

Gouvernance des ONG et démocratie associative  
Une contribution au débat  
Deuxième partie  
Esquisse de mode d'emploi

Erik Rydberg

Gresea

Décembre 2008 (version actualisée de mai 2009)

23.300 signes

**1. Les associations sont amenées de manière pressante à s'infliger des codes de bonne conduite associative: il y a un mode d'emploi?**

La toute première chose à régler est un point de méthode.

Avant de se lancer dans une quelconque interrogation sur la bonne "gouvernance" ou le degré de "responsabilité" dont devrait faire preuve une association, il y a lieu d'examiner pourquoi cette question a été posée sur la table.

En d'autres termes: qui demande que cet exercice soit entrepris?

Et pour quelles raisons?

Toujours commencer par le début.

(Nous avons choisi d'entamer ce parcours sur la démocratie associative en mettant en exergue les mots de gouvernance et de responsabilité car ce sont deux des termes fétiches par lesquels le discours dominant aborde le sujet. Ils font écran, il faut les percer. Mais une chose à la fois.)

**2. Mode d'emploi de la gouvernance des associations: une parenthèse pour remettre les pendules à l'heure**

Etre une association où règne la bonne

*La "bonne gouvernance" des associations est un enjeu dont aucune association ne pourra faire l'économie.*

*En juin 2006, onze ONG parmi les plus influentes, dont Greenpeace, Amnesty et Oxfam, ont fait profession de foi publique par le biais d'une "Charte des ONG internationales sur l'obligation de rendre des comptes".*

*En 2007, la fédération des ONG européennes Concord a, dans une même logique, entamé un processus d'introspection collective visant à "promouvoir l'efficacité des organisations de la société civile".*

*Que la "bonne gouvernance" des associations soit déjà réglée par la loi n'en fait pas une affaire classée. La loi est chose évolutive. Voir la loi sur les ASBL de 1921 qui a connu, dans l'indifférence générale, une mue radicale en 2002. La nouvelle mouture est, relevait Michel Coipel (FUNDP),*

gouvernance signifie souvent qu'elle agit (se conduit) de manière "responsable". C'est un des mots clés du débat.

Mais, question: pourquoi soudain s'interroger là-dessus?

En Belgique, d'une certaine manière, une série de dispositions légales règlent déjà tout cela.

En tant qu'agents "indirects" de la Coopération au Développement, les ONG respectent un cadre très strict de fonctionnement, contrôlé par l'Etat.

En tant qu'associations financées par la Communauté française pour assurer des missions d'éducation permanente, il en va exactement de même.

Dès lors, où est le problème?

Problème, pourtant, il y a... Par exemple avec la nouvelle loi sur les asbl (2002).

### **3. Une deuxième parenthèse, où il sera question du deux poids, deux mesures...**

Lorsqu'on se trouve confronté à la contrainte de montrer patte blanche et, en l'occurrence multiplier les gages de bonne gouvernance et de bonne conduite responsable, il peut être utile d'examiner si d'autres agents sociaux sont logés à la même enseigne. Ce n'est pas le cas.

Exemple choisi de la presse: les analyses financières de Martin Wolf dans le Financial Times ont une influence considérable sur les décideurs politiques et économiques mais il ne rend de comptes à personne. Idem – influence moindre – pour Ms Béatrice Delvaux, rédactrice en chef du quotidien bruxellois Le Soir.

Exemple choisi de la production de best-

*"calquée sur le droit des sociétés anonymes" (pas un hasard) et peut être assimilée à un coup d'Etat, détrônant l'Assemblée générale en faveur d'un Conseil d'administration tout-puissant, appelé désormais – "élément pivot", dit Michel Gatz (UCL) – à "décider des valeurs" de l'association et à penser "sa stratégie à long terme". Pas moins. On peut encore en discuter? (Coipel et Gatz s'exprimaient lors de formations de Syneco, les 22 mars et 28 avril 2009, respectivement.)*

