L'importance attribuée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ?

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. L'importance attribuée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ?. Doctorat. France. 2020. halshs-02544491

HAL Id: halshs-02544491
https://shs.hal.science/halshs-02544491

Submitted on 16 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone **++ 33 (0)1 40 27 21 63**
FAX **++ 33 (0)1 40 27 26 55**
E-mail **yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com**

L'importance attribuée aux ONG : mais de quel type d'organisation s'agit-il ?

Résumé

Ce texte propose une compréhension organisationnelle de ce qu'est une ONG

Des organisations non gouvernementales (ONG)

Le qualificatif de « trouble » utilisé par M. Abeles[1], à partir d'une étude d'Oxfam, se fonde sur l'ambivalence entre protestation et négociation, entre charité et solidarité pourrions-nous ajouter aussi. Le « moment libéral » préfère les catégories de l'influence (au regard des intérêts) à celles du pouvoir et donc du conflit et des rapports de force qui lui sont liés. Les ONG sont infiniment moins dangereuses que les mouvements politiques et sociaux ! Pour fonder le qualificatif de trouble posons d'abord deux éléments : les ONG du Nord ne prospèrent qu'au regard d'un favoritisme fiscal tandis que celles du Sud se construisent sur une base juridique indéterminée, toute activité, ou presque, pouvant donner lieu à la constitution d'ONG… L'ONG constitue un mode de représentation de la société civile.

Rappelons le colonialisme des religieux venus dans les bateaux des conquistadors comme « crypto ONG ».

G. Delalieux[2] analyse l'ingérence des ONG selon la trilogie « légitimité – hégémonie – pouvoir d'influence » en en faisant une « nano technologie » du pouvoir en miroir de la supra-normalisation des institutions internationales comme « nouveau » régime de gouvernementalité pour laquelle il note le pouvoir pris par les auditeurs.

[1] M. Abeles, « Ambivalence et professionnalisation : l'action des ONG entre local et global », papier de travail *Institut CDC*, Paris, 2006
[2] G. Delalieux, *ONG et RSE : perspective néo-institutionnelle et contribution à une théorie critique du processus de responsabilisation des entreprises*, HDR Université de Paris IX Nanterre, 2018

Il constate également une homogénéisation de leurs pratiques au regard d'arguments tels que l'ethnocentrisme des consommateurs du Nord (Europe & USA), la partialité des Pouvoirs publics (le favoritisme fiscal et l'arrivée sur les terrains de conflits dans les roues des armées) et une concurrence des initiatives entre elles. Il souligne engouement médiatique ambigu les mettant en scène comme une sorte de remplacement des syndicats. L'ONG ne pourrait-elle alors être considérée comme le cheval de Troie de la « dépolitisation » (de la critique politique) au regard d'une « confiance aléthurgique » qui leur est accordée même si l'actualité récente mentionne les mêmes cas d'harcèlements, d'incompétences, de « pressions - surpressions au travail », de *burnouts*, mais qui sont peu mis en lumière.

Il propose la typologie suivante des approches les concernant avec :

- Une vision apologétique (majoritaire), les ONG étant considérée comme « la » solution à de nombreux problèmes de société ;
- Une vision réformiste considérant les ONG comme étant « perfectibles » (minoritaire) ;
- Une critique radicale (quasi absente) où l'ONG est considérée comme une insulte.

Il signale leur fondement dans une conception implicite « néo tocqueviellienne » de la société civile, position dominante aux Etats-Unis, même si leur examen ouvre aussi une critique de la société civile comme rhétorique optimiste face à la défense des intérêts « privés » (une « invention d'ordre aléthurgique » dans la mesure où l'argumentation des ONG tendent à transformer des faits en événements) et comme étant au centre d'un espace public de discussion. Dans le débat public contemporain, il existe une forme de « privilège » de médiatisation y compris dans leur présence et leur utilisation des réseaux sociaux. Il s'agit bien de *soft power*, mais qui est derrière (quelles personnes ?) surtout pour les ONG qui revendiquent leur « apolitisme » avec pourtant la nécessité d'avoir des financeurs. La référence aux ONG constitue aussi une niche du « capitalisme académique » dans l'apologie qui en est faite.

