

Professionnalisation des ONG : force ou faiblesse ?



Source : CC0 Creative Commons

Martinez Carline¹

Relecture : Michel Molitor et Carmelina Carracillo

Mai 2018

Pour que la Terre tourne plus JUSTE !

¹ Stagiaire au Secteur Politique, Master en Science Politique et Relations Internationales (ULB).

Jeunes actrices issues de la Société Civile, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) ont réussi à s'imposer et à se rendre indispensables dans les Relations Internationales dans lesquelles elles sont devenues des agents sociaux, économiques, politiques ou culturels. En moins d'un siècle, leur notoriété se vérifie par leur visibilité et leur capacité d'influence.

Que sont les ONG ? Comment leur professionnalisation s'est elle opérée et selon quels contextes ? Celle-ci n'a-t-elle que des effets bénéfiques et pour qui ?

En cette période d'anniversaire de mai 68, cette analyse apporte des éléments pour relancer et/ou poursuivre les débats avec les militantes et les militants sur le fondement de notre engagement pour que la Terre tourne plus juste !

L'évolution historique de la position des ONG sur la scène internationale selon des périodes clés nous amène à comprendre dans quel contexte leur nécessaire professionnalisation s'est mise en place (point II). Les conséquences de ce processus inévitable donnent à voir quelles sont aujourd'hui les limites et les forces de cette évolution (point III). Mais d'abord, penchons nous sur la définition du terme (point I).

I. L'Organisation Non Gouvernementale « ONG » : kesako ?

Le terme ONG s'est largement généralisé dans le langage courant, alors qu'il n'existe pas de définition précise². Sur le plan légal, les ONG ont une personnalité juridique de droit interne³ et sont reconnues dans la Charte des Nations Unies de 1945, ce qui leur confère l'amorce d'une personnalité juridique internationale (art. 71) : « *Le Conseil économique et social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des organisations internationales⁴ et, s'il y a lieu, à des organisations nationales après consultation du Membre intéressé de l'Organisation.* »⁵ De ce fait, il faut comprendre que les

² Perroulaz G., « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle ». Annuaire Suisse de politique de développement, 2004.

³ En Belgique, est ONG toute association sans but lucratif (ASBL) de solidarité internationale accréditée comme telle par le ministre de la coopération au développement, sur base de certains critères. Cette accréditation (ancien « agrément ») ouvre le droit de l'association à solliciter des subventions aux niveaux fédéral et régional.

⁴ Une Organisation Internationale est une association d'Etats souverains créée par un traité international (ou un accord international) afin de coordonner une action sur un sujet déterminé par ses statuts. Exemple : l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

⁵ La résolution 1996/31 de l'ECOSOC actualise les dispositions antérieures de la base juridique qui organise « les relations aux fins de consultation entre l'organe des Nations Unies et les ONG. » Elle définit une ONG comme « *une organisation qui n'a pas été constituée par une entité publique ou par voie d'un accord intergouvernemental, même si elle accepte des membres désignés par les autorités publiques, à condition que ceux-ci ne nuisent pas à sa liberté d'expression. Ses moyens financiers doivent provenir essentiellement des cotisations de ses affiliés. Toute contribution financière reçue directement ou indirectement d'un gouvernement doit être déclarée à l'ONU.* » Elle établit 3 types de relations de consultation ONU-ONG – Rouille D'Orfeuille Henri, « Etude sur les relations entre ONG et Institutions Internationales », La documentation française, 2002.

ONG (internationales⁶ et parfois nationales) ont acquis un statut consultatif⁷ auprès du Conseil économique et social (ECOSOC – organe des Nations Unies chargé des questions de coopération économiques, sociales et environnementales internationales). Du côté européen (portée régionale), le Conseil de l'Europe a élaboré en 1986 la Convention 124 intitulée « Convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisations internationales non gouvernementales », reconnaissant que les ONG sont « *des associations, des fondations ou autres institutions privées* » remplissant les conditions de poursuivre « *un but non lucratif d'utilité internationale, d'avoir été créées par un acte relevant du droit interne d'une Partie, d'exercer une activité effective dans au moins deux Etats et d'avoir leur siège statutaire sur le territoire d'une Partie et leur siège réel sur le territoire de cette Partie ou d'une autre Partie* » (art.1).

