

L'EFFICACITE DE LA COORDINATION DES RESSOURCES DANS ET ENTRE LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES A TRAVERS LES PROCESSUS DE GESTION

Rabani MAMOUDOU

Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire

rabanimamoudou@gmail.com

&

Auguste Konan KOUAKOU

Université Jean Lorougnon Guédé, Côte d'Ivoire

augustekk@yahoo.fr

Résumé : Le but de cette recherche est d'analyser l'efficacité de la coordination des ressources dans et entre les organisations humanitaires (OH) au Niger. Pour cela, deux typologies ont été élaborées. La première 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). La seconde typologie est basée sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle des OH. Elle regroupe également quatre types d'organisations humanitaires (A, B, C et D).

Mots clés : Capacité opérationnelle, coordination des ressources, intensité, organisation humanitaire, processus, typologie.

Abstract : The objective of this research is to study the effectiveness of resources coordination within and between humanitarian organizations in Niger. For that reason, two typologies were developed. The first one is based on the flexibility of the resource transfer processes and the operational capacity that flows from them. It groups four types of HO, namely humanitarian organizations with very high operational capacity (type1); humanitarian organizations with high operational capacity (type2); humanitarian organizations with low operational capacity (type3); and humanitarian organizations with very low operational capacity (type4). The second typology is based on the intensity of interorganizational coordination of the HO. It also groups together four types of humanitarian organizations (A, B, C and D).

Keywords: operational capacity, resources coordination, intensity, humanitarian organization, process, typology.

Introduction

Depuis plusieurs années, la République du Niger fait face à une situation humanitaire marquée par cinq crises majeures : l'insécurité alimentaire, la malnutrition, les épidémies, les inondations et les mouvements de populations » (OCHA, 2016). Selon OCHA (2017), près de 1,9 million de personnes ont eu 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, ont eu 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 étaient 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'OIM (représentation du Niger), les mouvements forcés de populations pourraient directement concerner 302 000 personnes (réfugiés, retournés et déplacés internes) et environ 200 000 migrants. En 2019, il est estimé qu'environ 2,3 millions de personnes, dont 51% de femmes ont eu un besoin d'une assistance humanitaire, soit 10,4% de la population du Niger (OCHA, 2019).

Le Niger abrite 175 organisations humanitaires, dont 14 entités des Nations Unies, 98 ONG nationales et 63 ONG internationales et sociétés de la Croix-Rouge (OCHA, 2017). Selon OCHA, le véritable défi réside dans la coordination des opérations sur le terrain afin d'éviter la redondance des actions. Très souvent, en privilégiant leurs missions stratégiques, les organisations humanitaires se retrouvent sur les mêmes terrains d'intervention, à proposer les mêmes services aux mêmes victimes.

La nécessité de coordonner efficacement les ressources est jugée essentielle par plusieurs auteurs (Reina et Nicholson, 2006), mais les recherches scientifiques menées jusqu'à ce jour ont tendance à limiter le domaine de la logistique à la

gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cas de cette étude, les processus étudiés dépassent le seul cadre de la gestion des approvisionnements. Cette étude s'intéresse à l'ensemble des processus liés à la coordination intra et interorganisationnelle des ressources des OH intervenant sur le territoire nigérien dans le cadre des opérations d'urgence. Le point central de cette recherche est de s'intéresser à l'efficacité de l'aspect processuel de la coordination des ressources, car à l'instar de certains auteurs (Haines, Crowther et Horowitz, 2008), nous pensons que la gestion des ressources est indispensable pour assurer non seulement l'efficacité de chaque organisation humanitaire, mais aussi de la réponse d'urgence prise dans son ensemble.

Tout en adhérant à la vision systémique des réponses d'urgence ainsi qu'à l'approche des réseaux, cette étude se concentre sur les unités d'analyses constituées par les OH et les processus tant intra qu'interorganisationnels. Elle s'inscrit dans une approche managériale puisqu'elle s'intéresse avant tout au fonctionnement intra et interorganisationnel des OH dans le cadre d'opérations d'urgence et de préparation aux réponses d'urgence.

