

## Article :

**Langue** : Français

**Publiée** : 21 Août 2024

**Droits d'auteur** : cette publication a été publiée en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.



---

### Approche théorique de la conceptualisation de la performance des ONG

CLEMENT ILLA

## Résumé

La revue de littérature a permis de définir le concept de la performance des ONG, plus spécifiquement d'identifier des variables manifestes ou indicateurs de mesure pour capturer le contenu de ce concept. En outre, plusieurs théories de la conceptualisation de la performance des ONG, dans une approche dialectique, ont été discutées. Le choix par les chercheurs d'une théorie ou d'une combinaison de théories pour conceptualiser la performance des ONG est lié à la thématique de recherche.

**Mots clés** : ONG, Management stratégique, Performance, Théories

---

## Introduction

Le sigle ONG désigne Organisations Non Gouvernementales. La dénomination d' « ONG » s'appliquerait à toute entité réunissant en elle les cinq déterminants suivants (Ryfman, 2014, p. 15-26) :

- (i) La notion d'organisation de citoyens, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun

- non lucratif (autrement dit non principalement marchand). Avec la double précision de comporter un certain caractère de permanence et surtout de constituer un projet au bénéfice d'autrui et non des membres seuls.
- (ii) La forme juridique particulière qui la symbolise, exprimée le plus souvent à travers les termes d'« association », ou d'« organisme sans but lucratif », au gré des droits nationaux.
  - (iii) Le rapport aux puissances publiques comme privées, tant au niveau national qu'international. Avec comme visée la constitution d'un espace autonome de la sphère des compétences, d'abord des États. Ce qui n'exclut nullement les liens, mais suppose que l'État ou une collectivité publique n'est pas à l'origine de sa création, et que leurs relations relèvent d'une forme d'instrumentalisation, voire de domestication. Autonomie affirmée pareillement, au regard d'Organisations Internationales (OI), d'entreprises, de partis politiques, de syndicats, d'Églises et de mouvements religieux (y compris pour les confessionnelles), de sectes... ou, bien sûr, de groupes criminels.
  - (iv) La référence à des valeurs implique, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action dans une dimension insérée dans un cadre démocratique (qu'il s'agisse du fonctionnement interne, du contexte de l'action ou du rapport au politique) autant qu'articulée, à des degrés divers, avec les « sociétés civiles », dont les ONG forment un des segments essentiels.
  - (v) Le caractère transnational de son activité : soit par le mandat qu'elle s'auto-accorde pour mener une action directement opérationnelle ailleurs sur la planète (projets de développement, humanitaires, etc.), défendre des droits humains à l'extérieur du pays d'origine, intervenir pour la protection de l'environnement, mener une campagne de plaidoyer sur une question transcendant la sphère nationale ; soit parce que son activité implique une relation (quelle qu'en soit la nature) avec une entité tierce à l'État du siège, qu'il s'agisse d'une ONG, d'une fondation, d'une entreprise, d'un syndicat, d'une OI, d'un autre État, d'une collectivité publique...

Les ONG apparaissent aujourd'hui comme des acteurs à part entière du développement (Piveteau, 2007, p. 3). Face à la montée en puissance des ONG et au tableau élogieux ci-dessus dépeint, de plus en plus de voix s'élèvent pour s'interroger sur leur performance (Quéinnec, 2003,

p. 66). Les ONG font l'objet de nombreuses critiques (Pérouse de Montclos, 2015; Piveteau, 2007), souvent acerbes. D'aucuns pensent que, eu égard à leur mission d'utilité publique, les ONG doivent être soumises à la logique évaluative qui se développe dans le secteur public (Guillet & Leroy, 2010, p. 4). Les ONG sont de plus en plus questionnées sur la pertinence et l'efficacité de leur action (Quéinnec, 2007, p. 14-15), leur légitimité. Pourtant les ONG tirent leur légitimité de l'efficacité de leur action, de la transparence, de la rigueur, du processus d'accountability envers leurs différentes parties prenantes ; ce qui leur confère capacité d'action et pérennité (Couprie, 2012). Pour répondre à ces critères contribuant à la construction de leur légitimité, les ONG adoptent des modes de gestion et de management proches des entreprises (Ibid 2012, p. 42). Dès lors, la question de la performance globale des ONG se pose.

L'objectif de cette revue de littérature est de répondre aux trois questions suivantes : que revêt la performance des ONG ? Comment peut-on la mesurer ? Quel cadre théorique doit-il être privilégié pour appréhender la conceptualisation de la performance des ONG ?

## **Concept de la performance des ONG**

Toutes les organisations utilisent le management stratégique pour booster leur performance (Analoui & Samour, 2012; Direction, 2020; Wheelen et al., 2018). On est en droit de se demander ce que revêt la performance des ONG et comment la mesurer.

Dans la décennie 80, la performance des ONG était associée à la seule mesure de leur capacité d'acquisition de ressources nécessaires à leur survie (Stone et al., 1999). Mais cette mesure proxy de la performance des ONG s'est avérée limitative. Beaucoup d'auteurs (Falshaw et al., 2006; Marlin et al., 2013) ont d'ailleurs suggéré le développement de plusieurs autres mesures de la performance des ONG.