Les études sur les dérives ONG (endogènes et exogènes) sont assez rares au regard de la valorisation de l'action de personnes qui se saisissent d'enjeux à la place d'Etats faiblement institutionnalisés et dans des Etats tout court. C'est ce qui conduit à avoir un regard distancié sur les discussions dans lesquelles elles interfèrent avec les Etats (le trop de *public watching* crée des difficultés pour le climat politique). En effet, qui sont les porte-paroles d'un passage inconditionné entre les individus et l'ONG qu'ils font parler. Toujours dans le registre du *public watching*, soulignons leurs apports et leurs limites dans les pays anglo-américains où les Pouvoirs publics sont sans ou avec peu de ressources en matière d'inspection (disparition des corps de contrôle donc perte de substance et de compétences de l'Etat), contrôle qui a été sous-traités aux entreprises du fonds de commerce de l'audit et, dans le partage des rôles, une sorte de dévolution du *public watching* aux ONG. Les *sherpas* de l'observation laissent des trous béants (Lafarge et le financement de *Daech* qui n'entre pas dans les arguments des rapports établis entre cette entreprise et le WWF, les *Panama* & *Paradise papers*, la dénonciation de *Samsung* en Chine, etc.).

Les ONG sont apparues comme des partenaires essentiels de la mise en oeuvre des politiques de RSE. L'objet social que constitue l'ONG est largement répandu dans le monde anglo-américain alors que la tradition française met en avant la forme juridique de l'association, forme qui couvre un large ensemble d'activités disparates. Aujourd'hui, des concepts

alternatifs aux ONG sont proposés avec les OSI (organisation de solidarité internationale) et les Fondations Solidaires (qui se développent dans les pays anglo-américains).

J. Igalens & E. Queinnec[3] soulignent que les ONG apparaissent dans la sphère publique dès la charte de l'ONU (1945), elle-même « Organisation » comme son nom l'indique, où elles sont définies selon cinq critères : un regroupement de personnes ou structures privées, la défense d'un idéal, le but non-lucratif, leur engagement à respecter des « valeurs » citoyennes (transparence, légalité, etc.), l'aspect transnational de leur action. Leurs champs d'action sont aujourd'hui nombreux et ces mêmes auteurs isolent quatre grands axes possibles : les Droits de l'Homme (de l'enfant, des femmes, des êtres vivants, etc.), l'aide humanitaire d'urgence, l'aide au développement des « Pays du Sud », l'environnement. Il est donc important de souligner l'américanité de l'objet qui repose sur des logiques caritatives qui se situent en décalage, voire en contradiction, avec la représentation politique européenne continentale de l'« Etat impartial ». On pourrait aussi ajouter le critère d'urgence (ou non) de l'intervention de ces ONG dans une situation donnée, qu'elles soient de revendication ou d'intervention. Pour ce qui est des ONG d'intervention, on distingue les ONG environnementalistes, développementalistes et humanitaires.

Une autre distinction se fonde sur la différence qui existe entre :
- Les ONG opérées par des gouvernements (GONGO – *Government owned NGO*) ;
- Les ONG relais des entreprises (BONGO – *Business owned NGO*) ;
- Les organisations commerciales déguisées (IDFPO – *In disguised for profit organization*) ;
- Les « petites » ONG, volontairement petites afin d'éviter les lourdeurs administratives des grandes (MONGO – *My Own Non-Governmental Organization*) ;
- Les ONG recouvrant l'activité d'un syndicat (*LONGO Labour Union NGO*) ;
- Les ONG de revendication ;
- Les ONG d'intervention ;
- Les ONG de nature religieuse (où la question des dérives sectaires et / ou intégristes se pose) ;
- Ls ONG recouvrant l'activité de services secrets.

Une autre approche propose une analyse de l'ONG entre sa base nationale (*National Organization*) dévolue à la collecte de ressources et à l'organisation et au pilotage de ses interventions et ses bureaux d'activité (*Programme Offices*) dans les pays où elle intervient. Rappelons que sans cadre juridique institutionnel, voire sans « niche fiscale », pas d'ONG ! Soulignons l'évolution des ONG tendant aujourd'hui à en faire des mendiants institutionnels chroniques pour / à la place des mendiants en mettant en avant la logique de la donation.