Philippe Ryfman⁸ propose une autre manière de définir ce que sont les ONG, en présentant des éléments qui leur sont communs comme par exemple :

- La notion d'association (soit le regroupement de personnes privées) avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui ;
- La forme juridique d'association à but non lucratif, selon les droits nationaux ;
- Le fait d'être un espace autonome face à l'Etat ou à des puissances privées ;
- « *La référence à des valeurs impliquant, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action associative dans une dimension citoyenne insérée dans un cadre démocratique* »⁹, l'ONG faisant partie intégrante de la « Société Civile » ;
- Le caractère transnational de l'action et des thématiques.

Sous le concept ONG se retrouve donc un ensemble très hétérogène d'associations¹⁰, telles que celles reconnues comme interlocutrices auprès des instances internationales et nationales, celles qui défendent des intérêts spécifiques ou particuliers (droits humains, développement ou aide humanitaire), tout en menant des campagnes de protestations vouées à être médiatisées, ...

Malgré cette hétérogénéité de méthodes, d'actions et d'idéologies, un constat s'est établi au fil du temps : les ONG se sont « **professionnalisées** ». Selon Julie Godin du Centre Tricontinental, la professionnalisation consiste « *en la mobilisation, [en leur sein], des*

⁶ L'Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING) a été définie en 1950 par l'ECOSOC comme « *toute organisation internationale qui n'est pas fondée par un traité international* », résolution 288 (X). Ce sont les ONG ayant des branches dans plusieurs pays et qui sont actives au niveau international.

⁷ Le statut consultatif des ONG est reconnu notamment par l'OIT, l'UIT, l'UNESCO, l'OEA, les Communautés européennes et le Conseil de l'Europe.

⁸ Philippe Ryfman, (2009) *Les ONG*. Paris : Découverte (p.28-30).

⁹ Philippe Ryfman, (2009) *Les ONG*. Paris : Découverte (p.29).

¹⁰ Il existe encore plusieurs autres formes d'ONG à caractère particulier : les PINGO (*Public Interest Non Governmental Organisations*), les BINGO (*Business and Industry Non Governmental Organisations*), les GONGO (*Governmental Oriented Non Governmental Organisations*), les OSI (*Organisations Sociales Internationales*), les MONGO (*My own NGO*), les DONGOs (*Donor-organized NGO*).

compétences techniques nécessaires à « l'efficacité » de l'action. »¹¹ Selon Freyss, cette professionnalisation concerne aussi bien « la pertinence de l'action » que « les compétences techniques, le savoir-être et la connaissance du terrain » qui sont placés « au rang des moyens. »¹²

Cette professionnalisation incite les ONG à adopter un langage, des méthodes et des pratiques puisant notamment dans la logique d'un modèle managérial issu du privé marchand, modèle qui est aussi celui de certains bailleurs de fonds.

Par ailleurs, la professionnalisation est le *résultat* d'un processus qui visait à assurer leur pérennité à travers la gestion de « leur personnel devenu en partie professionnalisé (possibilité de faire carrière en leur sein) ainsi que leur financement. » Les ONG se sont mises à « développer des stratégies de communication, de publicité et de commercialisation, afficher leurs résultats et justifier leurs bilans. »¹³

Toutefois, la professionnalisation peut aussi être entendue comme « un processus d'amélioration continue des compétences, connaissances et pratiques en vue de la qualité et de l'efficacité des projets et des programmes. »¹⁴

Suite à leur rapidité d'intervention, leurs capacités d'expertise et d'aide aux victimes, les ONG sont vite apparues comme des modèles alternatifs face à l'Etat. Dans le domaine du développement, elles ont su démontrer leur efficacité, tant dans leur rapprochement avec les populations locales, que dans la récolte d'informations. Elles mettent en œuvre des programmes de développement en matière d'éducation, de santé, d'alimentation ou de biens publics. Elles peuvent être des expertes, des prestataires de services, des sous-traitantes, des observatrices de la conformité ou des représentantes de thématiques. Il est courant aujourd'hui que les instances internationales ou les Etats s'associent le concours des ONG.