*Deux poids, deux mesures. Voir le cas de la politique de l'Union européenne visant à susciter et renforcer dans ses anciennes colonies (pays dits ACP encadrés par l'Accord de Cotonou) des "acteurs non étatiques" faisant contre-pouvoir aux Etats africains. Voir, exemple concret, la décision prise par la "société civile" du Bénin de se doter d'une "Charte" qui précise "la mission sociale des organisations de la société civile" béninoise, de même que les "exigences de gouvernance et les contraintes d'efficacité" qu'elles devront respecter. D'où vient en réalité cette belle chose? D'un processus financé par la Commission européenne et accompagné par European Consultants Organisation, une boîte de consultance belge, l'une et l'autre participant à l'atelier de "validation" qui conduira, le 11 février 2009, à l'adoption à l'unanimité de la Charte. (Source: communiqué de presse relayé par l'Agence Afrique Performance le 19 février 2009)*

sellers: un Richard Dawkins dézingue la religion au rang de la superstition vulgaire, s'attire pour cela des volées de bois verts de l'intelligentsia professant le point de vue opposé mais c'est à peu près tout, une bataille idéologique, point à la ligne. Dawkins? Irresponsable.

Exemple choisi de l'urbanisme: la machinerie publicitaire monopolistique de JCDecaux tapisse nos villes de messages grotesques que personne ne peut contester – ils ont payé pour et voilà qui règle toute question de responsabilité.

On peut continuer, la liste est longue. A chaque fois, on peut légitimement s'interroger: pourquoi nous et pas eux?

#### **4. Il y a un agenda caché? Le voici**

On ramène classiquement la mise en place d'une bonne gouvernance dans les associations (comment prouver qu'elles agissent de manière responsable et – autre notion fétiche – comment rendent-elles correctement, de manière transparente, des comptes sur leur fonctionnement?) à un travail décliné autour de quatre critères "basiques".

Numéro 1: qui doit être responsable?

Numéro 2: envers qui?

Numéro 3: de quoi?

Numéro 4: comment?

L'énumération se trouve dans l'excellent opuscule que Jem Bendell a réalisé sur le sujet (Debating NGO Accountability, 2006), qui souligne cependant que manque ici le 5ème critère, qui est déterminant.

Numéro 5: qui établit les règles du jeu?

Bonne question. Car on ne confondra pas les grosses associations (qui ont les moyens – le rapport de forces – de faire

*La pression exercée sur les associations afin qu'elles se conforment à des règles de bonne gouvernance s'explique largement comme une réaction au développement de leurs activités de "plaidoyer" et, partant, de leur mue en partis politiques (voir ci-dessous, point 15). Si on peut légitimement se demander de quel droit et à quel titre elles cherchent à peser sur la décision politique, le fait que, de facto, elles le fassent, a bien sûr joué en faveur de la mise en place de systèmes d'agrégation (de type "bonne gouvernance") pour corseter leurs activités de lobbying. Qui prennent des formes étonnantes, parfois: voir la pétition de protestation émise en avril 2009 par l'ONG War on Want au motif qu'on lui a interdit de "participer au sommet du G20", réunion de chefs d'Etat, une qualité à laquelle ne peuvent prétendre, jusqu'à nouvel ordre, les dirigeants d'ONG.*

librement des choix, et de les imposer aux autres) avec les petites, fétus de paille emportés par les vents dominants. D'où, question: auquel de ces deux camps appartient votre association?

### **5. Retour au mode d'emploi pour un nouveau point de méthode (il va déterminer la suite des événements)**

La question à se poser est dès lors la suivante: à supposer qu'on va réfléchir sur la bonne gouvernance associative, son fonctionnement "responsable" et transparent, est-ce parce que: "pas le choix de faire autrement"?

C'est que – il faut y insister – pareil exercice peut résulter d'une pression externe (c'est le plus souvent le cas) ou d'une volonté organique, interne, d'améliorer le fonctionnement de l'association.

Dans le premier cas de figure, on peut tout arrêter. Rentrer chez soi. Ne plus réfléchir. Juste remplir les cases.