La multidimensionnalité de la performance des ONG est aujourd'hui un concept bien établi (Crittenden et al., 2004; Forbes, 1998). A la lumière de la littérature existante, les dimensions de mesure de la performance des ONG peuvent être perçues sous un double angle : l'efficacité et l'efficacité organisationnelle (performance opérationnelle), et la performance sociale de l'organisation.

L'efficacité et l'efficacité dans la réalisation de la mission d'une organisation est une mesure de la performance (Moore, 2000). L'efficacité et l'efficacité des ONG sont toujours

multidimensionnelles et ne sauraient être réductibles à une seule mesure (R. D. Herman & Renz, 1999). L'efficacité est en fait un portefeuille de dimensions de la performance (Balsler & McClusky, 2005). Une revue de la littérature de l'efficacité des ONG a permis aux auteurs Aboramadan et Borgonovi (Aboramadan & Borgonovi, 2015, 2016) de catégoriser en deux les indicateurs de mesure de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelle : la performance financière (efficacité de la collecte de fonds, transparence financière, efficacité financière) et la performance non financière (outcomes, efficacité non financière, impact, partenariat, qualité). A la performance non financière s'ajoutent deux autres indicateurs de performance, la structure organisationnelle comme l'ont suggéré Aboramadan (2017) et Ahmed et Sasaka (2019), et la satisfaction des employés (Ahmed & Sasaka, 2019; Falshaw et al., 2006) .

S'agissant de la performance sociale de l'organisation, trois (03) indicateurs sont retenus dans le cadre de cette recherche : la réputation par les pairs, la satisfaction des parties prenantes (vue comme réputation de légitimité sociale) et la création de valeur.

La réputation d'une organisation est d'une importance pour sa survie (Fillis, 2003). Des études qualitative (Smith & Shen, 1996; Tassie et al., 1996) et quantitative (Padanyi & Gainer, 2003) ont mis en évidence que la réputation par les pairs est un prédicteur significatif de l'acquisition de ressources dans le secteur des ONG.

Dans sa revue de littérature sur la mesure de la performance sociale des entreprises, Wood (2010) est arrivé à la conclusion que cette mesure devrait plus se focaliser sur les parties prenantes et la société en général. Dans la même veine, Orlitzky et Swanson (2012), dans une approche théorique, soutiennent que la mesure de la satisfaction des parties prenantes de l'organisation est un indicateur à part entière de la réputation de l'entreprise et en cohérence avec les objectifs de la performance sociale des entreprises. En faisant le parallèle avec les ONG, des études qualitative (Balsler & McClusky, 2005; Rhine, 2015) et quantitative (Crittenden et al., 1988) montrent que la satisfaction des parties prenantes joue un important rôle dans la réalisation de la mission de l'organisation.

La réalisation de la mission d'une organisation est aussi la création de valeur (Moore, 2000). Cette idée est corroborée par Teegen et Vachani (2004). Ces auteurs, par un examen critique de la théorie du commerce international, mettent en exergue l'importance des ONG dans la création de valeur et la gouvernance globale. Pike et al. (2005), en se fondant sur l'approche basée sur les ressources, ont mis en évidence l'importance des ressources intangibles comme déterminant

de la création de valeur. En outre, Fletcher et al. (2003), dans une étude de cas, montrent comment la perception de la valeur par les parties prenantes aussi bien internes qu'externes est cruciale pour la performance de l'organisation. Enfin, le concept du management de la valeur, autrefois l'apanage du secteur privé, est transférable aux ONG (Domański, 2009).

Le tableau 1 résume les indicateurs de mesure de la performance des ONG.

**Tableau 1 : Indicateurs de mesure de la performance des ONG**

| Performance des ONG                               | Indicateurs de mesure                         | Type de performance        | Littérature associée                                     |
|---|---|----------------------------|--|
| <b>Efficacité et efficacité organisationnelle</b> | Fundraising efficiency                        | Performance financière     | Aboramadan, 2017;<br>Aboramadan & Borgonovi, 2015, 2016  |
|   | Transparence financière                       |                            |  |
|   | Efficience financière                         |                            |  |
|   | outcomes                                      | Performance non financière | Ahmed & Sasaka, 2019;<br>Aboramadan, 2017                |
|   | Non-financial efficiency                      |                            |  |
|   | Impact  |                            |  |
|   | Partnership                                   |                            |  |
|   | quality                                       |                            |  |
|   | Organizational structure                      |                            |  |
| Satisfaction des employés                         | Ahmed & Sasaka, 2019;<br>Falshaw et al., 2006 |                            |  |
| <b>Performance sociale de l'organisation</b>      | Peer Reputation                               | Performance sociale        | Fillis, 2003; Padanyi & Gainer, 2003; Smith & Shen, 1996 |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Value creation  | Domański, 2009; Fletcher et al., 2003; Moore, 2000; Pike et al., 2005; Teegen et al., 2004          |
|  | stakeholder satisfaction (reputation for social legitimacy) | Balser & McClusky, 2005; Crittenden et al., 1988; Orlitzky & Swanson, 2012; Rhine, 2015; Wood, 2010 |