Dans quel contexte les ONG se sont elles professionnalisées et pourquoi ?



Source : CC0 Creative Commons

¹¹ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.16).

¹² J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse. Freyss, (2004).

¹³ Fontanel et al. (2009) *Les Organisations Non Gouvernementales, ou l'homme au cœur d'une mondialisation solidaire*. Paris : Harmattan (p.27).

¹⁴ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.20).

II. Historique

Trois périodes clés semblent se distinguer dans l'évolution des ONG. De leur naissance en 1945 aux années 60, les ONG sont apparues charitables puis défenderesses du Tiers Monde. Entre les années 60 et 80, place est faite à l'éducation au développement dans le Nord et à l'explosion médiatique des ONG d'urgence. C'est enfin dans les années 90 que les ONG ont connu leur apogée, tant la reconnaissance de leurs atouts fut établie.

1945-1960's : ONG tiers-mondistes et appareil alternatif aux politiques publiques

C'est après la Seconde Guerre Mondiale que naissent les ONG de développement. Aux Etats Unis, la contribution sur le plan alimentaire et humanitaire aux pays dits sous-développés est initiée par des organes de distribution des surplus alimentaires. La réception de cette aide extérieure dans le Sud est alors opérée par le réseau des missions catholiques ou protestantes, dont la structure est bien organisée. En Europe, ce sont les Eglises, d'abord allemandes, qui ont créé des organismes d'aide aux pays sous-développés, dont les fonds furent complétés par l'Etat. Puis, le projet se poursuit avec d'autres organismes laïques.¹⁵

A cette époque, l'idée du développement s'apparentait à celle d'un retard à combler vers la modernisation : en prenant modèle sur les sociétés occidentales et leurs valeurs, le Tiers Monde pourrait lui aussi accéder au développement. L'altruisme authentique voire même paternaliste de ces nouvelles ONG **d'idéologie tiers-mondiste**¹⁶ a suscité beaucoup de générosité et a vu apparaître le profil du « volontaire¹⁷ ».

Dans la période qui suit les décolonisations, la question du développement prend une forme plus politique. En effet, sont contestés les rapports Nord-Sud ainsi que les politiques menées par les Etats du Sud sous l'impulsion des Etats du Nord¹⁸. Le « tiers secteur », incarné par les ONG, véhicule dès lors **un modèle alternatif aux appareils politiques** en place¹⁹, modèle démocratique contre les guerres et les dictatures. La « coopération au développement » qui prône le respect de la vie humaine est, pour certains jeunes, synonyme d'alternative face au service militaire en place, notamment en Belgique.

¹⁵ (1998) Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ? Paris-Montréal : L'Harmattan, Centre Tricontinental, Louvain-la-Neuve (p.10).

¹⁶ En solidarité avec le « Tiers Monde », cette idéologie est « *fondée sur la reconnaissance de la dignité des autres lointains* », Hours B., « Les ONG : outils et contestation de la globalisation ». Journal des anthropologues n°94-95, 2003 (p.15).

¹⁷ Le volontaire est celui qui s'engage dans un organisme sans but lucratif (association, ONG, ...) afin de poursuivre un but d'intérêt général.

¹⁸ Hours B., « Les ONG : outils et contestation de la globalisation ». Journal des anthropologues n°94-95, 2003 (p.15).

¹⁹ Hours B., « Les ONG : outils et contestation de la globalisation ». Journal des anthropologues n°94-95, 2003 (p.13).

Née dans ce contexte, **Entraide et Fraternité** s'engage dans la coopération en récoltant et transférant des fonds issus des campagnes de Carême. Au départ impulsée depuis la Belgique à destination de l'Afrique suite à des événements dramatiques (comme les famines), la solidarité de l'époque s'apparente au partage d'essence chrétienne, qui pousse à identifier les besoins exprimés dans le Sud.

Fin 1960's/1980's : cofinancement, éducation au développement et « sans frontiérisme »

Confrontées toujours plus au sous-développement et aux inégalités sociales, des ONG s'aperçoivent que la multiplication des micros-projets de développement et l'adoption d'une attitude dite « d'assistance », ne répondent pas aux problèmes. Des projets voient le jour ayant pour objet de modifier les structures de la société et d'appuyer les luttes et les mouvements sociaux. C'est pour l'essentiel à partir des activités de terrain et des contacts noués avec des acteurs ou des organisations de la société civile que des solidarités vont se construire et que des analyses vont naître et être partagées avec les partenaires du Sud.

