de fournisseur est local ou national pour la grande majorité d'entre elles, ce qui leur confère une adaptabilité, une dynamisme et une rapidité importante, mais elles procèdent le plus souvent à l'embauche de professionnels rémunérés en cas de besoin, ce qui diminue leur flexibilité. Enfin, un autre élément important, leur type de financement est majoritairement privé, ce qui leur permet une flexibilité des processus. Leur flexibilité est donc variable selon les processus, mais plusieurs indicateurs majeurs témoignent d'une bonne flexibilité dans l'ensemble, ce qui explique que leur capacité opérationnelle est plus élevée que la moyenne. Par rapport au type 1, les OH du type 2 recourent un peu moins aux bénévoles, font davantage de processus de transfert de ressources en période postdésastre et utilisent un peu plus de paliers décisionnels pour gérer les processus.
- ↳ Le **type 3** appelé **OH à capacité opérationnelle faible** a un score situé entre 31 et 40. Les OH du type 3 se caractérisent surtout par le fait qu'elles font intervenir deux ou trois paliers décisionnels et à ce titre ont des processus ralentis. Leur préparation est variable et montre un certain manque de capacité spéculative pour plusieurs processus. Le passage du type 3 au type 2 est conditionnel à l'allègement de la structure décisionnelle en cas d'opérations d'urgence et à l'implantation de processus de gestion de ressources en phase de préparation.
- ↳ Le **type 4**, enfin, appelé **OH à capacité opérationnelle très faible** obtient un score de 41 et plus. Il est composé d'OH utilisant beaucoup de paliers décisionnels dans leurs processus qui de ce fait sont ralentis. Elles font leurs processus de gestion de ressources uniquement en phase d'urgence (pas de stock prépositionné notamment) d'où une capacité essentiellement réactive. Elles recourent à l'embauche de professionnels rémunérés en cas de besoins accrus dans les réponses d'urgence, ce qui augmente leurs coûts et leurs risques de ne pas trouver de ressources adéquates disponibles, d'où une adaptabilité et une dynamisme faibles. Elles se tournent vers des fournisseurs internationaux plutôt que locaux ou nationaux, ce qui rend leurs processus moins adaptables et moins dynamiques. Enfin, elles ont un financement majoritairement institutionnel (supérieur à 50%, voire supérieur à 75%), ce qui accroît considérablement les contraintes sur leurs processus et diminue corrélativement leur adaptabilité et leur dynamisme. Leurs processus sont donc très peu flexibles dans l'ensemble, pour des raisons qui leur sont internes (exemple : stratégie relativement au choix des fournisseurs ou à la structure décisionnelle de l'organisation) ou qui leur sont externes (financement institutionnel et standards imposés par les bailleurs). Leur capacité opérationnelle est très faible pour tous les processus de transfert de ressources. On retrouve dans notre échantillon une seule OH de ce type (OH3).

La figure n°3.1 nous présente la typologie ainsi élaborée des OH intervenant sur le territoire nigérien pour les opérations d'urgence humanitaire en mettant l'accent sur leur capacité opérationnelle mesurée par la flexibilité de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels.