Il n'existe ni définition commune, ni nature juridique internationale pour définir une ONG. Au regard de la multiplicité d'intérêts disparates, l'ONG comprend des fédérations d'industries, des syndicats, des fondations, etc. C'est l'activité principale qui fait consensus pour définir une ONG avec la référence floue à de la bienfaisance sur la base de critères tels que l'association, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées avec un projet non lucratif au bénéfice d'autrui, la forme juridique de l'association à but non lucratif qui varie selon les droits nationaux, la relative autonomie face à l'Etat qui dispose du droit d'attribution du *licence to operate* et/ou vis-à-vis d'entités privées, la référence à des valeurs et à un

[3] J. Igalens & E. Queinnec, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 2004

engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire son action associative dans une « dimension citoyenne » et enfin caractère éventuellement transnational.

G. Perroulaz[4] distingue :

- Les ONG de coopération au développement et/ou actives dans l'aide humanitaire pour mener des « activités de terrain » compte tenu d'une typologie construite par par type d'activité (santé, éducation, aide à l'enfance, etc.) ;
- Les ONG de récolte de fonds auprès du public ;
- Les ONG dépositaires de labels (*Max Haavelar*, par exemple) ;
- Les ONG de développement et / ou de *lobbying* dont la typologie se réfère à des cibles (le développement rural par exemple) et à une activité de *lobby* au regard d'une incohérence perçue des politiques publiques locales (l'*advocacy* au regard de capacités d'expertise) comme par exemple *Greenpeance* ou le *WWF* ;
- Les mouvements politiques antimondialisation ou altermondialistes ;
- Les groupes de solidarité avec certains pays ou territoires dans une logique « Nord – Sud » ;
- Les organisations de commerce équitable comme *Magasins du Monde* ;
- Les organisations de défense du droit d'asile et d'aide aux réfugiés oeuvrant dans le domaine des droits humains (*Amnesty International* par exemple) ;
- Les syndicats ;
- Les Eglises et organisations missionnaires ;
- Les organisations défendant des intérêts économiques et de politique extérieure.

Une autre classification a été proposée par F. Houtart[5] qui distingue les ONG des « pays du nord » de celles des « pays du sud », les ONG de type humanitaire, de développement local, d'appui aux luttes sociales et les ONG dont la nature dépend de leur origine et de leur histoire (ONG religieuse ou laïque, culturelle ou politique, fruit d'une action collective ou individuelle).

Ceci étant, il existe de nombreuses zones de recouvrement entre ces différents types. Des aspects tels que la proximité (avec les donateurs et les bénéficiaires), la légitimité citoyenne, le professionnalisme dans la réalisation des activités, la flexibilité d'intervention, l'articulation de type « réseau », la dimension participative dans la prise de décision et l'exercice des activités par l'ouverture d'espaces de dialogue sont à souligner. Les faiblesses en sont les limites de l'enthousiasme (donc l'épuisement des donateurs comme des intervenants et même celui des populations cible), les limites du professionnalisme (en particulier celui des bénévoles), les problèmes de coordination entre les multiples ONG intervenant sur un territoire donné ainsi qu'avec les autorités en place, la transparence et la gouvernance par exemple quant au coût exorbitant de la récolte des fonds, de la communication et quant à celui du fonctionnement de l'ONG (pour 1 euro, quelle est la proportion qui finit effectivement « sur le terrain » ?), la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds qui pose la question de la continuité de l'activité, le débat quant à leur vocation à se substituer à l'Etat (l'ONG ne peut comme cela « faire institution »), voire à en entraver son

[4] G. Perroulaz, « Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle », *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 23, n° 2, Editions de l'Institut de hautes études internationales et du développement, 2004

[5] F. Houtart (Ed.), *Les ONG : instruments du néo-libéralisme ou alternatives populaires*, L'Harmattan, Paris, 1998

institutionnalisation, en particulier dans les pays du Sud, le culturalisme inhérent à leur origine géographique. C'est à ce titre que se pose la question de la réglementation légitime de leur activité qui fait alors contrainte.

