ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitaire : diriger une organisation humanitaire

Support de cours · Semaine 2 : Stratégie d'ONG : mandat, théorie du changement et positionnement

Programme de direction de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) : leadership, stratégie, cycle de projet, MEAL, finance et budgets bailleurs, conformité et fraude, levée de fonds, supply chain, RH et safeguarding, risques et sécurité, négociation et plaidoyer, changement et gouvernance. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels exigeants avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-humanitaire/semaine-2/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 2 : Stratégie d'ONG : mandat, théorie du changement et positionnement

Objectifs

- Analyser l'environnement stratégique d'une organisation (PESTEL, parties prenantes, SWOT) et en tirer des choix, pas une liste.
- Construire une théorie du changement rigoureuse, avec ses hypothèses et ses preuves, et la relier à un plan stratégique pluriannuel.
- Positionner l'organisation : valeur ajoutée, partenariats, localisation, et critères pour dire non.

Pourquoi une ONG a besoin d'une stratégie (et ce qu'elle n'est pas)

Une stratégie est un **ensemble cohérent de choix** sur où intervenir, pour qui, avec quelle approche et quels moyens, afin de maximiser l'impact au regard du mandat. Elle n'est ni un catalogue d'activités ni une addition de projets financés. Selon Richard Rumelt (Good Strategy, Bad Strategy, 2011), une bonne stratégie comporte trois éléments : un **diagnostic** (quel est le problème central ?), une **politique directrice** (comment allons-nous l'aborder ?) et des **actions cohérentes** qui se renforcent mutuellement.

Le secteur non lucratif ajoute une particularité, décrite par Mark Moore (triangle de la valeur publique, 1995) : une organisation doit aligner trois éléments, la **valeur produite** pour les personnes, la **légitimité et le soutien** (bailleurs, autorités, communautés, opinion) et la **capacité opérationnelle**. Une stratégie qui néglige un sommet échoue : un projet très utile mais sans soutien n'est pas financé ; un projet très financé mais hors des capacités de l'organisation abîme sa réputation.

> Test de la mauvaise stratégie : si vos « axes stratégiques » pourraient figurer tels quels dans la stratégie de n'importe quelle autre ONG (« renforcer la résilience des communautés vulnérables »), ce ne sont pas des choix, ce sont des intentions.

Analyser l'environnement : PESTEL, parties prenantes et SWOT

L'analyse **PESTEL** passe en revue les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux. Pour une ONG, les points décisifs sont souvent : l'espace humanitaire et les lois sur les associations (enregistrement, restrictions de financements étrangers), les réglementations antiterroristes et les sanctions qui encadrent le travail dans certaines zones, l'inflation et le taux de change, le climat et les catastrophes récurrentes, et la tendance à la baisse des financements humanitaires depuis 2023.

La **cartographie des parties prenantes** (matrice pouvoir-intérêt) classe les acteurs : à gérer de près (pouvoir et intérêt forts : bailleurs principaux, ministère de tutelle), à satisfaire (pouvoir

fort, intérêt faible : autorités sécuritaires), à informer (intérêt fort, pouvoir faible : communautés, mais attention, la redevabilité exige de leur donner un vrai pouvoir), à surveiller.

Le **SWOT** n'a de valeur que s'il débouche sur des choix. La matrice **TOWS** le rend opérationnel : stratégies forces-opportunités (exploiter), faiblesses-opportunités (se renforcer pour saisir), forces-menaces (se protéger), faiblesses-menaces (réduire l'exposition ou se retirer).