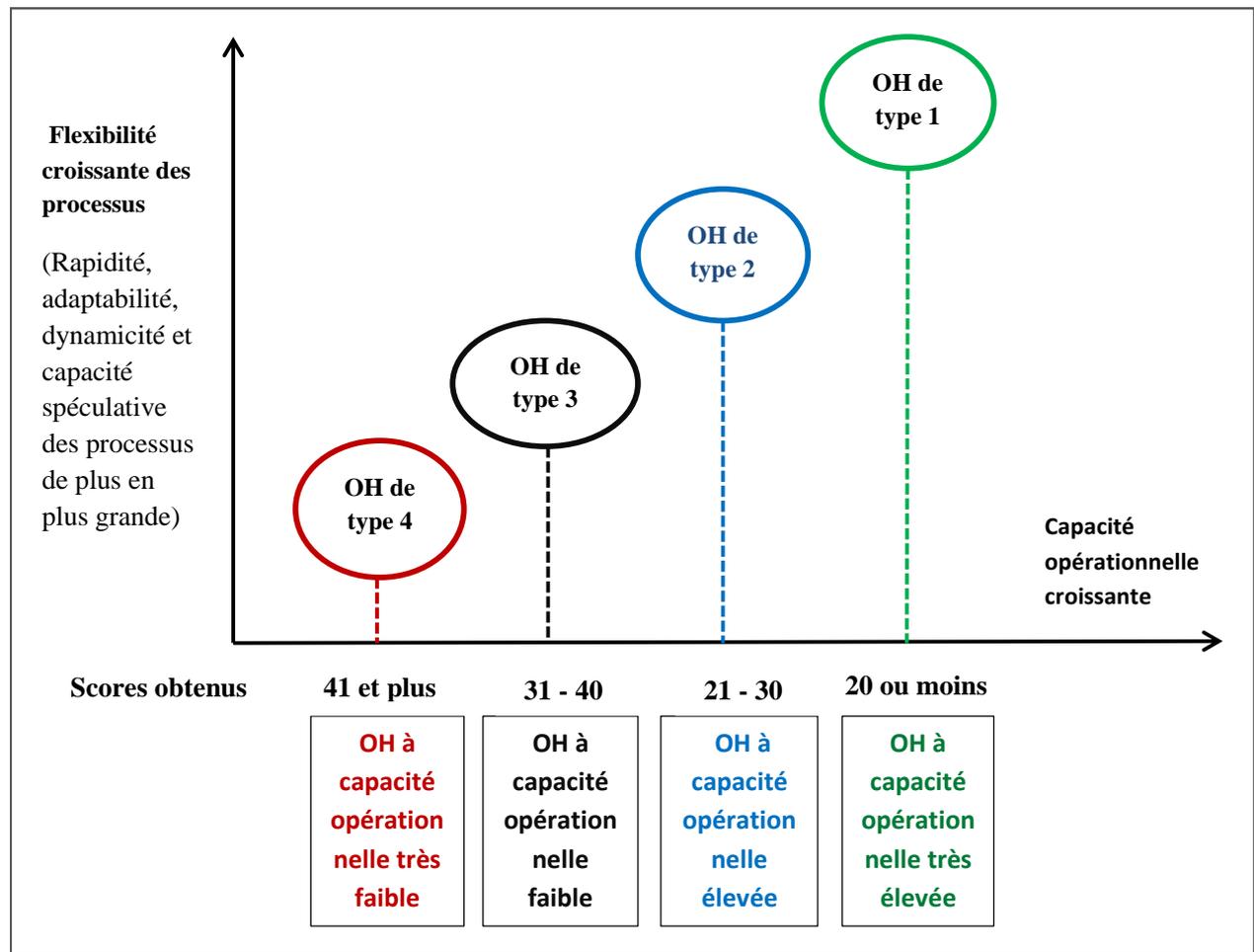


Figure n° 3.1 : Typologie des OH selon leur capacité opérationnelle mesurée par la flexibilité de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels

L'établissement d'une typologie des OH en fonction de leurs processus de gestion des ressources intraorganisationnels contribue à l'avancée des connaissances de diverses façons.

Notre première contribution sur le plan théorique, et plus précisément dans le domaine des théories du management, est relative au fait que cette typologie permet d'améliorer nos connaissances et notre compréhension de ces organisations tant particulières que constituent les OH. Elle nous permet notamment de comprendre comment le choix des modalités d'un ensemble de processus a un effet additif et aboutit à un portrait global de la capacité opérationnelle de l'OH. En effet, une OH, par le simple choix de ses processus intraorganisationnels et de leurs modalités, détermine en partie son efficacité organisationnelle relativement à la gestion de ses ressources. Or, selon les auteurs et spécifiquement dans le contexte des opérations d'urgence, l'efficacité organisationnelle est importante, car chaque OH participant aux opérations d'urgence contribue à l'efficacité globale de la réponse d'urgence. Donc une meilleure compréhension de l'efficacité de la gestion des ressources en matière de processus permet d'avoir une meilleure compréhension d'une des composantes participant à l'efficacité des réponses d'urgence sur un plan managérial.

Ensuite, la deuxième contribution théorique de cette typologie conduit à s'interroger dans une perspective de contingence stratégique (ou contingence « environnementale » pour reprendre la

perspective de Hatch et Cunliffe, 2009) sur les OH d'urgence. En effet, selon cette théorie, ces organisations devraient, dans un souci d'efficacité, choisir les structures et les processus qui leur permettent d'avoir le plus de flexibilité (donc de capacité opérationnelle élevée). Cependant, on peut voir que ce n'est pas le cas pour certaines des OH étudiées (comme par exemple pour l'OH9), car certaines des modalités des processus choisis nuisent à la flexibilité de leurs actions. Or, la flexibilité est par définition la capacité à réagir rapidement aux changements de l'environnement, bref une adaptabilité au contexte. On peut alors s'interroger sur cette apparente contradiction et sur les raisons qui peuvent conduire les OH d'urgence, qui sont par définition des organisations dont le lot quotidien est la gestion de crise, à ne pas adapter automatiquement leurs structures et leurs processus à ce fait.