La vision et les projets **d'Entraide et Fraternité** naissent de la pratique commune au Sud. Des partenaires – notamment théologiens – d'Amérique Latine ont amené **E&F** à penser autrement le travail de coopération. Une forme d'internationalisation des analyses et de la pensée du développement s'est ainsi créée.

Par ailleurs, la conscientisation des populations devient un enjeu déterminant tant au Sud qu'au Nord. Ainsi, des ONG se donnent pour objectif d'informer les opinions publiques occidentales sur les injustices et mènent des actions dites « **d'éducation au développement** ».

Pour **E&F**, ce sont, entre autres, les campagnes de Carême sur le registre de l'analyse et du témoignage. L'option est prise : il faut convaincre et émouvoir, faire appel à l'intelligence et au sentiment de justice.

Ces « opérateurs du développement » que sont les ONG sont consacrées « *opérateurs de la coopération* »²⁰ par les pouvoirs publics qui les **cofinancent**. Par leur proximité auprès des populations, les ONG se sont souvent montrées plus efficaces sur certains objectifs, tels que l'éducation, la santé, ainsi que sur des questions qui touchent directement les personnes.

²⁰ G. Stangherlin « Les Organisations non gouvernementales de coopération au développement », Courrier Hebdomadaire du CRISP, 2001, Vol.1714-1715 (9), pp.5-69 (§186).

Cependant, peu d'ONG mènent leurs actions sur des niveaux « macroéconomiques », ce qui fait dire au Centre Tricontinental dans l'éditorial de son ouvrage en 1998, que les ONG contribuent à « *une paix sociale sans pour autant remettre en question l'équilibre des sociétés.* »²¹

C'est également durant cette période que se développent les ONG locales dans le Sud, à l'initiative d'acteurs locaux, de communautés locales, en ce compris les Eglises locales chrétiennes ainsi que des acteurs liés à d'autres religions.

La conception de la solidarité avec le Sud se transforme, sur le plan idéologique comme sur le plan pratique : la Société Civile se développe, remplissant des missions d'institutions publiques et jouant un rôle d'intermédiaire dans le processus de démocratisation.

C'est aussi à cette période qu'apparaît un type d'action particulier, celui de l'intervention humanitaire, suite à la multiplication des crises humanitaire. L'objectif de ces ONG d'urgence humanitaires (**les sans-frontéristes**) est l'optimisation et la bonne gestion des interventions d'urgence. Mais la médiatisation qu'elles connaissent par la suite donne un relief particulier à ces modes d'intervention qui fait parfois passer au second plan le travail de « fond » des ONG de développement.

Sur le plan technique et opérationnel, le style des ONG d'urgence humanitaire s'est modifié : les initiatives militantes antérieures et spontanées font place à des initiatives planifiées qui, dans une logique managériale, exigent des compétences précises. Apparaît dès lors le profil du « volontaire qualifié ».

1990's : globalisation, bonne gouvernance et alter-mondialisme

La fin de la Guerre Froide et du clivage Est/Ouest ainsi que le développement du projet néolibéral ont réorganisé le monde. Place à la « **gouvernance** », définie par la Banque Mondiale comme « *la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue du développement.* »²² Cette approche a largement été reprise par la majorité des organisations multilatérales. Dans le nouvel agenda politique, l'autre façon de gouverner en terme de « gouvernance » est fondée sur une « *prise de décision mise en réseau.* »²³ En effet, l'accent est porté sur la multiplicité des acteurs et sur l'interaction et la négociation. Ceci a pour effet, selon le Centre Tricontinental, de diminuer l'action de l'Etat dans la « *bonne gestion du développement* » et de « *privatiser la décision publique.* »²⁴

Le résultat de ces politiques néolibérales, affaiblissant le rôle de l'Etat dans la fourniture des services publics, a pour conséquence l'explosion du nombre d'ONG du Sud. En effet, ces

²¹ (1998) Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ? Paris-Montréal : L'Harmattan, Centre Tricontinental, Louvain-la-Neuve (p.14).

