

Adrien Thomas

Les ONG au péril de la professionnalisation

A l'image des partis politiques, les organisations non gouvernementales se professionnalisent. Au risque de perdre leur légitimité démocratique.

« Politiciens », « politique politicienne », « tous pourris », « les copains et les coquins », « carriéristes », « les bons à rien de toutes les professions ». Le répertoire de la critique des professionnels de la politique est connu. L'analyse sociologique des partis politiques et de leurs représentants professionnalisés dit les choses d'une façon plus polie – mais le tableau dressé n'en est pas moins incisif. La

sociologie politique décrit l'étatisation des partis, leur perte de compétences, l'érosion de leur démocratie interne ainsi que l'autonomisation des représentants politiques et le développement d'une caste ou classe politique dans laquelle les intérêts communs des représentants politiques l'emportent sur les appartenances au parti ou les différences idéologiques. Faire de la politique un métier est mal vu¹.

En parallèle à la perte de crédit des partis politiques, les organisations non gouvernementales (ONG) ont été présentées à partir des années 1980 comme une alternative positive à l'univers sclérosé de la politique institutionnelle. Considérées comme plus flexibles, pragmatiques et transparentes que les partis politiques (ou les syndicats ouvriers), portées par la participation et l'enthousiasme des activistes et la proximité avec les adhérents, les ONG se voyaient investies d'un espoir de revitalisation de l'engagement militant. Si le terme ONG désignait au début des associations actives dans l'aide humanitaire internationale ou la coopération, de plus en plus d'associations engagées dans le social, l'environnemental ou la solidarité ont repris à leur compte le label.

La vision héroïque des ONG et de leurs activistes ne correspond que partiellement à la réalité, de même que la mise en opposition de la sphère politique et des ONG, dans l'exaltation de la « société civile ». Le décollage des ONG, avec l'afflux de fonds financiers, a en effet accompagné le retrait de l'Etat et la privatisation de services auparavant assurés par la puissance publique. Les ONG et le mouvement associatif ont été amenés à reprendre en partie à leur



Adrien Thomas est doctorant en science politique. Il prépare une thèse sur la professionnalisation du syndicalisme en France et en Allemagne.

compte ces missions. Des domaines comme l'aide au développement, le soutien aux victimes de l'exclusion sociale ou encore la solidarité avec les réfugiés sont sous-traités à des ONG par les Etats qui continuent cependant d'exercer un contrôle financier sur les activités menées. L'afflux de financements publics a provoqué une institutionnalisation et professionnalisation rapide du secteur des ONG, transformant leur physionomie externe et leur fonctionnement interne.

Au cours de la professionnalisation des ONG, l'engagement militant des activistes a été progressivement remplacé par le travail salarié de permanents embauchés par les organisations. Souvent d'anciens militants bénévoles, les permanents travaillent de façon continue pour l'organisation. A l'image des professionnels de la politique, ils abandonnent leur première activité professionnelle pour se consacrer à plein temps au travail pour une ONG. Devenir permanent implique dans beaucoup de cas une entrée dans une carrière avec un revenu garanti par l'activité au service de l'organisation, une chance réaliste d'exercer une fonction sur une certaine durée et d'envisager une progression de carrière. A côté des anciens militants qui professionnalisent leur engagement, l'expansion du marché du travail des ONG conduit aussi à l'embauche renforcée de personnes à l'extérieur de la sphère militante, sur des critères de compétence professionnelle ou d'expertise (communication, gestion, juristes).

Perte d'autonomie

Cette professionnalisation est activement encouragée par les bailleurs, que ce soient les Etats ou des entreprises privées. Ceux-ci réclament une traçabilité et une bonne gestion comptable des fonds investis qui contribuent à l'institutionnalisation des ONG. La professionnalisation devient alors un gage de « sérieux », de « responsabilité » et de « compétence », qui s'oppose à la notion d'« amateurisme » ou de « dilettantisme ». L'institutionnalisation confère de nouvelles possibilités d'action aux ONG, mais elle réduit aussi leur autonomie.

Une pression à la professionnalisation est également exercée par les médias qui réclament des porte-parole capables de mettre en forme le discours des ONG de façon à le faire correspondre par avance

à l'agenda médiatique. L'importance de cette relation de dépendance ne saurait être sous-estimée, en particulier pour les grandes ONG actives dans le domaine de l'aide humanitaire d'urgence. Elles dépendent en effet encore plus que les autres de l'accès aux médias pour lever des fonds.