Deux questions de recherche ont été formulées, à savoir : 1°) Existe-t-il des différences entre les OH d'urgence relativement aux processus intraorganisationnels de gestion des ressources permettant d'élaborer une typologie ? 2°) Existe-t-il des différences entre les OH d'urgence relativement aux processus interorganisationnels de gestion des ressources permettant d'élaborer une typologie ?

Afin de répondre à ces questions, nous sommes partis de deux hypothèses. La première est la suivante : le choix des processus de gestion a un impact sur l'efficacité opérationnelle des OH. La seconde est : la réponse d'urgence d'ensemble ne peut être efficace sur le plan des ressources si les diverses OH ne se coordonnent pas, puisque les besoins en cas de catastrophes dépassent généralement la capacité d'une seule organisation à répondre.

1. Que faut-il entendre par coordination des ressources ?

Les transferts de ressources étudiés dans le cadre de cette étude constituent un ensemble de mouvements de ressources qui doivent permettre aux OH d'avoir dans un premier temps les ressources dont elles ont besoin pour opérer et pour distribuer l'aide aux victimes. On parle alors de coordonner ces flux de ressources pour atteindre l'objectif de l'organisation, et le concept spécifique concerné est la coordination intraorganisationnelle. Le concept de coordination intraorganisationnelle est sous-jacent à l'approche logistique. Par ailleurs, un deuxième type de coordination se met en jeu, à savoir les processus de coordination des ressources entre les divers intervenants à la réponse d'urgence. On parle ici de coordination interorganisationnelle.

Cependant, bien que différents, ces deux types de coordination sont étroitement liés selon nous. En effet, chaque organisation prise isolément peut avoir des processus bien coordonnés lui permettant un flux optimal des ressources en son sein, mais il est possible que les autres intervenants ne s'assurent pas que l'ensemble des ressources nécessaires et suffisantes pour la réponse d'urgence soit disponible. Dans ce cas, il pourrait y avoir une bonne coordination intraorganisationnelle, mais une mauvaise coordination interorganisationnelle.

C'est pourquoi plusieurs auteurs insistent sur l'amélioration de la gestion de la supply chain management (SCM) comme facteur d'efficacité des opérations en ajoutant qu'elle doit absolument être mise en parallèle avec la coordination des ressources entre les organisations. Ceci est illustré par la citation suivante: « *these operations [supply chain and logistics operations] largely can determine whether a disaster relief is successful (Van Wassenhove, 2006).* » (Maon, Lindgreen et Vanhamme, 2009, p. 152).

Il en ressort des différentes études que l'analyse de la SCM passe par l'étude de la coordination de l'ensemble des processus intra et interorganisationnels. C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons à ce concept théorique de

coordination en commençant par identifier les processus de transfert des ressources.

2. Les processus de transfert des ressources

Les processus de transfert intraorganisationnels permettent la circulation des ressources à l'intérieur de l'OH tandis que les processus de transfert interorganisationnels permettent la circulation des ressources entre les différentes OH qui interviennent dans le processus de la réponse d'urgence.

2.1. Processus de transfert intraorganisationnels

Les processus de transfert intraorganisationnels permettent la circulation des ressources à l'intérieur de l'OH elle-même. Quatre types d'opération identifient les processus, à savoir : 1°) les achats de ressources ; 2°) la gestion des donations ; 3°) le stockage et transport et enfin, 4°) la distribution. Nous allons à présent passer en revue chacune de ces types d'opération.

Achats de ressources

Appelé *Procurement* par les professionnels du domaine, ils regroupent tous les processus que l'OH met en œuvre pour acheter les ressources dont elle a besoin. Cela couvre ainsi toutes les étapes nécessaires afin d'identifier puis choisir le fournisseur et procéder à l'acquisition des produits.