## **Théorisation de la conceptualisation de la performance des ONG**

La conceptualisation de la performance des ONG ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs. La recherche sur la performance et l'efficacité ne semble pas permettre de tirer des conclusions générales. La question fondamentale de la théorisation de la conceptualisation de la performance dans le contexte des ONG reste posée. Plusieurs points de vue théoriques peuvent être et ont été utilisés pour examiner la performance organisationnelle des ONG. Dans les lignes qui suivent, nous explorerons à la lumière de la revue de littérature les théories du management stratégique utilisées pour analyser la performance des ONG en fonction de leurs spécificités et de leur environnement aussi bien externe qu'interne, dans une approche dialectique.

La survie des ONG dépend de leur adaptation à leur environnement. En d'autres termes, dans un environnement incertain et complexe, l'approche contingente offre un cadre analytique aux ONG en vue d'adopter des stratégies cohérentes pour s'adapter à l'environnement. La *théorie de la contingence* initialement basée sur les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967) affirme qu'il n'existe pas de meilleure façon d'organiser une entreprise, de la diriger ou de prendre des décisions. L'approche contingence s'intéresse davantage à la structure organisationnelle, qui implique l'organisation formelle et informelle de la hiérarchie, de l'information et des structures de prise de décision au sein d'une organisation. Pour les organisations à but non lucratif, cela signifie qu'elles doivent adapter leurs stratégies, leurs structures et leurs processus à l'évolution des besoins et des attentes de leurs bénéficiaires, de leurs donateurs, de leurs bénévoles et de leurs partenaires. L'approche contingente semble pertinente pour conceptualiser et expliquer la performance des

ONG (Bradshaw, 2009; Plaisance, 2023). En se fondant sur la théorie de la contingence, Wadongo et Abdel-Kader (2014) proposent un cadre conceptuel qui explique comment le management de la performance influence l'efficacité organisationnelle dans le secteur des ONG. Cette analyse de la conceptualisation de la performance des ONG, vue sous l'angle de la contingence, est conflictuelle avec la théorie institutionnelle.

*L'approche institutionnelle* stipule que les organisations recherchent une légitimité interne et externe en s'engageant dans des activités similaires, en codifiant les mêmes pratiques, en suivant des procédures acceptées et en développant des structures comparables (R. Herman & Renz, 2008). Les organisations sont influencées par des pressions normatives placées sur elles. La réponse à ces pressions induit un changement dans les structures des organisations qui de ce fait, deviennent isomorphes avec les attentes prescrites institutionnellement.

Les ONG font face à un environnement changeant et dynamique (Hoffman et al., 1991; Maier et al., 2016; Maranville, 1999), à une compétition croissante dans le secteur (Courtney, 2002; Schwenger et al., 2014), et de ce fait doivent adopter le management stratégique pour développer des stratégies de diversification de revenus (McMurtry et al., 1991), pour améliorer leur efficacité et leur efficience (Hatten, 1982) ou pour la survie de l'organisation (Wollebaek, 2009). La dépendance des ONG à leur environnement va les contraindre à faire des choix stratégiques pour pouvoir accroître leur légitimité et le soutien de leurs parties prenantes clé (Hafsi & Thomas, 2005). Cette tendance de l'analyse de la performance des ONG est consistante avec l'approche institutionnelle. L'étude qualitative de Beck et al. (2008) qui révèle la nécessité de contextualiser la transférabilité des outils de management du privé aux ONG. On tombe dans l'isomorphisme mimétique pouvant également expliquer pourquoi les ONG adoptent certaines conceptualisations de la performance. La conceptualisation de la performance des ONG est presque guidée par une ou plusieurs pressions isomorphiques. C'est ainsi que certains auteurs comme Lindenberg (2001) soutiennent la pertinence de l'adaptabilité des modèles de management stratégique du secteur public et du privé en vue de l'amélioration de la performance organisationnelle des ONG. Kaplan (2001) et Alfirević et al. (2005) proposent la Balanced ScoreCard pour analyser la performance des ONG. Par ailleurs, Mazzarol et Soutar (2008), dans leur étude quantitative ont expliqué le succès des institutions australiennes d'éducation dans le recrutement d'étudiants étrangers par l'adoption des stratégies de Porter (1980).

La théorie institutionnelle met l'accent sur la conformité des structures organisationnelles performantes, tandis que la théorie contingente insiste sur la différenciation. Étant donné que les théories de la contingence et les théories institutionnelles offrent des explications contradictoires sur la manière dont la performance peut être conceptualisée dans le contexte des ONG, la théorie de la contingence et la théorie institutionnelle ne doivent pas automatiquement être considérées comme s'excluant mutuellement, mais peuvent même fonctionner simultanément (Gowon et al., 2022; Scott, 2005; Zhao et al., 2017).