Pour cela, plusieurs raisons peuvent être invoquées. La première est que la plupart des OH n'ont probablement pas une pleine compréhension du lien entre les modalités choisies pour leurs processus et leur capacité opérationnelle en matière de gestion des ressources. Cette étude apporte des réponses théoriques et pratiques sur ce point en fournissant un instrument leur permettant de comprendre ce lien et de voir où agir si elles veulent augmenter leur capacité opérationnelle. Il serait d'ailleurs intéressant sur le plan théorique d'utiliser cet outil pour évaluer la capacité opérationnelle d'entreprises commerciales afin de comparer leur score et celui que nous avons obtenu pour les OH de notre échantillon. Et normalement, les OH devraient montrer un score de capacité supérieur par rapport aux entreprises commerciales en vertu de la théorie de la contingence, laquelle prescrit l'adoption d'une structure et de processus adaptés aux contraintes de l'environnement, soit ici une structure et des processus flexibles.

Ensuite, la deuxième raison de l'inadéquation des processus intraorganisationnels de certaines OH relativement à l'environnement contingent dans lequel elles interviennent régulièrement pourrait relever d'autres facteurs. Nous avons en particulier exploré certains attributs organisationnels (taille de l'organisation, origine, âge, axe stratégique, structure et financement). Les constatations que nous avons faites, issues directement des données recueillies, montrent que la plupart de ces attributs jouent un rôle en influençant les processus de l'OH. Sur ce point, des recherches futures devraient permettre d'approfondir la compréhension des liens entre ces facteurs et les processus intraorganisationnels, et donc la capacité opérationnelle, en matière de gestion des ressources. Toujours est-il que certains attributs relèvent du contrôle direct de l'OH, alors que d'autres non (âge et financement), et il n'est donc pas certain que les OH aient toujours la possibilité de changer tout ou partie de leurs processus alors que là encore, l'effet additif de ces attributs organisationnels pourrait contribuer à diminuer la capacité opérationnelle.

Enfin, la dernière contribution théorique est liée aux résultats obtenus, lesquels nous permettent de revenir brièvement sur certains éléments importants du cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche. A ce niveau, la première constatation est la confirmation du fait que les opérations d'urgence sont complexes, et que la coordination des intervenants soulève des difficultés particulièrement importantes, comme le soulignent nombre d'auteurs (Balcik et al., 2010; Boin, Kelle et Whybark, 2010). Cette difficulté est d'autant plus grande que les organisations intervenantes, et les OH en particulier, sont à la fois des acteurs indépendants et des éléments d'un système de réponse constitué lui-même d'une multitude de réseaux, comme en témoignent les différents réseaux d'OH affiliées, en général. Afin de répondre à ces difficultés, certains auteurs (Therrien, 1995) identifient la nécessité de déterminer les stratégies structurelles [oscillant] entre anticipation et résilience [...] aussi bien internes qu'externes à chaque organisation, chaque organisation devant mettre en place une structure qui prend en compte sa participation à un réseau interorganisationnel (Therrien, 2010). Ainsi, les OH d'urgence doivent donc répondre à une double imposition : adopter une stratégie structurelle tenant compte à la fois, du réseau formé par les organisations intervenantes et des caractéristiques indispensables à l'adaptation aux situations d'urgence, à savoir la flexibilité. La tâche est donc loin d'être facile et on a vu que plusieurs OH utilisent des processus qui ne respectent pas les critères de flexibilité requis.

En outre, les résultats nous montrent aussi d'autres points intéressants par rapport à certains éléments de notre cadre théorique. Notamment le fait que les intervenants d'urgence présentent parfois peu de différences sur le plan de la nature des ressources. En effet, plusieurs OH d'urgence, en dépit de missions différentes, se distinguent peu sur le terrain en matière de services rendus ou de biens distribués. Les OH de notre échantillon ne se distinguent pas non plus sur le plan des types de ressources dont elles ont besoin. Donc la théorie de Cook (1977) sur l'influence des types de ressources échangées sur la nature des relations interorganisationnelles est peu utilisable pour les OH.

Par contre, les processus de transferts de ressources adoptés par les OH sont assez différents d'une OH à l'autre, témoignant ainsi le fait que les OH ne sont pas très sensibles à la nécessité soulignée par certains auteurs de les harmoniser (Haines, Crowther et Horowitz, 2008). En plus, cette harmonisation n'existe même pas au sein d'une même OH, car ainsi que le montrent nos résultats, les OH ont des processus souvent gérés différemment selon qu'il s'agit d'acquisition, de stockage, de distribution ou autres processus identifiés. En particulier, les niveaux organisationnels impliqués varient grandement entre les divers processus d'une même OH. La coordination intraorganisationnelle peut de ce fait être plus difficile, sans parler de la coordination entre des OH affiliées, lesquelles peuvent avoir des processus très différents. Sans doute serait-il intéressant d'étudier si cette harmonisation est possible, et souhaitable, au sein d'une OH et d'un réseau d'OH affiliées, sans céder aux travers de la bureaucratie.