²² Banque Mondiale, 1992.

²³ Starquit, 2011.

²⁴ (1998) Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ? Paris-Montréal : L'Harmattan, Centre Tricontinental, Louvain-la-Neuve.

politiques ont engendré un accroissement de la pauvreté dans le monde (Plans d'ajustement structurel)²⁵. La lutte contre la pauvreté est devenue une préoccupation internationale, ce qui a encouragé l'appui de programmes allant dans ce sens. De ce fait, les ONG ont rempli ce rôle car elles étaient plus proches des populations pauvres tout en faisant partie d'un secteur privé potentiellement en mesure de remplacer les fonctions de l'Etat.

C'est aussi à cette période qu'on assiste à une sorte de « crise » de crédibilité des institutions qui devraient être davantage effectives et efficaces. Les ONG ont échappé à cette critique étant donné les qualités qu'on leur prêtait. Comme leur responsabilité dépendait d'une gestion efficace et transparente, ainsi que de la capacité à rendre des comptes, les ONG se sont donc dotées *d'outils de gestion*.

Le succès des ONG et la valorisation du rôle de la Société Civile du Sud ont permis aux ONG de devenir indispensables dans les politiques de développement, d'élargir géographiquement leurs actions et de participer aux Sommets internationaux.

La « démarche managériale » des ONG – encouragée initialement par les humanitaires – résulte ainsi de l'augmentation accrue de leurs activités. Celle-ci a été possible grâce à la reconnaissance de leurs qualités mais aussi de leurs compétences dans la sous-traitance. Ainsi, les ONG ont été incitées à rechercher plus de fonds²⁶. Devenant les outils des politiques multilatérales de leurs bailleurs de fonds (UE, BM) et répondant aux exigences techniques formelles de ces derniers exigeant des projets théoriquement solides, elles ont du adopter un langage et une logistique de plus en plus techniques, ainsi qu'engager du personnel qualifié. Ces outils de gestion (comptables, financiers et techniques) ont donc été mis au point afin de maîtriser les programmes dont elles assuraient la responsabilité.

III. Les conséquences de cette professionnalisation

Le contexte historique ci-dessus permet de comprendre la redéfinition des rapports de force dans lesquels les ONG se sont inscrites et qui les a amenées à devoir renouveler leurs objectifs et leurs modalités d'action. Comme l'expliquent plusieurs auteurs, « *les ONG ont largement utilisé les moyens de communication pour créer des signaux d'urgence, former leur personnel à la contestation, établir des réseaux mutuels et engager des actions communes.* »²⁷ Mais qu'est ce que cela implique aujourd'hui ?

²⁵ Plans d'ajustement structurels (PAS) : politiques d'austérité aux effets sociaux désastreux : équilibres macro-économiques, paiement de la dette, privatisation, libéralisation des marchés, diminution des dépenses de l'Etat, suppression des subsides à la consommation des groupes sociaux défavorisés, ...

²⁶ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse.

²⁷ Fontanel et al. (2009) *Les Organisations Non Gouvernementales, ou l'homme au cœur d'une mondialisation solidaire*. Paris : Harmattan (p29).

Grosses ONG vs petites ONG : entre nécessité de se regrouper en réseaux, de s'internationaliser ou de se spécialiser

Le fait que les décisions se prennent de plus en plus au niveau international (Banque Mondiale, Union Européenne, ONU), encourage les ONG institutionnalisées à s'internationaliser et à se regrouper pour former une force de pression auprès des décideurs politiques.

Cette sorte de « multinationalisation des ONG », exige un certain coût, que bien souvent, seules les grosses structures peuvent supporter (hausse des charges financières, telles que la participation aux conférences, les ressources humaines, la formation du personnel, la production de documents, l'acquisition de compétences linguistiques, l'accès aux médias, etc.).

Un constat s'opère sur la disparition des petites ONG tandis que les grandes se renforcent et élargissent leur mandat (les *global players*). Généralement, les plus petites ONG se spécialisent sur une thématique ou un public spécifique et créent des alliances et coalitions avec les plus grosses ONG.