Gestion des donations

Ils recouvrent toutes les étapes de recherche de financement, soit l'élaboration d'une proposition (appelée *Proposal* dans le milieu humanitaire) dans le cas d'une demande de financement auprès d'un bailleur institutionnel ou d'une campagne de financement auprès du public (entreprises ou particuliers), la réception des fonds, les décisions relatives à l'utilisation de ces fonds et l'envoi des fonds au programme qui a été sélectionné. Ici nous ne considérons que les fonds résultant d'activités de financement faites auprès d'organisations ou de personnes

extérieures à l'OH ou au mouvement auquel l'OH appartient. Tous les mouvements de ressources reçues d'affiliés (incluant les ressources financières, les services, les biens, ou les prêts de ressources humaines) entrent non pas dans les processus des donations, mais dans les processus de transfert de ressources entre affiliés.

Stockage et transport

Ils recouvrent toutes les étapes relatives à l'entreposage des ressources achetées et à l'envoi de ces ressources à l'endroit décidé par le niveau de l'OH apte à prendre cette décision. Ces processus sont normalement le domaine des logisticiens de l'OH.

La distribution

Il s'agit essentiellement des opérations de distribution des ressources aux victimes, telles que la nourriture, l'eau, les abris, et en général tous les objets de première nécessité. Ils sont toujours faits sur le terrain et constituent l'activité « ultime » des OH œuvrant en urgence en ce sens que c'est la partie visible par les victimes, le public et les médias. En effet, pour les OH d'urgence pure, c'est la justification de leur existence même et la réussite (c'est-à-dire l'efficacité) de cette activité qui permettra de garantir leur pérennité. Pour les OH mixtes (ayant des programmes de développement et d'urgence), leur efficacité à mener les opérations d'urgence est non seulement la justification du financement reçu à cet effet, mais également une vitrine pour les autres activités, en leur procurant une bonne publicité et donc une bonne image auprès des donateurs. Pour ces OH à stratégie mixte, c'est donc également une activité importante. Cette situation est amplement démontrée par l'existence de politiques internes relativement à la visibilité des OH et de leurs donateurs ou bailleurs de fonds. Généralement, les processus de distribution sont du domaine des logisticiens de l'OH, mais également des gestionnaires d'urgence sur le terrain.

2.2. *Processus interorganisationnels de gestion des ressources*

Les processus interorganisationnels sont regroupés en trois grandes catégories, soit les processus faits en commun par les OH ou confiés à d'autres OH, les processus impliquant un transfert de ressources à une autre OH non affiliée et enfin, les mécanismes résultant d'un accord entre OH soit pour l'utilisation des ressources soit pour la répartition des ressources.

Les catégories de processus interorganisationnels identifiées et les processus inclus dans chacune de ces catégories peuvent être résumés dans le tableau n°1 ci-dessous.

Tableau: n°1 : Catégories de processus interorganisationnels utilisés par les OH en lien avec leurs ressources

Catégories	Descripteur	Processus composant la catégorie
Catégorie 1	Processus faits en commun par les OH ou confiés à d'autres OH	1) les processus d'achats 2) les processus de transport et de stockage 3) les processus de distribution 4) les processus d'évaluation
Catégorie 2	Processus impliquant un transfert de ressources à une autre OH non affiliée	1) les processus de prêts ou d'échanges entre OH non affiliées 2) les processus de donations faites à d'autres OH non affiliées
Catégorie 3	Mécanismes résultant d'un accord entre OH soit pour l'utilisation des ressources, soit pour la répartition des ressources	1) la répartition sectorielle ou géographique des activités 2) les outils et standards communs utilisés et développés à l'international ou par les OH elles-mêmes en lien avec les ressources 3) le partage des informations 4) les partenariats

Après avoir présenté ce qu'il faut entendre par coordination des ressources et l'identification des processus intra et interorganisationnels de gestion, il y a lieu d'étudier l'efficacité de la coordination en tant que telle.

3. L'efficacité de la coordination des ressources

Le concept d'efficacité de la coordination des ressources dépend de la capacité opérationnelle des OH et de l'intensité de coordination entre les OH intervenant dans les opérations d'urgence.