Un autre élément intéressant par rapport à notre cadre théorique est celui relatif au choix des processus organisationnels fait par les différentes OH. Par sa contribution théorique, Mintzberg (2003) nous permet de mettre en perspective la typologie que nous avons élaborée au niveau des processus intraorganisationnels. En effet, il ressort de notre étude que, comme annoncé par Mintzberg, différentes OH choisissent différents processus, et qu'il est possible de regrouper les OH en différentes catégories, conduisant ainsi à distinguer tel ou tel type d'OH en fonction des processus choisis. Cependant, les facteurs les conduisant à choisir tel ou tel ensemble de processus restent à explorer, car l'environnement des réponses d'urgence ne suffit pas à expliquer ce choix : en effet, si les seules contraintes de temps, de ressources et de contexte étaient prises en compte, toutes les OH d'urgence œuvrant sur un même théâtre d'opérations seraient conduites à choisir les mêmes processus, ce qui n'est pas le cas, loin de là. Les attributs organisationnels étudiés en sont des exemples, mais il conviendrait d'explorer s'il y en a d'autres.

4. CONCLUSION

La typologie d'OH ainsi élaborée est basée sur la flexibilité des processus de transfert de ressources et sur la capacité opérationnelle qui en découle. Elle regroupe ainsi quatre groupes (types). Le premier groupe (le *type 1*) est appelé *OH à capacité opérationnelle très élevée*, le deuxième groupe (le *type 2*) est appelé *OH à capacité opérationnelle élevée*, le troisième groupe (le *type 3*) est la catégorie des *OH à capacité opérationnelle faible* et enfin le quatrième et dernier groupe (le *type 4*) est la classe des *OH à capacité opérationnelle très faible*.

L'établissement de cette typologie des OH en fonction de leurs processus de gestion des ressources intraorganisationnels contribue à l'avancée des connaissances de diverses façons.

Précisons tout d'abord que cette étude est une première au Niger. Ensuite, sur le plan théorique, et plus précisément dans le domaine des théories du management, cette typologie permet d'améliorer nos connaissances et notre compréhension de ces organisations si particulières que constituent les OH. Elle nous permet notamment de comprendre comment le choix des modalités d'un ensemble de processus a un effet additif et aboutit à un portrait global de la capacité opérationnelle de l'OH. En effet, une OH, par le simple choix de ses processus intraorganisationnels et de leurs modalités, détermine en partie son efficacité organisationnelle relativement à la gestion de ses ressources.

Cependant, la question qui se pose est la suivante : les OH sont elles réellement libres de choisir leurs processus intraorganisationnels pour la gestion de leur ressources ? Nous pensons que, cette question peut être l'objet d'une étude future.

5. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Balcik, B., Beamon, B.M., Krejci, C.C., Muramatsu, K.L. et Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal Production Economics*, 126(1), 22-34.
 - [2] Boin, A., Kelle, P. et Whybark, C. (2010). Resilient supply chains for extreme situations : Outlining a new field of study. *International Journal of Production Economics*, 126, 1-6.
 - [3] Cook, K. (1977). Exchange and Power in Networks or Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
 - [4] Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
 - [5] Haimès, Y. Y., Crowther, K. et Horowitz, B. M. (2008). Homeland security preparedness: Balancing protection with resilience in emergent systems. *Systems Engineering*, 11(4), 287-308.
 - [6] Hatch, M. J. et Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
 - [7] Lawrence, P. et Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
 - [8] Mintzberg, H. (2003a). *Le Management. Voyage au centre des organisations* (6e éd.) (J. M. Behar, trad.). Paris, France : Éd. d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1989 sous le titre *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York, NY : The Free Press).
 - [9] Mintzberg, H. (2003b). *Le pouvoir dans les organisations* (P. Sager, trad.). Paris, France : Éd. d'Organisation. (Ouvrage original publié en 1983 sous le titre *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).
 - [10] OCHA (2016). *Aperçu des besoins humanitaires au Niger*. Disponible à l'adresse : www.humanitarianresponse.info/operations/Niger.
 - [11] Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-167). Montréal, Canada : Gaétan Morin.
 - [12] Quéinnec, E. (2004). Les grandes ONG humanitaires françaises : une situation de gestion méconnue. Dans E. Quéinnec et J. Igalens (dir.), *Les Organisations non gouvernementales et le management* (p. 13-37). Paris, France : Institut Vital Roux, Vuibert.
 - [13] Stake, R. (1995). *The art of case research*. Newbury Park, CA : Sage.
 - [14] Therrien, M. C. (1995). Interorganizational networks and decision making in technological disasters. *Safety Science*, 20(1), 101-113.
 - [15] Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles, *Télescope*, 16(2), 154-273.
-