Comme l'indique E. Queinnec, leur processus d'institutionnalisation les rapprochent de la substance d'une entreprise. « *Les ONG sont donc dans une situation singulière pour ce qui concerne la relation fonctionnelle existant entre leur ontologie (dimension institutionnelle) et leur téléologie (dimension opérationnelle). En envisageant le « jugement externe » dont elles dépendent sous le seul angle de la rationalité individuelle, cette situation de gestion est ambivalente : elle semble plutôt avantageuse sur le plan opérationnel, laissant aux ONG beaucoup de latitude dans la conception et la mise en œuvre de leurs programmes. Elle est moins confortable sur le plan managérial : la collecte de ressources ne dépendant pas clairement de l'utilité du service produit, l'offre des ONG n'en est a priori que plus contingente* ».

L'article de l'*Encyclopedia Universalis* qui leur est consacré souligne qu'au déclin de l'idéologie communiste, à partir du milieu des années 1970, a correspondu en miroir un développement particulièrement rapide et une légitimation du mouvement humanitaire dans la société avec l'apparition d'un grand nombre d'ONG comme s'il s'agissait aujourd'hui des entités porteuses d'un esprit d'égalité face au « déchaînement » du principe de liberté. Bénéficiant, au nom de l'émotion qu'elles suscitent, d'une médiatisation de leur action, elles reçoivent de la part du public un soutien financier au travers de donations et elles sont devenues de véritables « parties prenantes » du fait de deux impacts contradictoires possibles de leurs actions : leur capacité de nuisance (exemple de *Shell* qui, en 1976, a été contrainte de démanteler une plate-forme pétrolière sous la pression de *Greenpeace* alors que les études techniques prouvaient qu'il était plus écologique de la couler comme le prévoyait *Shell*, dans la mesure où *Greenpeace* défend l'idée que nous devons rendre la Terre à nos enfants dans l'état où nous l'avons trouvée) et leur capacité à effectuer des réalisations concrètes, d'où leur importance dans la mise en œuvre des politiques de RSE. C'est d'ailleurs ce qui est venu fonder la distinction entre les ONG d'opinion et les ONG de développement, ces dernières étant prisées pour leur savoir-faire, compte tenu de l'aspect international ou local de leur implantation.

Sur la scène internationale, les ONG se sont multipliées. Issues de la « société civile », elles contournent les États au nom d'une conception militante de l'universalisme des droits de l'Homme en établissant des liens directs de société à société, d'individu à individu. Et c'est là que se situe la dimension absorbante de l'organisation sur l'institution, au point de poser la question du droit d'ingérence humanitaire qui, face au principe de souveraineté nationale, privilégie la légitimité de la solidarité humaine sur celle de la dimension institutionnelle de la souveraineté de l'Etat. C'est aussi cela qui est maintenant le plus discuté comme le fait par exemple le dossier « Derrière les évidences humanitaires » du *Monde Diplomatique* de septembre 2008. Comme le souligne B. Hours, on est avec les ONG face à « une morale très politique ». Et de souligner les trois composantes de l'idéologie humanitaire : la défense de l'universalité des Droits de l'Homme, la construction de la victime et le droit d'ingérence comme condition d'accès aux victimes et comme miroir du devoir d'intervention. Les Droits de l'Homme dont il est question sont en effet une réduction libérale contemporaine du sujet politique à un corps biologique qui permet la construction de la victime venant faire de ce corps un objet, venant donc décréter l'urgence. Comme le souligne B. Hours, « *les victimes sont par nature impersonnelles et interchangeables. Elles apparaissent, figurantes passives*

d'un marketing émotionnel (...). L'inégalité et l'absence de réciprocité caractérisent le rapport entre sauveteurs et sauvés ». Il faut souligner l'inexistence d'une légitimité possible à accorder à une société civile mondiale, voire son absence d'où l'aspect très problématique du mandat attribuable aux ONG. L'idée même de société civile mondiale nie le rattachement territorial des hommes, rattachement aussi bien géographique que politique au sein d'Etats souverains et vient rendre équivalents le réfugié du Darfour et la victime d'un cyclone en Amérique Centrale sur le registre de l'émotion. L. Polman[6] signale que « ce que le monde veut voir », ce sont des réfugiés. Il faut aussi souligner leur présence ambiguë dans les caravanes qui accompagnent les armées.