3.1. Le concept d'efficacité organisationnelle et de capacité opérationnelle

La capacité opérationnelle a été définie comme la « *capacity of an organization to purposefully bundle its resource base in ways that enable the organization to perform the ongoing task of transforming inputs into outputs* » (Coltman et Devinney, 2013). La capacité opérationnelle, comme sous-ensemble de la capacité organisationnelle (Wu, Melnyk et Swink, 2011), couvrirait l'ensemble des pratiques opérationnelles de chaque organisation : « *Operational practices are specific activities aimed at achieving specific objectives* » (Flynn, Sakakibara et Schroeder, 1995). « *Practices include specific procedures, organizational arrangements, protocols, tools, techniques, and other ways of doing things.* » (Wu, Melnyk et Swink, 2011). Dans le cadre de cette étude, nous considérerons la capacité opérationnelle comme déterminée par l'ensemble des pratiques opérationnelles en lien avec les processus de gestion des ressources.

A l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus entre les auteurs, relativement à la définition de l'efficacité des opérations d'urgence (McEntire, 1997). Cependant, deux définitions émergent. La première définit l'efficacité comme la réduction des pertes de vie et la prévention de la douleur humaine (McEntire, 1997) et la seconde définition est relative aux efforts concertés pour une aide mentale et physique des humains ainsi que pour une aide économique des familles (Sharma, 2001). Cette dernière définition assimile donc l'efficacité à la coordination des efforts entre les intervenants, le but étant de soulager physiquement et économiquement les victimes.

Ainsi, l'efficacité des opérations d'urgence est liée non seulement à la coordination entre les organisations, mais aussi à l'efficacité des organisations

qui se coordonnent, car on peut difficilement concevoir des opérations d'urgence efficaces alors que les intervenants seraient inefficaces. Nous allons à présent définir l'efficacité organisationnelle.

Le concept d'efficacité organisationnelle a fait couler beaucoup d'encre en théorie des organisations et dépend étroitement de la perspective des auteurs. Ainsi, Pfeffer et Salancik (1978) adhèrent à une perspective très répandue en distinguant deux concepts différents. Le premier est l'efficacité (*effectiveness*) d'une organisation, qui serait « *a sociopolitical question* » (p. 11) et un « standard externe » relatif à « [...] *how well an organization is meeting the demands of the various groups and organizations that are concerned with its activities.* » (Ibid.). L'efficacité serait donc liée à la *perception* de la performance de l'organisation par son environnement. D'autres auteurs ont même été plus loin en expliquant que « *The organization's success over a period of time in this competition for resources -i.e., its bargaining position in a given environment -is regarded as an expression of its overall effectiveness.* » (Yuchtman et Seashore, 1967, p. 891). En d'autres termes, l'efficacité est mesurée par l'habileté à positionner l'organisation dans son environnement, lequel est vu essentiellement comme un univers de ressources. C'est la raison pour laquelle l'efficacité de la coordination des ressources est souvent mise en lien avec l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

L'autre concept, l'efficience (*organizational efficiency*) serait un standard interne de performance, mesuré par « *the ratio of resources utilized to output produced.* [...] *The question whether what is being done should be done is not posed, only how well is it being done.* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 11).

Ainsi, l'efficacité serait donc une mesure subjective de performance, relevant de bien d'autres éléments que la performance économique de l'organisation, tandis que l'efficience serait une mesure objective d'utilisation optimale des ressources.

En considérant ces deux concepts d'efficacité et d'efficience, on peut dire qu'une organisation pourra être jugée efficace, car sa propre perception et la perception

de son environnement sont qu'elle a atteint ses buts, mais inefficente, car elle a requis plus de ressources pour cela qu'une autre organisation ne l'aurait fait (Galbraith, 1977, p. 4). L'inefficience serait donc une sous-utilisation des ressources avec des activités réalisées en fonction de buts qui souvent s'entrecroisent (Ibid., p. 4). Dans cette perspective, un manque de coordination contribuerait donc, selon Galbraith (1977), à rendre une organisation inefficente : elle peut atteindre ses buts, mais elle ne le fera pas avec une quantité optimale de ressources. Par ailleurs, l'organisation devra choisir des processus qui lui permettront d'atteindre ses buts avec le moins de ressources possible, notamment dans un contexte de rareté des ressources.