Il y a, pour cela, une foultitude de manuels, de même que des formations données par des experts agréés, c'est devenu un marché plutôt lucratif.

La suite de ce petit vade-mecum ne s'adresse qu'à ceux et celles qui veulent y réfléchir. (Voir, aussi, l'introduction théorique.)

### **6. On commence par escalader un gratte-ciel pour, de ce point élevé, déterminer quelle sera notre approche philosophique**

Qu'il s'agisse de bonne gouvernance des associations ou de toute autre question de société, il faut d'abord savoir si on va

*Parmi les initiatives commerciales non marchandes nées de la pression (externe) à instaurer une "bonne gouvernance" des associations, on épinglera comme emblématique le programme, issu des travaux de la Fondation Roi Baudouin, qui invite (décembre 2008) les associations à s'inscrire dans une démarche de "supervision collective" de leur fonctionnement, et ce à l'aide d'un "superviseur externe" (rétribué, cela va de soi: un petit marché lucratif), qui va "soutenir la narration du récit" (sic) produit lors de ces séances et en offrir la "restitution de sa complexité". On dirait un camp de rééducation...*

*L'approche matérialiste suppose entre autres de ne considérer aucune idée comme évidente. Signalons ici la critique de Jean Blairon de la notion d'évaluation, parachutée par le discours de bonne gouvernance et présentée comme éminemment sympathique. Elle cadre, dit-il, dans "la production du désarroi" mise en oeuvre par "l'impérialisme culturel des modernisateurs" qui,*

travailler avec des concepts idéalistes ou des concepts matérialistes.

Ce sont, comme on sait, les deux versants fondamentaux et irréconciliables qui départagent tous les courants philosophiques.

L'idéalisme, plutôt dominant aujourd'hui, manie pour faire court des concepts atemporels régis et validés par leur propre logique interne.

Le matérialisme, au contraire, estime que les concepts sont historiquement contingents – entendre par là qu'ils ne tombent pas du ciel, qu'ils ont une raison d'être, qu'ils sont prédéterminés par et dans toute société donnée.

Pour faire court, à nouveau, les concepts seront, là, politiques.

Le raisonnement sera ici matérialiste.

## **7. Cela posé, on rend visite au bibliothécaire et on lui demande: sur la démocratie associative, il y a des bons livres?**

C'est naturellement un autre point de méthode fondamental. Si on veut comprendre une question, il faut se documenter, lire et étudier ce qui a été écrit sur la gouvernance des associations – que nous requalifierons à ce stade, pour parler français, comme tout ce qui touche à la démocratie associative.

Quels sont les fondements théoriques de la démocratie associative, d'où nous viennent-ils, qu'en a-t-il été, au fil du temps? (Mieux vaut chercher par priorité dans les textes anciens, non teintés par les discours dominants.)

Dites-moi ce que vous lisez, je vous dirai qui vous êtes.

*en faisant surgir la notion sous des habits neufs, cherche "à transformer en marché cette part de l'économie qui est basée sur l'engagement et la réciprocité si ce n'est sur le désintéressement: le secteur associatif." (Dossier d'ITECO sur les indicateurs du changement, publié dans son trimestriel Antipodes, n°184, mars 2009.)*

**8. Abécédaire de la démocratie associative,  
première excavation: Bertrand Russell**

Le philosophe britannique Bertrand Russell a produit en 1945 une somme de la philosophie occidentale, elle compte quelque 800 pages et dans son index, on ne trouve aucune référence à la notion de "responsabilité", ni à la "société civile", ni au concept juridique faisant obligation "de rendre des comptes", fusse au nom de la "transparence", absente elle aussi.

*Bertrand Russell  
A History of Western  
Philosophy,  
1945,  
édition de poche, Touchstone Books, Simon &  
Schuster,  
New York.*

Il est question, par contre, fournissant à tout cela un éclairage oblique, de "l'équilibre des pouvoirs" (checks and balances), et donc

- à la vision Renaissance plutôt cynique que Machiavel portait sur la "gouvernance" des Etats
- à la version plus policée qu'en fit Hobbes et
- finalement à la théorie de l'interaction harmonieuse des différentes branches du gouvernement élaborée par Locke.