Eu égard à la dépendance des ONG à leur environnement, une autre approche théorique de la conceptualisation de la performance a été proposée. Il s'agit de l'approche de la dépendance des ressources. La *théorie de la dépendance des ressources*, élaborée par Pfeffer et Salancik (2003), part du principe que les organisations cherchent dans le cadre de leurs activités à réduire l'incertitude liée à leur environnement. L'accent est donc mis sur les relations de pouvoir/dépendance dans l'environnement qui peuvent conduire à une amélioration des performances. Face à la rareté des ressources, Froelich (1999) préconise la diversification des stratégies de revenus par les ONG pour réduire leur dépendance aux ressources.

Cette approche est relativement statique et n'étudie pas la manière dont les ressources peuvent être créées, combinées ou renouvelées. Par conséquent, la théorie de la dépendance des ressources est plus pertinente en tant que modèle pour l'amélioration des performances qu'en tant qu'approche pour mieux conceptualiser la performance des ONG. Toutefois, elle peut être utilisée en complément d'autres théories pour analyser la conceptualisation de la performance des ONG. Ainsi, Akingbola (2013), en s'appuyant sur une combinaison de la théorie de la dépendance des ressources et de l'approche basée sur les ressources, présente un modèle de gestion stratégique des ressources humaines pour la performance des ONG.

En réponse à la complexité et à l'incertitude de l'environnement, l'analyse par les approches contingente, institutionnelle et de la dépendance des ressources du comportement d'adaptation ou de réaction des ONG est consistante. Il s'agit de réduire constamment l'écart stratégique (strategic fit) entre l'évolution de l'organisation et les évolutions de l'environnement. L'organisation est ainsi dans une logique d'ajustement qui consiste à choisir le bon positionnement stratégique, pour rester performante. A contrario, des chercheurs soutiennent que les ONG doivent adopter un comportement pro-actif en se fondant sur leurs ressources internes : anticiper les évolutions de



l'environnement et, surtout, de le modifier à son avantage. Il s'agit de la volonté ou de l'intention stratégique (strategic intend) des managers de développer des compétences organisationnelles ou collectives qui donneront à l'entreprise des marges d'action sur son environnement (Tableau 2). Parmi les théories des ressources internes utilisées pour la conceptualisation de la performance des ONG, on peut citer la théorie basée sur les ressources, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance.

*L'approche basée sur les ressources* ambitionne d'expliquer les sources internes de l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise. Elle stipule que, si une entreprise veut atteindre un état d'avantage concurrentiel durable, elle doit acquérir et contrôler les capacités et les ressources de valeur, rares, inimitables et non remplaçables (*VRIN en anglais Valuable, Rare, inimitable and non-substitutable*), et disposer d'une organisation capable de les absorber et de les appliquer (Barney, 2001; Barney & Clark, 2007). En utilisant l'approche basée sur les ressources, de nombreux auteurs ont montré que la gestion de la connaissance ou le knowledge management (Chuang, 2004; Renshaw & Krishnaswamy, 2009), le capital intellectuel (Fletcher et al., 2003; Kong, 2007, 2008; Kong & Ramia, 2010), les compétences clés (Bryson et al., 2007) ou le management de la valeur (Cabral et al., 2019; Domański, 2009; Moore, 2000; Pike et al., 2005) confèrent aux ONG un avantage concurrentiel. Des critiques de l'approche par les ressources, trois critiques qui ne peuvent être écartées d'emblée, appellent à une recherche et à une théorisation plus approfondie (Kraaijenbrink et al., 2009). Il s'agit entre autres du manque de clarté dans l'opérationnalisation de l'attribut « valeur » ; cette dernière étant déterminée de manière endogène ou exogène suivant les recherches (Weppe et al., 2012). Le déploiement de ces ressources VRIN dans la réalisation de la performance des ONG ne peut se faire sans tenir compte de l'environnement institutionnel (Slimane, 2019) et de l'ensemble de leurs parties prenantes (Jones et al., 2017).

Parlant de parties prenantes, la spécificité des ONG est qu'elles sont caractérisées par leurs nombreuses parties prenantes (Hoffman et al., 1991). Un grand nombre d'auteurs (Balser & McClusky, 2005; Brown & Moore, 2001; Moore, 2000; Speckbacher, 2008; Swanson, 2013; von Eckardstein & Simsa, 2004; Williams & Taylor, 2013) soutiennent que les parties prenantes sont des ressources clé pour la conceptualisation de la performance des ONG. En fait, la *théorie des parties prenantes* qui stipule qu'il est de la responsabilité des dirigeants de sélectionner les activités et d'orienter les ressources de manière qu'elles profitent aux parties prenantes légitimes.