	Opportunité : nouveau fonds commun pays sur la protection	**Menace : baisse de 35 % du principal bailleur**
Force : présence ancienne et acceptée dans 3 provinces	FO : se positionner comme partenaire de référence protection dans ces provinces	FM : diversifier vers des fonds communs et des bailleurs de développement dans les zones acceptées
Faiblesse : pas de spécialiste protection	WO : recruter ou s'associer à une ONG locale spécialisée	WM : renoncer aux secteurs à faible valeur ajoutée pour concentrer les ressources

La théorie du changement, outil de rigueur

Une **théorie du changement** explique comment et pourquoi un ensemble d'interventions doit produire le changement attendu dans un contexte donné. Elle se construit à rebours : on part du changement de long terme, on identifie les conditions préalables nécessaires, puis les interventions qui les produisent. Contrairement au cadre logique, elle rend explicites les **hypothèses causales** et le rôle des autres acteurs.

Exemple de chaîne : si les femmes cheffes de ménage reçoivent un transfert monétaire mensuel de 6 mois *et* une formation à une activité génératrice de revenus *et* un accès à un groupe d'épargne, *alors* elles reconstitueront un actif productif, *parce que* le transfert couvre les besoins de base et évite la vente de l'actif, *à condition que* les marchés locaux fonctionnent et que la sécurité permette l'accès aux marchés.

Chaque hypothèse doit être **étayée par des preuves** (évaluations, littérature, données de suivi) et **testée** par le système MEAL. Pour les programmes de type « graduation », par exemple, l'essai multi-pays publié dans Science (Banerjee et al., 2015) a montré des effets durables sur la consommation et les actifs, ce qui renforce l'hypothèse ; mais les résultats varient fortement selon les contextes, ce qui oblige à tester localement.

> Exigence : une théorie du changement sans hypothèses explicites n'est qu'un cadre logique dessiné en cercles. Le niveau MBA consiste à identifier l'hypothèse la plus fragile et à prévoir comment la vérifier dès les trois premiers mois.

Du plan stratégique aux décisions de portefeuille

Un plan stratégique de 3 à 5 ans traduit la théorie du changement en **objectifs stratégiques** (3 à 5, mesurables), en **choix géographiques et sectoriels**, en **trajectoire financière** et en

investissements de capacité (systèmes, personnel, partenariats). Il doit indiquer explicitement ce que l'organisation arrête.

Pour arbitrer un portefeuille de projets, une matrice simple croise la **valeur ajoutée pour les personnes** (besoins, qualité, couverture, alignement avec la théorie du changement) et la **viabilité pour l'organisation** (couverture des coûts, risques, capacités). Un projet à forte valeur mais déficitaire peut être maintenu s'il est stratégique, à condition de le financer volontairement par des fonds non affectés ; un projet à faible valeur et déficitaire doit être fermé ou transféré.

Le plan doit être assorti d'un **tableau de bord stratégique** (par exemple à la manière du balanced scorecard de Kaplan et Norton, adapté au non-lucratif) : impact et qualité pour les personnes, soutien des parties prenantes, processus internes, apprentissage et personnel, santé financière (réserves en mois de charges, part des fonds non affectés, couverture des coûts indirects).

Positionnement, partenariats et localisation

La **valeur ajoutée** d'une organisation est ce qu'elle apporte que d'autres ne peuvent pas apporter à un coût comparable : une expertise technique, un accès, une proximité communautaire, une capacité de déploiement rapide, une capacité de plaidoyer. Le positionnement consiste à concentrer les ressources là où cette valeur est la plus forte.

Depuis le **Grand Bargain** (2016), les signataires se sont engagés à transférer au moins 25 % des financements humanitaires aussi directement que possible aux acteurs locaux et nationaux. Les données de suivi montrent que cet objectif reste loin d'être atteint au niveau mondial. Pour une ONG internationale, la localisation impose des choix stratégiques : partenariats équitables (couverture des coûts indirects des partenaires, décisions partagées), renforcement institutionnel réel, et accepter de céder la visibilité et parfois des zones d'intervention.

- **Partenariat de sous-traitance** : le partenaire exécute des activités définies par l'ONG internationale. Risque : dépendance, faible légitimité.
- **Partenariat équitable** : conception conjointe, partage des coûts indirects, gestion des risques partagée et non transférée.
- **Accompagnement vers l'autonomie** : plan de transition, financement direct visé du partenaire, retrait programmé de l'ONG internationale.