Cela peut être transposé au monde associatif: quels pouvoirs s'efforce-t-il de limiter et qui limite les siens?

Ce sera fonction de vos lectures.  
Machiavel ou Locke. Vous avez le choix.

**9. Abécédaire n°2: Franz Fanon**

Franz Fanon a fameusement dit que le spectateur est un traître.

*Franz Fanon,  
Les damnés de la terre, 1961, réédité aux Editions  
La Découverte, 2002*

Ce qui est sous-entendu ici est qu'il est impossible d'être neutre. Quoi que vous disiez ou fassiez, y compris en restant

silencieux ou en ne faisant rien, on vous demandera des comptes. (Vous êtes avec nous ou contre nous, il n'y a pas de moyen terme – cette manière de voir n'est plus très à la mode, la tendance générale est au consensus, être OK avec tout le monde et, par voie de conséquence, redevable à n'importe qui.)

### **10. Abécédaire n°3: l'arrière-plan théologique**

Posez la question à un prêtre et il vous dira que les biens terrestres (cette planète, ses richesses, ses champs fleuris etc.) sont des dons de Dieu placés entre nos mains au titre de Propriété Privée afin que vous en garantissiez leur destination universelle de Biens Publics.

Ou des paroles qui s'en approchent.

Ce qui est sous-entendu ici est que vous n'êtes redevable qu'envers Dieu, le Bienfaiteur: toute richesse n'est que prêt et il vous faut écouter sa Parole sous peine de laisser la cupidité vous faire perdre tout sens de la mesure.

A garder en mémoire: les idées ne poussent pas sur les arbres.

### **11. Abécédaire n°4: Hans Jonas**

Son livre de 1979 sur l'éthique de la responsabilité peut être qualifié d'arrière-plan (théologique) à notre embarras (théorique).

Jonas est enfant de son temps (et de son écolage: la Faculté de Théologie de Marburg).

Tout comme Marcuse (même époque, même pression idéologique), il sera impressionné par le Grand Bond en Avant

*Une bonne introduction à la pensée de Hans Jonas (1903-1993), est le petit livre de Robert Theis: "Jonas – Habiter le monde", 2008, Paris, éditions Michalon, coll. Le bien commun.*

*Pour Marcuse, voir le "Herbert Marcuse – Philosophie de l'émancipation", de Gérard Raulet, 1992, Paris, PUF.*

Technologique.

Il cherchera donc les techniques éthiques appropriées susceptibles de permettre à l'Homme Moderne de rester maître de la Tour de Contrôle.

La question, ici, est de savoir en quoi 1979 garde encore une utilité pour nous.

## 12. Abécédaire n°4 1/2 : encore Jonas

Il faut sans doute s'attarder sur Jonas.

Il baignait dans les idées de son temps, l'existentialisme et le nihilisme (catapultés par Auschwitz et Hiroshima – la chute du mur de Berlin ne fera, plus tard, qu'accélérer la déflagration des repères.)

Il subissait aussi l'influence de Heidegger et de Nietzsche, et témoignait d'un certain penchant pour la théorie du Dessen Intelligent.

Le succès de son livre de 1979 s'explique largement par l'éveil de l'opinion publique aux atteintes à l'environnement: un développement durable avant la lettre est au centre de son Principe de Responsabilité (voilà qui suppose – casse-tête théorique – d'accorder des droits à la Nature, envers laquelle l'Homme serait dès lors redevable.)

Petit fait méritant d'être médité: Jonas envisageait la responsabilité comme chose collective, donc politique. C'est la société en son entier qui a la responsabilité d'agir conformément aux besoins des Générations Futures. (Là, on est très loin de l'opinion agréée voulant qu'il appartient à la variété des membres de la société de montrer patte blanche – sous peine d'être stigmatisés.)