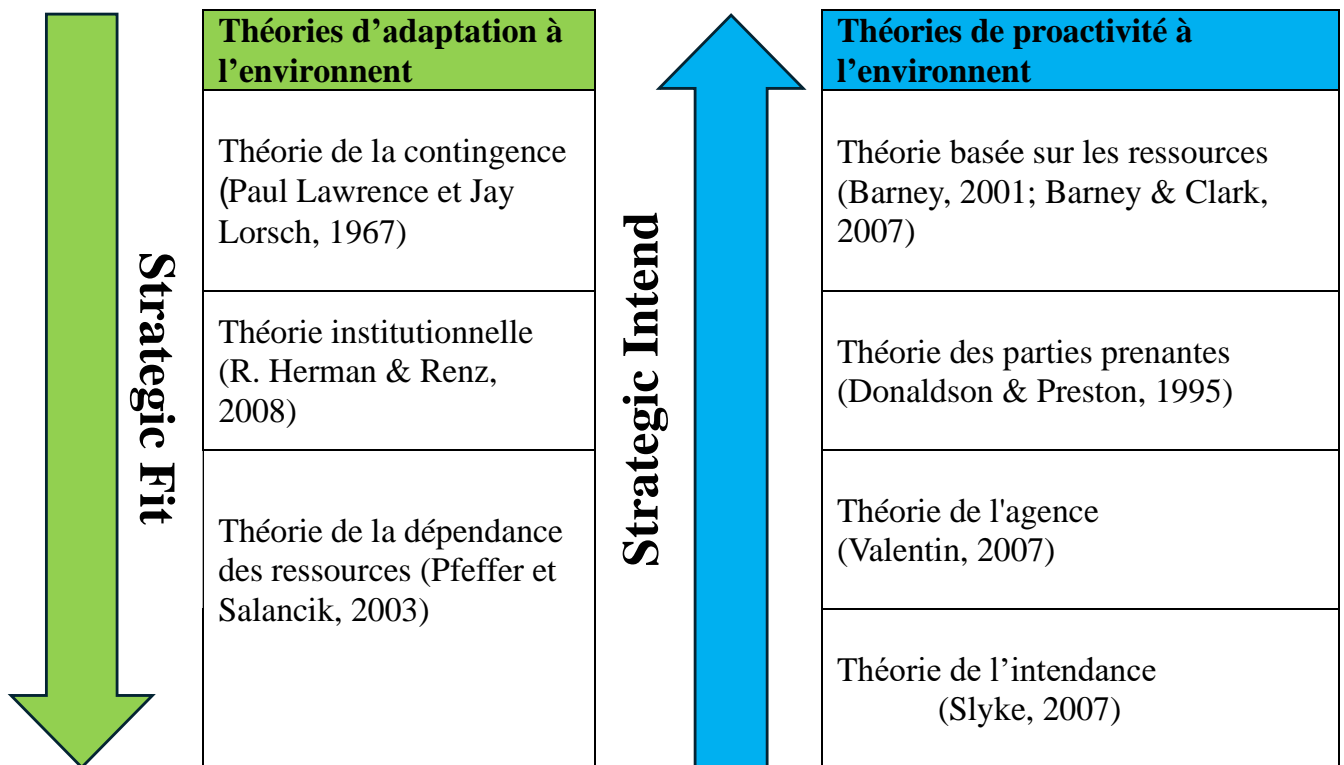
L'une des principales caractéristiques de la théorie des parties prenantes est la prise en compte simultanée des besoins des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995) ; elle constitue donc un angle d'approche intéressant pour examiner et explorer les questions organisationnelles. De toutes les critiques de l'approche basée sur les parties prenantes (Oumari, 2022; Pesqueux, 2006), la principale est la détermination et la difficile conciliation des attentes des différentes parties prenantes, et leur prise en compte dans le processus de décision des dirigeants des ONG.

La *théorie de l'agence* suppose l'existence d'une relation conflictuelle fondamentale entre le principal et l'agent chargé de fournir des services en son nom. La vocation de ce cadre analytique est de rendre compte de relations entre le principal et l'agent dont les objectifs sont conflictuels et marqués par l'incertitude (Valentin, 2007). Dans le secteur des organisations à but non lucratif, le principal est le conseil d'administration et l'agent les managers d'une part, les managers comme principal et les employés comme agent d'autre part. Dans une approche qualitative avec les lunettes de la théorie de l'agence, Judith L. Miller (2002) a étudié le comportement de contrôle de douze organisations à but non lucratif à New York et au Connecticut aux Etats-Unis. L'auteur infère que la théorie de l'agence ne permet pas d'expliquer certains aspects du comportement de contrôle du conseil d'administration des organisations à but non lucratif. Bien qu'utile pour expliquer le comportement de contrôle d'un conseil d'administration du secteur privé, la théorie de l'agence dans le secteur des organisations à but non lucratif donne une image incomplète d'un phénomène très complexe (Miller, 2002, p. 447). Pour améliorer la performance des membres du conseil et renforcer leur rôle de direction, Stephen Block (2007) plaide pour l'utilisation du modèle des relations (*en anglais relationship model*) parce que le facteur relationnel humain fonctionne efficacement dans la pratique des conseils d'administration et des directeurs exécutifs des organisations à but non lucratif.