Or, il n'y a pas d'humanitaire sans intervention de l'Etat, qu'il soit dominant ou dominé. A ce titre, l'humanitaire est aussi l'ombre portée du militaire et l'on conçoit bien que, d'un point de vue émotif aussi bien que d'un point de vue politique, on préfère l'ombre… Comme le souligne toujours B. Hours, « *l'humanitaire est donc devenu un monde où se téléscopent des politiciens démagogues, des professionnels fatigués et inquiets, des bailleurs technocratiques multilatéraux inscrits dans des logiques bureaucratiques et financières, des donateurs soupçonneux ou blasés qui tendent à privilégier les causes de proximité* », le tout sur la scène d'un vaste cirque médiatique. L'humanitaire (et les ONG de l'humanitaire) se situent au-delà du politique, c'est-à-dire au cœur même du politique mettant face à face les « performants d'un côté » et les « malades ou réfugiés de l'autre ». La détresse se substitue à l'injustice là où l'Etat est faible, entravant d'autant son institutionnalisation.

Les ONG ne sont ni angéliques, ni idéales (il y existe des intérêts dont des intérêts financiers, des incompétences, etc.) d'où la tendance à les « organiser », cette « organisation » étant le signe même de leur reconnaissance institutionnelle (donc de leur l'institutionnalisation). Un des paradoxes des ONG est qu'elles se situent « à côté » des institutions tout en ayant un besoin d'institutionnalisation et donc la mise en place de systèmes de contrôle qui vont à l'encontre de leur idéologie d'indépendance et qui prennent essentiellement les formes de l'audit. L'ONG tend alors à apparaître comme un palliatif de l'Etat sans être l'Etat, ce qui peut expliquer pourquoi les ONG sont à objectif variable. Là où l'Etat doit répondre à une demande politique constante, les ONG répondent à des demandes de solidarité spécifiques dans une logique d'ajustement dans l'espace et dans le temps. Elles interviennent là où l'Etat fait défaut en même temps qu'elles entravent la capacité de l'Etat à intervenir et à se constituer autour de cette intervention. C'est ce qui fait que l'ONG peut être considérée, au sens « crypto institutionnel », comme une solution institutionnelle dégradée, en attente d'une intervention institutionnelle constitutive de l'Etat et, en même temps, comme l'archétype de l'institution de demain au nom à la fois de la dimension institutionnelle et de l'esprit d'entreprise qui les anime ! La figure de l'entrepreneur politique y rejoint celle de l'entrepreneur institutionnel.

Plusieurs signes de leur institutionnalisation sont possibles à mettre en exergue : leur reconnaissance par l'Etat lui-même avec, en France par exemple, la création d'un Secrétariat d'Etat qui leur assure une forme de protection régalienne. Plus généralement d'ailleurs, la protection régalienne se traduit par un favoritisme fiscal qui touche aussi bien leurs actions que leurs ressources. D'autres aspects peuvent être soulignés tels que l'attribution du Prix Nobel de la Paix à l'une d'entre elles, le soutien des organisations internationales, le soutien

[6] L. Polman, *War Games – The Story of Aid and War in Modern Times*, Penguin/Viking Books, Londres, 2010 - *The crisis Caravan – What's Wrong with Humanitarian Aid ?*, Metropolitan Books, Londres, 2010

institutionnalisé des grandes entreprises, leur médiatisation. Leur mission va au-delà de la quête de la performance et sert de fondement à la construction d'une véritable doctrine politique de l'aide humanitaire, voire de l'aide au développement, voire du développement, tout en intégrant la mise en œuvre de procédures de rationalisation managériales au nom de formes d'obligations de résultats (vis-à-vis des populations bénéficiaires, des donateurs privés et institutionnels et des « pairs » - les ONG entre-elles). C'est ce qui leur rend applicables les catégories de la gouvernance avec, entre autres, le principe de transparence et l'articulation « bailleurs de fonds – bénévoles / volontaires – salariés ». Mais c'est aussi cela qui les conduit à se structurer au regard des procédures organisationnelles issues des logiques managériales sur la base d'une tension entre le militantisme et le professionnalisme de leurs membres. Les techniques de gestion leurs sont recommandées (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de projet et planification entre autres), *marketing* inclus, ce qui est étrange pour des entités *a priori* hors marché.