*L'importance idéologique accordée à la responsabilité est d'époque. Les patrons d'entreprise jurent par leur responsabilité "sociale". Les pauvres sont invités à devenir responsables de leur "projet d'insertion". Il n'est jusque aux grands de ce monde qui s'en drapent: le président Barack Obama veut croire à une "ère de la responsabilité" (International Herald Tribune, 22 janvier 2009) et le président de la Banque mondiale, l'Américain Robert Zoellick proclame en écho la venue du "Temps de la Responsabilité" (Financial Times, 26 janvier 2009).*

*Tant d'insistance invite à la circonspection.*

## 13. Faisons connaissance avec l'opinion



## agrée

Une organisation qui travaille sur la démocratie associative est le Global Reporting Initiative, en abrégé GRI.

Elle s'est entourée de 16 grosses ONG pour légitimer son projet de bétonner un règlement cadre hégémonique censé piloter les associations dans leur mise en conformité du point de vue de leur "gouvernance".

Voilà qui invite à s'interroger.

Ces 16 ONG ont-elles discuté de leur participation à ce projet avant de s'y engager et en ont-elles rendu public le résultat?

Disposent-elles d'un mandat en bonne et due forme pour ce faire?

Enfin, sont-elles conscientes d'être redevables d'une explication sur le fait que, après avoir produit ce règlement cadre, il ne saurait être représentatif que de leurs propres idées particulières sur le sujet et n'a aucune validité générale, pour ne pas dire universelle?

### **14. Alt, control, delete**

Ce à quoi les associations se voient confrontées est une bifurcation majeure.

Elle conduit à remplacer des positions politiques univoques par des engagements moraux mous.

Un exemple. L'ONG irlandaise Dochas a obtenu en 2007 de la fédération européenne des ONG Concord une adoption quasi unanime sur un texte condamnant l'utilisation abusive (commerciale, sensationnaliste) d'images montrant les victimes du sort fait au Tiers-monde (guerres, famines, pauvreté, etc.)

*Le processus de dépolitisation des associations est un des moments centraux du Nouveau Régime, jusqu'aux plus hautes instances internationales. Voir ainsi le processus dit d'Helsinki impulsé par les Nations unies.*

*Il invite les associations à un dialogue "multipartite" des "parties prenantes" ouvrant à la "dépolitisation des dossiers conflictuels et à la construction d'une confiance entre les acteurs clés", afin d'asseoir tout le monde autour de la table sur la base d'un "engagement de travailler ensemble pour le bien commun". (source: la lettre d'information "Roundup" du Service de liaison des ONG des Nations unies, n°136, octobre 2008)*

Pourquoi non? L'intention est louable.

Mais ce texte ne se présente pas comme une condamnation. Il se présente comme... un engagement moral. Il dit: nous, ONG, blanches comme neige, jurons que jamais nous n'utiliserons ces images dégradantes dans nos campagnes (de sensibilisation et de récolte de fonds). Il dit et il clame: nous, ONG signataires, nous sommes des ONG propres!

Propres de quoi? Propres de tout message politique?

Propres de tout positionnement affirmé?

Propres de tout marketing nombriliste pitoyable quêtant l'attention du public sur ce beau geste?

Poser la question est y répondre.

(Un des écueils majeurs de ce conformisme à paraître "propre" est que la validité et la justesse d'une idée ou d'une position ne seront plus déterminées sur la base de leurs propres mérites – théoriques, politiques: libre confrontation des idées – mais en vertu des conditions de leur production, au point que rien n'empêche, lorsque ces conditions sont remplies et à pousser le système jusqu'à l'absurde, de "valider" ainsi même des thèses nazies.)

### **15. Et puis – chut! – voici le tabou des tabous...**

Les associations y tiennent. Elles n'ont pas d'agenda caché. Elles ne sont pas des partis politiques. Faux, deux fois.