Concrètement, le choix des processus dans le cadre de la coordination des ressources doit être fait dans le but d'assurer un flux optimal des ressources.

Mais aussi on ne peut isoler cette perspective d'efficacité intraorganisationnelle de celle d'efficacité interorganisationnelle au niveau des ressources. Cela nous conduit à définir l'intensité de la coordination interorganisationnelle.

3.2. Le concept d'intensité de la coordination

Ce concept d'intensité, très utilisé dans le domaine de la physique et de l'électricité, a été repris dans les sciences de gestion. Cependant, il semble si évident pour les auteurs que bien peu de ceux qui l'utilisent le définissent. Les quelques auteurs qui le font parlent très souvent de fréquence des interactions (Kaas, 2008) ou de degré de coordination (Realin, 1980). Ainsi, selon Muriel Dufour (2015) : « l'intensité de la coordination sera caractérisée par la force du lien entre les parties qui échangent et qui de ce fait se coordonnent ». Ainsi, l'efficacité interorganisationnelle est représentée par l'intensité de la coordination entre les organisations intervenantes.

4. Méthodologie

La démarche méthodologique adoptée va être décrite comme suit. Tout d'abord, la stratégie de recherche sera présentée (sous-section 4.1) ; puis la stratégie d'échantillonnage (sous-section 4.2) ; ensuite, la stratégie de collecte de données (sous-section 4.3) ; et enfin, nous expliquerons comment les données collectées sont analysées (sous-section 4.4).

4.1. *Stratégie de recherche*

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, p. 13). 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. Elle 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 auprès des OH au Niger, 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 conduit à adopter une stratégie mixte.

4.2. *Stratégie d'échantillonnage*

Cette étude étant essentiellement exploratoire, la stratégie d'échantillonnage est faite par choix raisonné, avec un échantillon par contraste

basé sur un critère de diversification externe. L'échantillon final est composé de 14 OH sur les 175 OH intervenants au Niger.

4.3. Stratégie de collecte des données

Deux types de données sont collectées, des données verbales, obtenues grâce à des enquêtes par questionnaire menées sur le terrain, et des données écrites issues de la documentation interne qui nous ont été remises par les OH et de la documentation publique (notamment les brochures, les sites Web, les articles promotionnels etc.).

4.4. 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 en deux temps a été faite.

D'une part, 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. D'autre part, une analyse a été conduite OH par OH pour l'ensemble des processus utilisés par chacune d'elle et une grille d'analyse a été bâtie pour chaque OH.

Ces deux étapes ont été faites tout d'abord pour les processus intraorganisationnels ensuite pour les processus interorganisationnels.

5. Résultats et discussion

Afin d'étudier l'efficacité de la coordination des ressources des OH, deux typologies ont été élaborées. La première (figure n°1) 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).

La seconde typologie (figure n°2) est basée sur l'intensité de la coordination interorganisationnelle des OH. Elle regroupe également quatre types à savoir : les OH à *intensité de coordination interorganisationnelle très faible* (type A) ; les OH à *intensité de coordination interorganisationnelle faible* (type B) ; les OH à *intensité de coordination interorganisationnelle élevée* (type C) ; les OH à *intensité de coordination interorganisationnelle très élevée* (type D).

Figure n°1: Typologie des OH selon leur capacité opérationnelle mesurée par la flexibilité de leurs processus de transfert de ressources intraorganisationnels.