En fait, les ONG sont un ensemble de valeurs dont l'intérêt collectif est mis au-dessus de l'intérêt personnel (Merchant et al., 2003). Le comportement des employés est plutôt orienté vers les intérêts de l'organisation que la recherche d'intérêts personnels (Davis et al., 2018). L'hypothèse de la théorie de l'agence selon laquelle seul l'intérêt personnel peut être un facteur de motivation semble contraire aux valeurs que l'on retrouve dans la plupart des ONG. Comparativement à la théorie de l'agence, l'approche « *stewardship theory* » ou *théorie de l'intendance* qui suppose que les dirigeants ou intendants veulent essentiellement faire du bon

travail, s'avère plus pertinente pour analyser la performance des ONG. La théorie de l'agence suppose un conflit entre le principal et l'agent, tandis que la théorie de l'intendance affirme qu'il n'y a pas nécessairement de conflit. Dans le cadre de la théorie de l'intendance, les objectifs du principal et de l'agent sont davantage alignés que dans le cadre de la théorie de l'agence. Les intendants sont motivés par la confiance, la réciprocité, l'autonomie, la responsabilité, la satisfaction au travail, la stabilité et l'alignement sur la mission (Slyke, 2007). Dans leur étude de cas avec une approche qualitative utilisant la théorie de l'intendance, Kluvers et Tippet (2011) ont trouvé que la satisfaction des bénéficiaires ou clients est la majeure source de motivation des employés.

**Tableau 2 : Approche théorique de la réponse de l'ONG à son environnement**



Nous allons clore cette approche dialectique de la théorisation de la conceptualisation de la performance des ONG avec des auteurs postulant que la théorie émerge des données du terrain. En effet, la *théorie ancrée ou fondée* (en anglais *grounded theory*) est une approche inductive utilisant une méthodologie de recherche qualitative qui vise à développer des théories basées sur

la collecte et l'analyse des données dans un processus itératif (Corbin & Strauss, 1990). L'utilisation de la théorie ancrée est envisageable lorsqu'il n'existe aucune théorie pour expliquer le phénomène que vous étudiez. Elle peut également être utilisée s'il existe une théorie, mais qu'elle est potentiellement incomplète, car les données utilisées pour dériver cette théorie n'ont pas été recueillies auprès du groupe de participants que vous envisagez d'étudier. Par exemple, Rumsey et White (2009) ont utilisé une approche théorique ancrée pour étudier la perception des managers d'organisations à but non lucratif engagés dans des relations philanthropiques stratégiques avec des entreprises privées. L'étude a montré que les organisations à but non lucratif percevaient les relations bénéfiques si la satisfaction est réciproque. Toujours dans une approche basée sur la théorie fondée, Kushner et Poole (1996), dans leur étude exploratoire de dix-neuf (19) organisations artistiques à but non lucratif, en ont conclu qu'une variété de structures était associée à une performance organisationnelle alors que des dysfonctionnements structurels étaient associés à un échec organisationnel. Rosenbaum et al. (2016) ont analysé par la théorisation fondée le management du changement dans une organisation à but non lucratif.

## Conclusion

Sur la base de la revue de littérature, la multidimensionnalité du concept de la performance des ONG est un concept bien établi. La performance des ONG peut être appréhendée sous un double angle : performance organisationnelle et performance sociale. Qui plus est, le contenu de chaque dimension ou variable latente de la performance des ONG peut être capturé à l'aide d'indicateurs de mesure ou de variables manifestes.

Par ailleurs, de l'approche dialectique de la théorisation de la conceptualisation de la performance des ONG, il ressort qu'aucune théorie à elle seule ne s'avère complète pour la conceptualisation ou l'explication de la performance des ONG. Nombreux sont les auteurs (Ahmed & Sasaka, 2019; Arik et al., 2016; Sarker & Rahman, 2018; Shea & Hamilton, 2015) qui ont utilisé une combinaison de théories pour appréhender ou conceptualiser la performance des ONG. En somme, une théorie en elle-même n'est meilleure ni exclusive comparativement aux autres théories de la conceptualisation de la performance des ONG. La pertinence d'une théorie ou d'une combinaison de théories pour appréhender le concept de la performance des ONG dépendra de la thématique de recherche.

## Références bibliographiques

- Aboramadan, M. (2017). Strategic Management Practices as a Key Determinate of Superior Non-Governmental Organizations Performance : Survey from International NGOs in the Palestinian Territories [University of Pavia].  
<https://iris.unipv.it/retrieve/handle/11571/1266668/270068/Tesi%20Mohammed%20AboRamadan.pdf>
- Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2015). Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(2), 70-76.
- Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2016). Strategic Management Practices as a Key Determinant of Superior Non-Governmental Organizations Performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 11(2), 71-92.
- Ahmed, H. S. H., & Sasaka, P. (2019). Effect of strategic management practices on the performance of non-governmental organizations : Case of Shabelle Relief & Development Organization (SHARDO) Mogadishu Somalia. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 539-559.
- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9>
- Alfirević, N., Pavičić, J., Adžić, B., Šimurina, J., & Bratić, V. (2005). The balanced scorecard (bsc) approach to performance of a nonprofit in the transition environment : The case of the commercial trade union of Croatia (ctu). *Ekonomski fakultet Sveucilista u Splitu*, 5-19.
- Analoui, F., & Samour, A. (2012). The managers' characteristics and their strategy development in the Palestinian NGOs : An empirical study in Palestine. *Journal of Management Development*, 31(7), 691-699. <https://doi.org/10.1108/02621711211243881>
- Arik, M., Clark, L. A., & Raffo, D. M. (2016). STRATEGIC RESPONSES OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS TO THE ECONOMIC CRISIS: EXAMINING THROUGH THE LENSES OF RESOURCE DEPENDENCY AND RESOURCED-BASED VIEW THEORIES. 15(1).

- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315.  
<https://doi.org/10.1002/nml.70>
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based « View » a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.  
<https://doi.org/10.2307/259393>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory : Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OUP Oxford.
- Block, S. (2007). *Nonprofit Board Governance : The Relationship Model*.
- Bradshaw, P. (2009). A Contingency Approach to Nonprofit Governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20, 61-81. <https://doi.org/10.1002/nml.241>
- Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569-587. <https://doi.org/10.1177/0899764001303012>
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465-475. <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- Chuang, S.-H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage : An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459-465. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.05.008>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.  
<https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, n°159(3), 59-72.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Routledge.

- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., & Hunt, T. G. (1988). Planning and Stakeholder Satisfaction in Religious Organizations. *Journal of Voluntary Action Research*, 17(2), 60-73.  
<https://doi.org/10.1177/089976408801700206>
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., Stone, M. M., & Robertson, C. J. (2004). An uneasy alliance : Planning and performance in nonprofit organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(1), 81-106. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-01-2004-B005>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (2018). Toward a stewardship theory of management. In *Business Ethics and Strategy, Volumes I and II* (p. 473-500). Routledge.
- Direction, S. (2020). Understanding strategy : How the definition of strategy matters for competitive advantage. *Strategic Direction*, 36(12), 35-37. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2020-0180>
- Domański, J. (2009). Value Management in Non-Profit Organizations—The First Step. *Foundations of Management*, 1(1), 83-94. <https://doi.org/10.2478/v10238-012-0006-y>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.  
<https://doi.org/10.1108/00251740610641436>
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 239-251.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540203>
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505-527.  
<https://doi.org/10.1108/14691930310504536>
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable : Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies : Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.  
<https://doi.org/10.1177/0899764099283002>

- Gowon, M., Popoola, O. M. J., Amir, A., & Junaidi, J. (2022). Contingency and Institutional Approaches to Conceptualizing Organizational Performance in Non-Profit Sector. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*, 6. <https://doi.org/10.52962/ipjaf.2022.6.3.137>
- Guillet, F., & Leroy, M. (2010). La gouvernance d'une ONG de conservation de la nature. *Perspective stratégique. Politiques et management public*, Vol. 27/1, 11-30. <https://doi.org/10.4000/pmp.1973>
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). Strategic Management and Change in High Dependency Environments : The Case of a Philanthropic Organization. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(4), 329-351. <https://doi.org/10.1007/s11266-005-9146-y>
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030202>
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. <https://doi.org/10.1177/0899764099282001>
- Herman, R., & Renz, D. (2008). Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory : Nine Theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18, 399-415. <https://doi.org/10.1002/nml.195>
- Hoffman, J. J., Digman, L. A., & Crittenden, W. F. (1991). The Strategic Management Process In Nonprofit Organizations With Dynamic Environments. *Journal of Managerial Issues*, 3(3), 357-371.
- Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder Theory : The State of the Art. In *The Blackwell Guide to Business Ethics* (p. 17-37). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405164771.ch1>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kluvers, R., & Tippett, J. (2011). An exploration of stewardship theory in a Not-for-Profit organisation. *Accounting Forum*, 35(4), 275-284. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2011.04.002>
- Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 721-731. <https://doi.org/10.1108/14691930710830864>



- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context : Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x>
- Kong, E., & Ramia, G. (2010). A qualitative analysis of intellectual capital in social service non-profit organisations : A theory–practice divide. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 656-676. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.5.656>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2009). The Resource-Based View : A Review and Assessment of Its Critiques: *Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kushner, R. J., & Poole, P. P. (1996). Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(2), 119-136.  
<https://doi.org/10.1002/nml.4130070203>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.  
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lindenberg, M. (2001). Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge? : Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 247-270.  
<https://doi.org/10.1002/nml.11302>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like : A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- Maranville, S. J. (1999). Requisite Variety of Strategic Management Modes : A Cultural Study of Strategic Actions in a Deterministic Environment. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(3), 277-291. <https://doi.org/10.1002/nml.9305>
- Marlin, D., Geiger, S. W., & Ritchie, W. J. (2013). The Hospital Foundation Strategy and Performance Relationship. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4), 427-441.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21073>
- Mazzarol, T. W., & Soutar, G. N. (2008). Strategy matters : Strategic positioning and performance in the education services sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), 141-151. <https://doi.org/10.1002/nvsm.313>