> Critères pour dire non à une opportunité de financement : hors mandat ou hors théorie du changement ; zone où l'accès sécurisé n'est pas garanti ; coûts indirects non couverts sans financement de compensation ; conditions contraires aux principes (ciblage imposé, visibilité militaire) ; capacité de gestion déjà saturée.

Exercice d'application : la note stratégique de deux pages

Situation. Une ONG nationale de taille moyenne (budget annuel de 4,2 millions USD, 180 salariés, 4 provinces) dépend à 62 % d'un seul bailleur, qui annonce une baisse de 40 % l'an prochain. Elle intervient dans 6 secteurs ; ses évaluations montrent une qualité élevée en protection et en eau, moyenne ailleurs. Un fonds commun pays ouvre un appel sur la protection, et une agence de développement cherche des partenaires pour la gestion de l'eau en milieu rural.

Travail demandé. 1) Diagnostic en cinq lignes (le problème central). 2) Matrice TOWS avec une stratégie par case. 3) Théorie du changement simplifiée pour l'axe principal, avec deux hypothèses critiques et la preuve attendue pour chacune. 4) Trois décisions : ce que l'ONG renforce, ce qu'elle arrête, ce qu'elle transfère. 5) Trois indicateurs du tableau de bord stratégique avec leur cible à trois ans.

Éléments de corrigé. Le problème central n'est pas « la baisse de financement » mais la dispersion sur six secteurs avec une dépendance extrême à un bailleur. Une réponse solide concentre l'organisation sur la protection et l'eau, réduit la dépendance au premier bailleur sous 40 % en trois ans et fixe une cible de réserves (par exemple 3 mois de charges de fonctionnement).

À retenir

- Une stratégie est un ensemble cohérent de choix : diagnostic, politique directrice, actions cohérentes (Rumelt).
- Triangle de la valeur publique : valeur produite, légitimité et soutien, capacité opérationnelle.
- SWOT sans matrice TOWS ni décisions n'a pas de valeur stratégique.
- La théorie du changement explicite les hypothèses causales ; on teste d'abord la plus fragile.
- Localisation : partenariats équitables, coûts indirects partagés, et des critères écrits pour dire non.

Quiz

1. Selon Rumelt, lequel de ces énoncés est une politique directrice et non une simple intention ?
   A. Renforcer la résilience des communautés vulnérables
   B. Être une organisation reconnue pour son excellence
   C. Concentrer nos ressources sur la protection et l'eau dans trois provinces où notre accès est accepté, et sortir des autres secteurs en deux ans
   D. Augmenter notre budget de 20 %

2. Dans la matrice TOWS, « recruter un spécialiste protection pour répondre au nouveau fonds commun » est une stratégie :
   A. Forces-opportunités
   B. Faiblesses-opportunités
   C. Forces-menaces
   D. Faiblesses-menaces

3. Ce qui distingue une théorie du changement d'un cadre logique :
   A. Elle ne contient pas d'objectifs
   B. Elle rend explicites les hypothèses causales, le rôle des autres acteurs et les preuves qui les étayent
   C. Elle est exigée par tous les bailleurs
   D. Elle remplace le budget

4. Un projet a une forte valeur pour les personnes mais ne couvre pas ses coûts indirects. La bonne décision stratégique est :
   A. Le fermer immédiatement
   B. Le maintenir sans rien dire, la perte sera absorbée
   C. Le maintenir s'il est stratégique, en décidant explicitement de le compléter par des fonds non affectés, et négocier une meilleure couverture
   D. Réduire la qualité pour réduire les coûts

5. L'objectif du Grand Bargain (2016) en matière de localisation était de transférer :
   A. 10 % des financements aux ONG internationales
   B. Au moins 25 % des financements humanitaires aussi directement que possible aux acteurs locaux et nationaux
   C. 50 % des postes aux expatriés
   D. 100 % des fonds aux gouvernements

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B