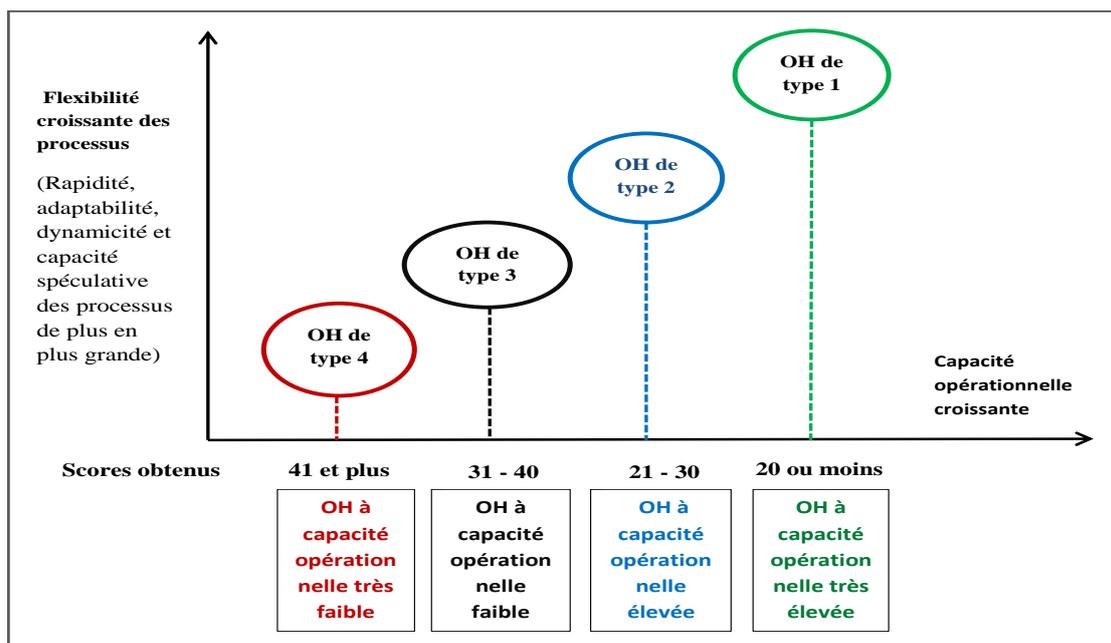
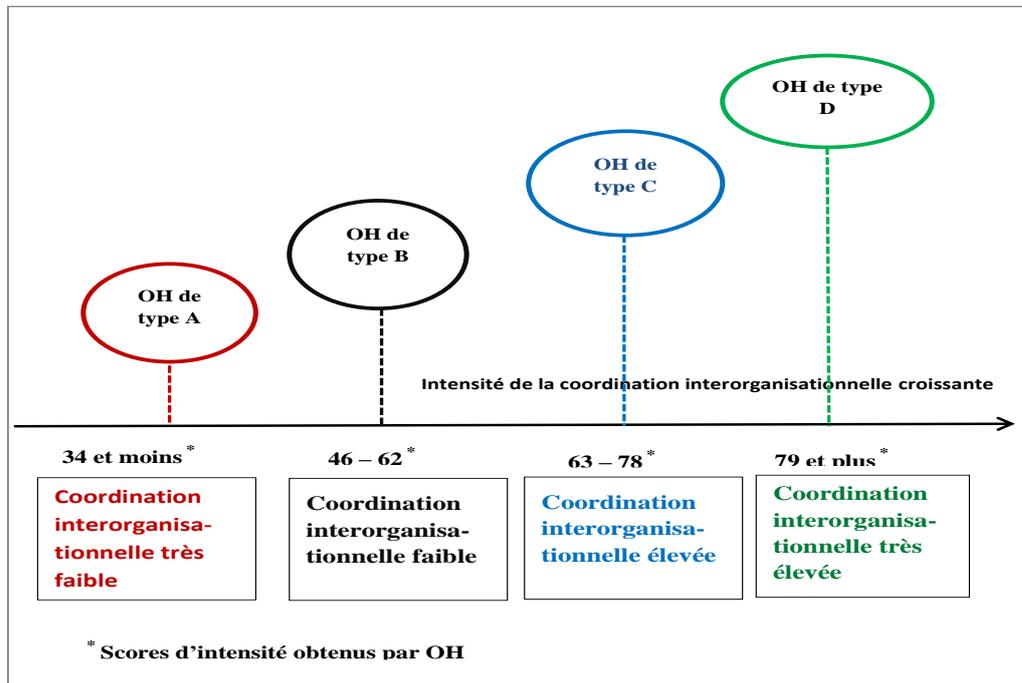