La croissance mondiale du phénomène "plaidoyer" (nom donné par les ONG pour qualifier leur propagande et leur lobbying en vue de peser sur la décision politique) a été pointée comme une des causes déterminantes ayant conduit à exiger des associations de montrer patte blanche. C'est-à-dire prouver qu'elles sont "légitimes", "responsables", "professionnelles", "transparentes" et

*Dans une analyse pénétrante de quatre ouvrages vantant l'émergence d'une "société civile globale" (qui demeure une construction intellectuelle, une théorie politique), Jon Garvie relève que les grosses ONG qui se posent en porte-parole des déshérités et sans-voix de l'Humanité et, à ce titre, réclament une place dans les enceintes de décision, "reflètent l'erreur consistant à penser que la bureaucratie globale existante pourrait être rendue acceptable en y ajoutant une couche" – l'erreur générale de cette vision d'une gouvernance mondiale associant la "société civile" consistant, quant à elle, à ignorer que "la mondialisation fait naître des connexions, mais aucune convergence vers le consensus." (Times Literary Supplement, 20 février 2009)*

régies par des principes de "bonne gouvernance" (tous ces mots clés entre guillemets car ils renvoient, non à des concepts librement débattus et interprétés, mais à des critères réglementaires d'agrégation).

Curieusement, cette liste fait l'impasse sur un trait majeur de cette évolution. Savoir: les associations sont de plus en plus nombreuses à se conduire comme des partis politiques – sans se présenter comme tels. Savoir: elles ont, comme les partis politiques, une prédilection pour les tractations en coulisse, les arrangements à huis clos, les stratégies en antichambre – sans jamais rien en dire, sans rendre là-dessus des comptes quelconque.

C'est une parenthèse, on la referme.  
Bouclons...

## **16. Retour aux "fondamentaux"...**

La question que pose fondamentalement le débat sur la "gouvernance des associations" est celle de l'organisation de la démocratie dans de petites structures citoyennes.

En ce sens, ce débat (cette pression externe) peut représenter une opportunité.

Tout dépend de comment on va procéder.

S'il s'agit juste de se mettre en conformité, c'est une pure perte de temps.

Si, par contre, l'occasion est saisie pour repenser la démocratie associative, le procès peut s'avérer prometteur. Surtout si nous examinons comment nos aînés ont résolu le problème.

Par exemple en étudiant comment les partis politiques sont nés et puis se sont développés.

*Repenser la démocratie associative, c'est, par exemple, s'intéresser aux pratiques de "transparence" des parlementaires, où les débats sont publics et leur contenu consigné dans des documents que chacun peut librement consulter. Ou par exemple, dans certains partis politiques, l'élection du président au suffrage universel des membres.*

*Ou par exemple, autre cas rarement envisagé dans les associations, le principe de rendre révocable immédiatement et à tout instant toute fonction administrative ou dirigeante (Commune de Paris et les soviets russes).*

*Ou, encore, l'exemple donné par l'Organisation internationale du Travail, dès 1919, en faisant place au personnel tant dans le Conseil d'administration que à l'Assemblée générale... Les exemples ne manquent pas qui tracent d'autres voies que celle, médiocre et étouffante, de la "bonne gouvernance".*

*Bonne gouvernance? Sur cette notion, son origine, voir également l'analyse Gresea "Gouvernance en bonne intelligence", avril 2004, [http://www.gresea.be/ER\\_gouvernance\\_avr04.htm](http://www.gresea.be/ER_gouvernance_avr04.htm)*

Par exemple en faisant le même exercice avec les syndicats.

Par exemple en se penchant sur l'essor des guérillas de libération nationale.

Par exemple en épluchant avec attention les règles de fonctionnement que se sont donnés les assemblées parlementaires.

Par exemple en regardant comment fonctionnent les familles, papa, maman, pépé et tantine.

Oubliez les ONG, pas très intéressantes.

### **17. C'est un happy end?**

Non.

Parlons-en.

*Nos remerciements vont à Tanguy Vanloqueren et Benoît Derenne de la Fondation pour les Générations futures, à Denis Dubuisson de la fédération des ONG belges Acodev et à Krzysztof Izdebski de l'association polonaise SGLP. Sans leurs impulsions, ce travail n'aurait pas été mené à bien.*