En Belgique, depuis la réforme Moreels de 1998, les autorités fédérales essaient de limiter le "saupoudrage" entre de multiples organisations, notamment en les incitant à se regrouper en consortium. Evoluant vers la volonté de réduire le nombre d'acteurs subsidiés, la nouvelle réforme sous le ministre De Croo (2015) prévoit, pour l'obtention d'accréditation, des critères beaucoup plus stricts et contraignants, ce qui a amené aujourd'hui la perte de 30% des ONG belges²⁸.

Impacts du financement public : le phénomène décrit par Gebauer

Le financement institutionnel est aujourd'hui consenti sur la base de résultats. Les ONG doivent dès lors prouver leurs succès par le biais d'évaluations fondées sur des indicateurs. Selon la performance de ces résultats, le financement se pérennise par cycle de plusieurs années (5 ans par exemple). De ce fait, les ONG deviennent responsables des résultats obtenus par les bénéficiaires, résultats qu'elles doivent prouver auprès des bailleurs de fonds par le biais d'indicateurs.

Gebauer²⁹ évoque qu'il est cependant difficile de mesurer l'impact immédiat d'une activité pour qu'elle aboutisse à un changement social. La logique des étapes du changement social ne coïncide pas nécessairement avec la logique des « indicateurs » proposés dans le programme cofinancé. Pour rendre compte des résultats positifs, l'ONG doit donc concevoir et compléter des indicateurs qui ne reflètent pas nécessairement la richesse des stratégies et expériences menées sur le terrain. Contrairement aux ONG humanitaires qui ont un impact immédiat et mesurable dans leurs actions, les autres ONG doivent alors se montrer actives sans arrêt et

²⁸ Pour plus d'informations sur le sujet, lire « Les mutations de la coopération belge au développement au prisme des ONG » de Justine Contor, dans le Courrier hebdomadaire du CRISP n°2363, 2017.

²⁹ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.31).

montrer un résultat paraissant imminent (répondant aux « indicateurs ») à leurs bénéficiaires ainsi qu'à leurs bailleurs de fonds (par des réunions, des communiqués de presse, des distributions de matériel, etc.). Le risque pour ces ONG ne serait-il pas dès lors de soigner plutôt leur responsabilité envers leurs bailleurs de fonds au détriment de celle envers leurs bénéficiaires ?

Relations Etat-ONG : vers une privatisation des Etats ?



Bien que « non gouvernementales », les ONG coopèrent avec les politiques de l'Etat, en aidant à identifier les problèmes, en mobilisant leurs connaissances afin d'apporter des solutions, en se substituant à l'Etat quand celui-ci ne répond pas à certaines de ses obligations.

Si Gebauer observe que les ONG s'exercent à combler les « déficiences » de l'Etat par leur coopération, il signale aussi qu'« *elles ne peuvent être seulement considérées comme une avancée démocratique ; elles doivent également être comprises comme une expression d'un manque de démocratie.* »³⁰ Pour un autre auteur, Le Sann, les Etats seraient conscients de financer des ONG environnementales pour qu'elles mènent de vastes programmes à leur place.³¹

Même si certaines des ONG s'efforcent de promouvoir le retour d'un Etat « *régulateur [...] et correcteur des inégalités sociales* »³², si elles acceptent d'être « instrumentalisées », elles se transformeraient en « *institutions d'Etat* », pour reprendre les propos de Gebauer. Or ce dernier précise que « *les ONG ne sont pas formellement obligées de répondre aux besoins et aux demandes de la population, de même qu'un individu ne peut formuler une réclamation à l'encontre des ONG.* » « *Devenues les embryons d'un Etat inexistant, elles tendraient à servir plus facilement les intérêts des dominants que ceux des dominés.* »³³

D'autres questions se posent. Si un des objectifs des ONG est d'influencer les décideurs et de sensibiliser les opinions, notamment en créant le débat public, quelle stratégie adopter pour les plus dépendantes financièrement de leurs bailleurs de fonds, qui sont aussi liés aux décideurs ?

Et si dans le passé, le travail des ONG était basé implicitement sur la différence entre le Nord et le Sud, la globalisation aujourd'hui supprime de plus en plus cette conception, n'y a-t-il

³⁰ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.13).