Figure n° 2 : Types d'OH en fonction de l'intensité de leur coordination interorganisationnelle de leurs ressources



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.

Conclusion

Ces résultats montrent que l'intensité de la coordination entre les OH intervenant sur le territoire nigérien, dans le cadre des opérations d'aide d'urgence, est globalement faible. Une OH sur deux ne se soucie pas de la coordination des opérations lors de la réponse à une urgence humanitaire. Ces OH fonctionnent sur le théâtre des opérations, en « solo », sans se préoccupées des actions des autres OH. Cela n'est pas sans conséquences sur l'efficacité de la réponse auprès des victimes.

Ceci confirme l'hypothèse selon laquelle : la réponse d'urgence d'ensemble ne peut être efficace sur le plan des ressources si les diverses OH ne se coordonnent pas, puisque les besoins en cas de catastrophe dépassent généralement la capacité d'une seule organisation à répondre. Sans coordination entre les différentes OH intervenantes, lors d'une opération d'urgence humanitaire, il y aura un

gaspillage des ressources dû parfois à une redondance des actions sur le terrain. Et cela est vrai même si par ailleurs, les OH disposent d'une capacité opérationnelle élevée en lien avec les processus intraorganisationnels de gestion des ressources. Par conséquent, la coordination des ressources entre les OH, lors d'une catastrophe, est indispensable pour une réponse d'urgence efficace et efficiente.

On constate que les deux hypothèses de départ sont confirmées par les résultats de l'étude. Avec les conclusions de cette étude, une OH peut savoir à l'avance, quel est le niveau décisionnel (stratégique, tactique ou opérationnel), le moment (prédésastre ou postdésastre), le type de financement (institutionnel ou privé) qui peut lui conférer une capacité opérationnelle plus grande. Le choix des processus de gestion des ressources a donc un impact sur l'efficacité des OH sur le terrain.

Références bibliographiques

- AGRANOFF, R. et MCGUIRE, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- BYMAN, D.L. (2001). Uncertain partners : NGOs and the Military. *Survival*, 43(2), 97-114.
- DUFOUR, M. (2015). Les processus de coordination des ressources entre organisations non gouvernementales (ONG) pour les opérations d'aide d'urgence humanitaire, Thèse de Doctorat, Université de Québec.
- DYNES, R. R. (1989). *Conceptualizing Disaster in Ways Productive for Social Science Research*. (Working Paper No. 80).
- DYNES, R. R. (1994). Community Emergency Planning : False Assumptions and Inappropriate Analogies. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 12(2), 141-158.

- DYNES, R. R. (2002). *Finding Order in Disorder : Continuities in the 9/11 Response*. (Preliminary Paper No. 326).
- FLYNN, B. B., SAKAKIBARA, S. et SCHROEDER, R. G. (1995). Relationship Between JIT and TQM : Practices and Performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- GRANOT H. (1999). Emergency inter-organizational relationships. *Disaster Prevention and Management*, 8(1), 21-26.
- HAIMES, 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.
- HERRANZ, J. Jr (2007). The Multisectoral Trilemma of Network Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1-31.
- KAAS, L. (2008). *Variable Search Intensity in an Economy with Coordination Unemployment* (Discussion paper series No. 3697).
- MAON, F., LINDGREEN, A. et VANHAMME, J. (2009). Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations : a theoretical model. *Supply Chain Management : An International Journal*, 14(2), 149-164.
- MCENTIRE, D. A. (1997). Reflecting on the weaknesses of the International Community during the International Decade for Natural Disaster Reduction : some implications for research and its application. *Disaster Prevention and Management*, 6(4), 221-233.
- MCENTIRE, D. A. (2002). Coordinating multi-organizational responses to disaster : lessons from the March 28, 2000, Fort Worth tornado. *Disaster Prevention and Management*, 11(5), 369-379.
- MILWARD, H. B. et PROVAN, K. G. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington, DC : IBM Center for the Business of Government.