C'est le cas pour les rapports qu'elles entretiennent avec la professionnalisation et qui vont de l'amateurisme issu de la « bonne volonté » à l'activisme en passant par le professionnalisme. C'est à ce titre d'ailleurs que les ONG « font profession » au sens sociologique et symbolique du terme à partir, entre autres, de « codes de conduite ». C'est donc aussi un lieu de transformation des agents organisationnels en « professionnels », qu'il s'agisse de bénévoles, de volontaires ou de chômeurs, l'ONG jouant alors un rôle d'école professionnelle ou de *finishing school* en offrant un « terrain » d'expérience (les ONG « de terrain » pour les jeunes médecins et infirmiers ou encore pour les étudiant(e)s des *business schools*) à qui elles permettent d'ajouter une ligne sur le CV. C'est en cela que l'on peut qualifier les politiques de RSE de bénévolat (construit sur l'argument de la charité car « en dehors » de leurs champs de compétences) venant à la rencontre du volontariat des ONG (construit sur l'argument de la solidarité et lié à leur champ de compétences).

Elles contribuent, comme le souligne D. Bévant[7], à la construction de l'acception moderne du mythe civique (et non de la citoyenneté) et du mythe du don, mais aussi, du mythe solidariste et du mythe de l'urgence dans le droit-fil de la dimension symbolique de l'instantanéité qui marque la relation de service privé. Le volontarisme de leurs actions entre en miroir avec le volontarisme managérial. M. Abeles[8] parle, avec les ONG, du passage d'une représentation de la vie sociale en termes de *convivance* (vivre ensemble en harmonie) à celle d'une représentation en termes de « survivance » (par la prise en compte de l'avenir et de l'aspect « durable »). A ce titre, une des dimensions de leur situation « trouble » ne serait-elle pas liée aux entraves qu'elles construisent au regard du développement d'un Etat de droit au-delà d'une société civile dont la structuration et le développement posent justement problème dans les pays en développement, en particulier ceux du « quart-monde » qui sont aussi ceux où le poids des ONG est le plus grand. En se posant comme intermédiaire entre l'Etat et le marché, les ONG contribuent, de façon dialectique, à la politisation du marché et, en miroir, à la désinstitutionnalisation de l'Etat. Elles participent également à la légitimation de l'entreprise sous sa forme économique du fait de leur potentiel de déclassement des formes classiques du tiers secteur (les coopératives et les mutuelles) au nom d'un modernisme qui s'opposerait à l'aspect « dépassé » de ces deux dernières formes. Par la production bureaucratique qui est la leur, on pourrait aussi les qualifier de manifestation privilégiée d'une « libéral-bureaucratie ».

[7] D. Bévant, « Les grandes ONG d'aide alimentaire, rouage des filières marchandes » *in* J. Igalens & E. Queinnec (Eds.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 2004
[8] M. Abeles, *op. cit.*

Mais on doit aussi souligner leur échec actuel face aux six dimensions de la « crise » structurelle des années 2000 : énergétique, alimentaire, climatique, sécuritaire, sanitaire et financière. L'ampleur de ces dimensions dépasse très largement ce que les ONG sont capables de faire au point que la référence au « terrain » qui est le vecteur essentiel de leur argument d'efficience est démenti par les faits. Mais sur quels terrains sont-elles donc pour avoir ignoré la dimension des problèmes qui sont ceux des cinq premiers éléments cités plus haut ? Comme le souligne B. Hours, cette crise essentielle des ONG se manifeste par la « fatigue des professionnels » et les « soupçons des donateurs » mettant face à face des 4 x 4 rutilants et des pauvres n'ayant pas le droit d'y toucher, d'où les réactions d'hostilité.

Il faut *a minima* souligner leurs problèmes de stabilité et de compétence en matière de ressources humaines assortis d'une vision d'une harmonie sociale utopique (le rêve rousseauiste).

Les ONG participent à la mise en œuvre des politiques de RSE autour de « programmes » dont le principal fut le *Global Compact*. Lancé par Kofi Annan en 2000, il comporte neuf éléments (plus un, la lutte contre la corruption). Il comporte la recommandation de voir travailler les entreprises avec les ONG. Mais le *Global Compact* est critiqué par les grandes ONG qui considèrent l'engagement des entreprises comme un travail de façade et de communication (*bluewashing*, *greenwashing*) afin de bénéficier des retombées en termes d'image et de réputation du programme, sachant que leur implication est volontaire et exempte de contrôle. Ces ONG demandent à être financées par le programme, *via* l'ONU, pour assurer la pérennité nécessaire aux actions.