La vision héroïque des ONG et de leurs activistes ne correspond que partiellement à la réalité, de même que la mise en opposition de la sphère politique et des ONG, dans l'exaltation de la « société civile ».

L'inventivité, la proximité avec leur base et l'enthousiasme militant des ONG et associations, exhibés à leurs débuts, menacent de disparaître avec leur perte d'autonomie et leur institutionnalisation. La légitimité qu'apportent l'engagement désintéressé et le label d'organisation issue de la société civile risque de se perdre avec la professionnalisation.

Les gains d'efficacité et de rationalisation de l'action des ONG que permet la professionnalisation et l'importation de compétences managériales menacent aussi de marginaliser l'engagement bénévole. Avec la professionnalisation, des critères d'efficacité similaires à ceux qui ont cours dans l'univers des entreprises gagnent en importance (obligations de résultat, chasse aux gaspillages temporels et techniques, ligne hiérarchique). Ces critères d'efficacité entrent en conflit avec les motivations des membres bénévoles. L'implication de bénévoles dans le travail associatif présuppose la participation de tous aux tâches, une ambiance de camaraderie et d'amitié, l'absence de compétition et de concurrence. La division du travail, la spécialisation des rôles, l'introduction d'instruments d'évaluation qu'induit la professionnalisation sont à l'opposé de l'atmosphère de coopération et de camaraderie recherchée par les bénévoles.

L'afflux de financements institutionnels et les nouvelles technologies de récolte de fonds professionnalisées (par exemple la collecte d'argent dans la rue effectuée par des intérimaires) rendent possible des associations sans membres, gérées par des professionnels. La figure de l'ad-

hérent ou du militant qui soutiennent, même a *minima*, par leur présence à des réunions ou à des rassemblements collectifs, l'action d'une association, se voit remplacée par celle du donateur, qui est tenu au courant des activités de l'organisation par des envois postaux (lettres aux donateurs et adhérents, magazines, newsletters)².

Coquilles vides

La professionnalisation va souvent de pair avec une centralisation de la prise de décision. Les permanents des ONG, dont le rôle initial était d'exécuter les décisions des organes dirigeants composés de bénévoles et de soutenir l'activité militante, se trouvent de plus en plus dans un rôle de pilotage du travail quotidien et des orientations stratégiques de l'organisation. La centralisation de la prise de décision contribue à diminuer la disponibilité des adhérents à s'engager de façon bénévole dans l'organisation et de fournir du travail non payé. L'accès à des fonds publics peut aussi rendre moins important le recrutement de nouveaux adhérents. Au péril de transformer les ONG en coquilles vides, gérant des entrées d'argent et effectuant des prestations, mais ayant perdu leurs liens avec la « société civile ».

Nées en partie de la délégitimation de la politique institutionnelle, les ONG et leurs animateurs risquent de finir par ressembler aux partis politiques et à leurs représentants professionnalisés. Alors que la connexion avec la base des adhérents se distend progressivement, les ONG finissent par exister avant tout dans l'espace virtuel des institutions et des médias, sans ancrage réel dans la société. Cette transformation diminue aussi l'intérêt pour les responsables politiques d'entretenir des liens avec les ONG. A partir du moment où ces dernières ne disposent plus de capteurs dans la société, elles n'ont plus la capacité de transmettre aux décideurs politiques des informations sur l'état de secteurs de l'opinion publique et de les aider à comprendre ce qui se passe sur le terrain.

Un certain nombre de grandes ONG semblent conscientes des dangers à pousser toujours plus loin la professionnalisation. Elles cherchent depuis quelques années à renouer avec des formes de légitimation par la « base », notamment en construisant des alliances

avec les mouvements sociaux. Les grands rendez-vous du mouvement altermondialiste, telles que les forums sociaux mondiaux et régionaux, sont ainsi le produit de la jonction entre des mouvements sociaux et les grandes ONG actives au plan international. Les premiers ont une importante capacité de mobilisation, en particulier parmi la jeunesse, tandis que les deuxièmes disposent d'une capacité d'expertise, d'un accès à l'information et de moyens financiers non négligeables.