- MOOKERJEE, V. S. et CHIANG, I. R. (2002). A Dynamic Coordination Policy for Software System Construction. *IEEE Transactions On Software Engineering*, 28(7), 684-694.
- MOYNIHAN, D. P. (2009). The Network Governance of Crisis Response : Case Studies of Incident Command Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915.
- OCHA Bureau de coordination des affaires humanitaires (2007). *Cluster Approach Evaluation Report (Final)*.
- OCHA Bureau de coordination des affaires humanitaires (2016). Aperçu des besoins humanitaires. Disponible sur www.humanitarianresponse.info/operations/Niger.
- PFEFFER, J. et SALANCIK, G. R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Londres, Royaume-Uni : Harper & Row.
- PROVAN, K. G. et KENIS, P. (2008). Modes of Network Governance : Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- QUARANTELLI, E. L. (2003). *A Half Century Of Social Science Disaster Research : Selected Major Findings And Their Applicability* (Preliminary Paper No. 336).
- RAELIN, J. A. (1980). A Mandated Basis of Interorganizational Relations : The Legal-Political Network. *Human Relations*, 33(1), 57-68.
- REINA, P. et NICHOLSON, T. (2006, 1-2 septembre). *Survivors Still Dealing with Poor Conditions*.
- SCHNEIDER, S. K. (1992). Governmental Response to Disasters : The Conflict Between Bureaucratic Procedures and Emergent Norms. *Public Administration Review*, 52(2), 135-145.
- SHARMA, V. K. (2001). Gujarat earthquake – some emerging issues. *Disaster Prevention and Management*, 10(5), 349-355.

- SUPARAMANIAM, N. et DEKKER, S. (2003). Paradoxes of power : the Separation of Knowledge and Authority in International Relief Work. *Disaster Prevention and Management*, 12(4), 312-318.
- TIERNEY, K. (2002, août). *Not again ! Recycling Disaster Myths in the Aftermath of 9/11*. Communication présentée au Congrès Annuel de l'American Sociological Association, Chicago, Il.
- TIERNEY, K. (n.d.). *Strength of a City : A Disaster Research Perspective on the World Trade Center Attack*.
- TOBIN, G. A. et MONTZ, E. (1997). *Natural Hazards : Explanation and Integration*.
- VAN WASSENHOVE, L.N. (2006) Blackett Memorial Lecture : Humanitarian Aid Logistics : Supply Chain Management in High Gear, *Journal of the Operational Research Society*, 57, p. 475-489, disponible sur [http://ingenieria.udea.edu.co/~pmaya/ClubLectura/papers/\(2006\)%20Humanitarian%20Aid%20Logistics%20Supply%20Chain%20Management%20in%20High%20Gear.pdf](http://ingenieria.udea.edu.co/~pmaya/ClubLectura/papers/(2006)%20Humanitarian%20Aid%20Logistics%20Supply%20Chain%20Management%20in%20High%20Gear.pdf).
- WACHTENDORF, T. (2009). Trans-System Social Ruptures : Exploring Issues of Vulnerability and Resiliency. *Review of Policy Research*, 26(4), 379-393.
- WU S., MELNYK, S. et SWINK, M. (2011). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities Compensatory or additive ? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121-155.
- YAMAMOTO, Y. (1985). *Interorganizational Coordination in Crisis : A Study of Disasters in Japan* (thèse de doctorat, Université de l'état d'Ohio, Columbus, États-Unis).
- YUCHTMAN, E. et SEASHORE, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.