En France, il existe de nombreuses plates-formes multipartites permettant la rencontre des ONG et des entreprises, avec notamment l'ORSE (*Observatoire de la RSE*) qui travaille, entre autres, sur la qualité des informations contenues dans les rapports sur le développement durable (où l'on retrouve la « libéral-bureaucratie »), l'OREE (*Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l' Entreprise*) centrée sur l'environnement, l'EPE (*Entreprise pour l'Environnement*), l'ADEME (*Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*) sur les questions environnementales, l'ARENE (*Agence Régionale de l'Environnement et des Nouvelles Energies*) sur les nouvelles énergies, l'AFNOR (*Association Française de Normalisation*) qui est le correspondant français du CEN (*Centre Européen des Normes*) et de l'ISO (*International Standard Organisation*). Les instances de normalisation cherchent à travailler par consensus et peuvent aboutir à la rédaction de *guidelines*.

Les politiques de RSE conduisent à la nécessité d'établir le contact avec d'autres « parties prenantes ». Les ONG sont alors considérées comme l'archétype positif de ces « parties prenantes » et les contacts établis par les entreprises sont effectués en fonction de leur idéal. Les ONG concernant *Carrefour* ne seront donc pas les mêmes que celles concernant *Total*. Une relation suivie peut alors s'instaurer avec une ONG qui peut même aller jusqu'à donner son avis sur les actions de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises présentes dans de nombreux pays peuvent recourir aux ONG « de terrain » pour les aider à mettre en place leurs politiques de RSE qui peuvent ainsi servir de guide et de relais auprès des populations locales, notamment en cas de désinvestissement de l'entreprise ou d'un de ses sous-traitants.

L'entreprise s'engage également parfois, au nom de ses sous-traitants ou fournisseurs (pour le respect des principes de l'OIT – *Organisation Internationale du Travail*, par exemple).

Les ONG peuvent aussi avoir une mission de contrôle, d'où l'intérêt à former les ONG locales à exercer ces audits de type « audits privés ». En France par exemple, des groupes de la grande distribution se sont rassemblés autour de l'« *Initiative Clause Sociale* » pour mettre en commun leurs ressources et éviter de multiplier les audits. Ces audits sont confiés à des ONG. L'entreprise, en communiquant sur son partenariat avec une ONG, peut bénéficier du « capital sympathie » que dégage l'idéal défendu par l'ONG, ce qui pourrait s'apparenter en quelque sorte à du *co-branding*. Le travail avec les ONG diffère des coopérations inter-entreprises et nécessite un apprentissage spécifique tant de la part des ONG que de l'entreprise.

J. Igalens & E. Queinnec proposent quatre étapes possibles (l'une d'entre elle pouvant être validée sans passage par les précédentes) :

- Discussions informelles en profitant des plates-formes multipartites pour effectuer un repérage et entreprendre des relations avec les ONG repérées ;
- Discussions formelles : ces discussions sont centrées sur les attentes de l'entreprise, mais elles doivent tenir compte de la nature de l'ONG (de son idéal). L'entreprise ne doit pas chercher à instrumentaliser ouvertement l'ONG ;
- Partenariat informels : afin de ne pas contractualiser trop vite avec les ONG (dont il faut accepter les voltes faces, les ambiguïtés) ;
- Partenariats formels.

Il existe également une différence entre les ONG « de terrain » et les ONG « contre-pouvoirs », différence qui peut, somme toute, aller en s'amenuisant (comme par exemple au Rwanda où *Médecin sans frontières* effectuait aussi un travail de politique étrangère qui pouvait être différent des positions du gouvernement français) tout en étant en même temps une ONG « de terrain ».

Les dérapages récents vécus aux USA et au Royaume-Uni (*Nike*, entreprise labellisée mais faisant travailler des enfants, etc.) montrent la limite de l'importance des ONG en tant que corps intermédiaire, ce qui conduit à imposer de « vrais » contrôles institutionnalisés. De plus ces dérapages ont alerté l'opinion publique qui veut savoir qui éventuellement manipule les ONG (entreprises, sectes, etc.).

L'ONG tend aujourd'hui à faire apparaître une « nouvelle » figure de l'entrepreneur, celle de l'« entrepreneur social » signe de l'importance socio-économique prise par l'ONG aujourd'hui.