Alors que la connexion avec la base des adhérents se distend progressivement, les ONG finissent par exister avant tout dans l'espace virtuel des institutions et des médias, sans ancrage réel dans la société.

L'expérience de la professionnalisation des ONG, à la suite de celle des partis politiques, montre les périls de l'institutionnalisation et de la managérialisation des relations internes d'organisations volontaires. Les dangers de la professionnalisation, que sont le découplage par rapport à la société et la perte de légitimité démocratique, ne concernent pas que les professionnels de la politique. La revitalisation démocratique passe par l'inclusion des adhérents et une rupture avec les modèles d'organisation *top-down*. La légitimité démocratique est à ce prix.

¹ « Dans la conception dominante de la représentation politique, le mandat n'est pas un métier mais un honneur et un service, qui n'a pas à être salarié. Politicien, professionnel, ces mots contiennent, au-delà des accusations de clientélisme ou de corruption, une critique de la spécialisation politique et de son corollaire, la professionnalisation, c'est-à-dire à la fois l'exercice exclusif de la politique et la rétribution économique de l'activité politique. » (Dominique Damamme, « Professionnel de la politique, un métier peu avouable », dans Michel Offerlé, *La profession politique, 19^e-20^e siècles*, Paris, Berlin, 1999, p. 55).

² Deux ouvrages récents analysent de façon plus ou moins critique le processus de professionnalisation des ONG (Christiane Frantz, *Karriere in NGOs. Politik als Beruf jenseits der Parteien*, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2005; Theda Skocpol, *Diminished Democracy. From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, University of Oklahoma Press, 2003).

Syndicats : les limites de la professionnalisation

Le syndicalisme n'a pas bonne presse. Trop ringard, trop masculin, trop institutionnel selon de nombreux critiques, notamment issus de l'univers des organisations non gouvernementales. Le syndicalisme a pourtant, beaucoup plus que les ONG, une longue expérience de la gestion des contradictions entre la professionnalisation de l'appareil et les exigences démocratiques des militants et adhérents. Si la professionnalisation des organisations syndicales en Europe, et aussi au Luxembourg, s'est développée depuis le début du XX^e siècle, le modèle abouti d'un syndicalisme entièrement professionnalisé, porté par des permanents, axé sur la seule prestation de services par l'appareil aux adhérents (négociations collectives, consultations juridiques, information des membres), serait voué à l'échec.

La défense des intérêts des salariés ne saurait se concevoir sans de multiples formes de soutien par les salariés à l'organisation syndicale et de visibilité de ce soutien. La représentation des salariés repose sur la présence syndicale sur les lieux de travail et sur la capacité des militants syndicaux à regrouper des syndiqués autour d'eux et à traduire en revendications les griefs formulés de façon plus ou moins explicite par les salariés. La participation des militants et des adhérents est indispensable à la fonction représentative du syndicalisme et rend possible la mobilisation de la force du nombre dans les moments de conflits. L'imposition unilatérale de critères d'efficacité et la rationalisation du fonctionnement des organisations syndicales heurteraient les militants syndicaux bénévoles et menaceraient d'assécher le vivier militant.

La réussite d'une manifestation de rue ou d'une grève ne passe pas en priorité par la capacité d'expertise des professionnels du syndicalisme ou du sens de la formule de spécialistes en communication, mais par l'activité et la crédibilité des militants de terrain dans les entreprises. Le modèle syndical à la luxembourgeoise, marqué par l'intégration poussée des syndicats dans des structures corporatistes et un management centralisé des appareils syndicaux, va sans doute être mis à l'épreuve par les actuelles fermetures d'entreprises et la volonté gouvernementale de réformer l'Etat providence. En parallèle à la fissuration des structures de cogestion, les organisations syndicales seront sans doute amenées à revaloriser le rôle de la solidarité comme but et ressort de l'action syndicale.



POLYGONE

Les polyvalents

Déblayage et démolitions
Nettoyage de chantiers et de bâtiments
Entretien d'alentours
Location / vente de conteneurs de bureau
Vente / pose de clôtures
Location de toilettes mobiles DIXI

**Vous avez besoin d'un coup de main?
Appelez Polygone!**

49 20 05 -1

Polygone S.à r.l.
37, rue de la Gare
L-7535 Mersch
Téléphone 49 20 05-1
Fax 40 57 61