³¹ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.13).

³² J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.14).

³³ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.14).

pas, comme le souligne le CETRI, un danger à éclipser les déséquilibres toujours existants entre le Nord et le Sud ?³⁴

Par ailleurs, de plus en plus de campagnes de plaidoyer tendent vers une convergence des revendications des sociétés civiles du Nord et du Sud face aux enjeux internationaux.

Bureaucratie et exigences managériales

Il est utile de reprendre le point de vue de B. Hibou qui parle de « bureaucratiation néolibérale »³⁵, lorsqu'elle évoque le cas des ONG alimentées par les « *rationalités du capitalisme et celles de l'Etat, mais aussi par [leurs] propres rationalités, par [leurs] propres consultations* »³⁶.

En effet, l'auteure voit s'opérer la transformation des « *services publics* » en « *services au public* », du fait que les consultations réalisées à des fins de connaître les demandes des citoyens (devenus clients, dit-elle), sont exécutées grâce à des méthodes « scientifiques. » Devant respecter « *des procédures, des directives inscrites et détaillées dans des manuels et des indicateurs* »³⁷, ces consultations s'opèrent selon une « *vision marchandisée, technicisée et formalisée du politique.* » Dès lors, ces « procédures participatives » sont motivées par des exigences formelles et obligatoires (mise en place d'ONG locales, réactivation de conseils de village, organisation de réunions participatives ou de consultations populaire). Ensuite, les « projets participatifs » (projets d'écoles, reconstructions de quartiers, etc.) sont réalisés par des experts ayant une logique de rentabilité. La bureaucratie se renforce du fait que certaines méthodes sont développées selon des dispositifs de management (marché de l'évaluation, de l'audit, de la vérification des comptes, etc.). Pour l'auteure, cette « *bureaucratiation marchande est politique* ». ³⁸

Cependant, ces « exigences managériales » ne sont pas forcément propres aux bailleurs de fonds publics. Certaines ONG, étant peu dépendantes de ces fonds, mais dont la structure est hiérarchique et centralisée, fonctionnent comme des entreprises privées.

L'autonomie face aux fonds publics nécessite un recours massif de fonds privés.³⁹ Cette indépendance financière nécessite aussi une puissance communicationnelle efficace.⁴⁰

³⁴ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.23).

³⁵ B. Hibou, (2012) *La bureaucratiation du monde à l'ère néolibéral*. Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2012.,223 p., ISBN : 978-2-7071-7439-0.

³⁶ B. Hibou, (2012) *La bureaucratiation du monde à l'ère néolibéral*. Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2012.,223 p., ISBN : 978-2-7071-7439-0.

³⁷ B. Hibou, (2012) *La bureaucratiation du monde à l'ère néolibéral*. Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2012.,223 p., ISBN : 978-2-7071-7439-0.

³⁸ B. Hibou, (2012) *La bureaucratiation du monde à l'ère néolibéral*. Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2012.,223 p., ISBN : 978-2-7071-7439-0.

³⁹ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.19).

Le personnel, émergence d'une couche sociale

L'institutionnalisation des actions du personnel au départ bénévole ne peut se réaliser dans un cadre « informel » et instable. Par cette évolution vers le salariat – et vers un meilleur contrôle administratif de son personnel – la professionnalisation des ONG a permis à celles-ci de s'ouvrir à de nouveaux métiers tels que financiers, communicateurs, logisticiens, administrateurs, etc.⁴¹ Elles peuvent offrir une ligne de carrière pour certaines personnes, un départ dans la vie active ou une mobilité sociale dans le secteur public ou privé marchand. Il arrive que des membres du personnel d'ONG quittent leur association pour s'engager dans des postes publics ou politiques ou pour intégrer des entreprises.⁴²

Selon F. Bourdarias, le personnel dans les ONG du Nord appartiendrait aux classes moyennes en voie de mobilité sociale. Ce phénomène serait notamment dû au contexte de la crise économique et de la surproduction de diplômés.