- McMurtry, S. L., Netting, F. E., & Kettner, P. M. (1991). How nonprofits adapt to a stringent environment. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(3), 235-252.  
<https://doi.org/10.1002/nml.4130010305>
- Merchant, K., Stede, W., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge : The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 251-286. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00051-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00051-4)
- Miller, J. L. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity : The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 429-450. <https://doi.org/10.1002/nml.12407>
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value : Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1\_suppl), 183-204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2012). Assessing Stakeholder Satisfaction : Toward a Supplemental Measure of Corporate Social Performance As Reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(2), 119-137. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.3>
- Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), Article 2.
- Padanyi, P., & Gainer, B. (2003). Peer Reputation in the Nonprofit Sector : Its Role in Nonprofit Sector Management. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 252-265.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540204>
- Pérouse de Montclos, M.-A. (2015). Pour un développement « humanitaire » ? : Les ONG à l'épreuve de la critique (Centre IRD de Bondy). IRD.  
<http://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010065974>
- Pesqueux, Y. (2006). Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In *Décider avec les parties prenantes* (p. 19-40). La Découverte.  
<https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0019>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. Stanford (Calif.) : Stanford business books.  
<http://lib.ugent.be/catalog/rug01:000989922>

- Pike, S., Roos, G., & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R and D Management*, 35(2), 111-124.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00377.x>
- Piveteau, A. (2007). Entre État et marché : Les ONG face à la critique .
- Plaisance, G. (2023). Which stakeholder matters : Overall performance and contingency in nonprofit organizations. *International Studies of Management & Organization*, 53(3), 125-147. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2237388>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Quéinnec, E. (2003). La performance opérationnelle des ONG humanitaires : Une analyse en termes d'enjeux institutionnels. *Revue Tiers Monde*, n° 175(3), 657-681.
- Quéinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires. *Revue française de gestion*, n° 177(8), 83-94.
- Renshaw, S., & Krishnaswamy, G. (2009). Critiquing the Knowledge Management Strategies of Non-profit Organizations in Australia. *Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology*, 49, 456-464.
- Rhine, A. S. (2015). An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 3-21. <https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1013169>
- Rosenbaum, D., More, A. M. E., & Steane, P. (2016). Applying Grounded Theory to Investigating Change Management in the Nonprofit Sector. *SAGE Open*, 6(4), 2158244016679209. <https://doi.org/10.1177/2158244016679209>
- Rumsey, G. G., & White, C. (2009). Strategic corporate philanthropic relationships : Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives. *Public Relations Review*, 35(3), 301-303.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.05.005>
- Ryfman, P. (2014). Les ONG. La Découverte. <https://www.cairn.info/les-ong--9782707182081.htm>
- Sarker, M. S. I., & Rahman, M. A. (2018). Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Perceived Financial Performance of Non-Governmental Organizations : Empirical Evidence from RDRS Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(33), 99-110.

- Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo, S. (2014). Non-governmental organizations : Strategic management for a competitive world. *Journal of Business Strategy*, 35(4), 11-19.  
<https://doi.org/10.1108/JBS-11-2013-0105>
- Scott, W. R. (2005). Institutional Theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Éds.), *Great Minds in Management : The Process of Theory Development*. Oxford University Press.
- Shea, M., & Hamilton, R. D. (2015). Who Determines How Nonprofits Confront Uncertainty? *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 383-401.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21136>
- Slimane, K. B. (2019). Théorie néo institutionnelle : Une perspective micro. In *Les grands courants en management stratégique* (p. 33). Editions EMS.
- Slyke, D. (2007). Agents or Stewards : Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>
- Smith, D. H., & Shen, C. (1996). Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(3), 271-289.  
<https://doi.org/10.1002/nml.4130060306>
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit versus corporate governance : An economic approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 295-320. <https://doi.org/10.1002/nml.187>
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations : Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society*, 31(3), 378-423. <https://doi.org/10.1177/00953999922019184>
- Swanson, L. A. (2013). A Strategic Engagement Framework for Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), 303-323. <https://doi.org/10.1002/nml.21067>
- Tassie, B., Murray, V., Cutt, J., & Bragg, D. (1996). Rationality and Politics : What Really Goes on When Funders Evaluate the Performance of Fundees? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 347-363. <https://doi.org/10.1177/0899764096253005>
- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation : An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463-483.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400112>
- Valentin, J. (2007). *Théorie de l'agence et ressources humaines*.

- von Eckardstein, D., & Simsa, R. (2004). Strategic Management : A Stakeholder-Based Approach. In A. Zimmer & E. Priller (Éds.), *Future of Civil Society : Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (p. 407-423). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-80980-3\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-322-80980-3_22)
- Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector : A theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0161>
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Fréry, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques. *Revue française de gestion*, N° 228-229(9), 253-268.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. (2018). *Strategic management and business policy : Globalization, innovation, and sustainability* (Fifteenth edition). Pearson.
- Williams, A. P., & Taylor, J. A. (2013). Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 559-580. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9266-0>
- Wollebaek, D. (2009). Survival in local voluntary associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(3), 267-284. <https://doi.org/10.1002/nml.219>
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance : A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- Zhao, E. Y., Fisher, G., Lounsbury, M., & Miller, D. (2017). Optimal Distinctiveness : Broadening the Interface between Institutional Theory and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 38, 93-113. <https://doi.org/10.1002/smj.2589>