Par ailleurs, certaines ONG sont devenues de vraies entreprises où s'est développée une « *logique de survie institutionnelle visant la préservation des emplois face à la crise économique.* »⁴³

Dans le Sud, ce mouvement associatif a permis « *l'établissement de nouveaux canaux de promotion sociale, la constitution d'une nouvelle élite.* »⁴⁴ La classe moyenne s'est insérée dans cette nouvelle classe d'activistes salariés, pour qui les ONG représentent une ressource économique et symbolique certaines.

Cette Société Civile « internationale » est-elle le lieu où se rencontrent les membres d'une couche sociale émergente qui partagent un nouveau lien social homogène grâce à des intérêts communs qui créent⁴⁵ ?

Il existe une certaine différence au sein même du secteur ONG. En effet, les inégalités de statut peuvent se faire ressentir entre d'une part, les structures locales qui doivent réduire leurs coûts de fonctionnement à cause des pressions des bailleurs de fonds, (baisse de salaire, contrats moins contraignants) alors que les compétences demandées sont de plus en plus

⁴⁰ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.19).

⁴¹ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse.

⁴² L'inverse est aussi possible : des cadres du secteur privé marchand ou du secteur public sont recrutés par les ONG.

⁴³ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse.

⁴⁴ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.17).

⁴⁵ F. Bourdarias, « ONG et développement des élites », *Journal des anthropologues* n°94-95, 2003.

exigeantes et d'autre part, les grandes structures qui offrent plutôt des avantages et de la stabilité.⁴⁶

L'évolution du statut du personnel, au départ bénévole/volontaire puis salarié, n'impacterait-elle pas la militance de celui-ci ? Autrement dit, la militance du personnel des ONG garde-t-elle toujours la même essence qu'à ses débuts ?

Le mot de la fin

Le professionnalisme des ONG est à inscrire dans la vision stratégique politique qui leur est propre et d'abord servir les intérêts des bénéficiaires, seuls garants de leur bien-fondé. A côté des compétences gestionnaires, rappelons qu'il existe aussi un professionnalisme « de contenu » : la rigueur de l'argumentaire et de l'analyse, l'honnêteté intellectuelle et idéologique, les nuances et la tolérance dans les propos, les manières de construire du savoir collectif ou encore l'esprit critique par exemple.

Aujourd'hui se pose aussi la question de la transmission « de ce qui ne se transmet plus » dans les lieux institutionnalisés de formation. Remettons à l'honneur, par exemple, les valeurs et l'histoire collective selon une vision anthropologique et engagée ainsi que les techniques d'éducation populaire et permanente...

La professionnalisation des ONG, comprise comme l'accroissement des compétences techniques indispensables à la réalisation de leurs missions et de leur crédibilité auprès des divers partenaires, est nécessaire. Cependant, des principes éthiques et des exigences politiques rappellent aux ONG leurs objectifs et leur raison d'être...

⁴⁶ J. Godin, (2017) *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?* Alternative Sud, Volume XXIV-2017, n°2 Centre Tricontinental, Syllepse (p.18).

Bibliographie :

- Bourdarias F., « ONG et développement des élites », *Journal des anthropologues* n°94-95, 2003.
- Fontanel J., Bensahel L., Corvaisier-Drouart B., (2009), *Les Organisations Non Gouvernementales, ou l'homme au cœur d'une mondialisation solidaire*, Paris : Harmattan.
- Godin J., *ONG, dépolitisation de la résistance au néolibéralisme ?*, Alternatives Sud, Volume XXIV-2017, n°2, Centre Tricontinental, Syllepse.
- Hibou B., (2009) *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibéral*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2012, 223 p., ISBN : 978-2-7071-7439-0.
- Hours B., « Les ONG : outils et contestation de la globalisation », *Journal des anthropologues* n°94-95, 2003.
- Perroulaz G., « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle ». *Annuaire Suisse de politique de développement*, 2004 ; §3.
- Rouille D'Orfeuil Henri, « Etude sur les relations entre ONG et Institutions Internationales », *La documentation française*, 2002 ; p.7.
- Ryfman Philippe, (2009), *Les ONG*, Paris : Découverte.
- Stangherlin G., « Les Organisations non gouvernementales de coopération au développement », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2001, Vol.1714-1715(9), pp.5-69, §186.
- *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires ?* Paris-Montréal : L'Harmattan, Centre Tricontinental : Louvain-la-Neuve, 1998.