

ANTIPODES

Renversez-vous les idées !



Les ONG face au management

n°234 - décembre 2021 - Une publication d'ITECO

ANTIPODES

Publication trimestrielle distribuée aux participants des formations d'ITECO et par abonnement.

S'abonner et commander des numéros sur ITECO.be

Comité de rédaction

Chafik Allal, Joris De Beer, Orphélie Claro, Sihame Fattah, Mona Lisa Gillain, Rachida Kabbouri, Julian Lozano Raya, Jean-Claude Mullens, Bienvenu N'siona di Vunda, Julia Petri et Vincent Stevaux

Rédacteur en chef

Chafik Allal / iteco@iteco.be

Secrétariat de rédaction

Mise en page

Mona Lisa Gillain

Affiches

Les affiches proviennent de différentes ONG, les opinions qui y sont exprimées sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de la rédaction d'Antipodes ni des membres d'ITECO.

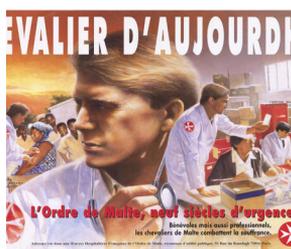
Avec le soutien de la Coopération belge au développement
et de la Fédération Wallonie-Bruxelles

BELGIQUE-BELGIË
PP
1030 Bruxelles 3
1/3487

SOMMAIRE



- 10** Une joyeuse entrée par une controverse
Par Justine Contor
-

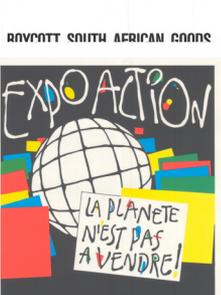


- 16** Un double tournant gestionnaire !
Par Justine Contor
-

- 22** Moins de Résistance des ONG, plus d'emprise des dispositifs
Par Justine Contor
-



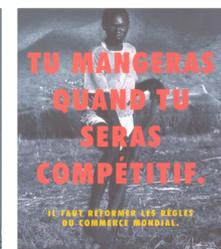
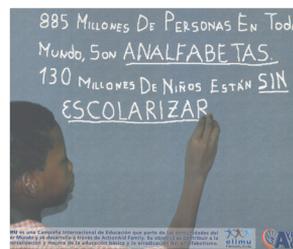
- 36** Des ONG disciplinées par la rationalité néolibérale ?
Par Justine Contor
-



- 46** Rubrique "ITECOLLAGE"
Par Mona Lisa Gillain
-

- 54** Des effets sur les travailleurs ?
Par Justine Contor
-

- 60** Des effets sur les actions ? Le cas du plaidoyer
Par Justine Contor
-



- 68** Conclusion
Par Justine Contor
-

- 70** Références des articles

EDITO

Le sous-titre de ce numéro d'Antipodes aurait pu être « Chroniques de disparitions » d'ONG. Dit de façon aussi abrupte pour commencer l'édito du présent numéro, cela paraît un peu indigeste. À nouveau, quelques personnes risquent de nous tomber dessus pour nous dire combien nous sommes paranoïaques, complotistes et je ne sais quoi d'autres. Aujourd'hui, il semblerait que lucidité, anticipation et réaction en vue d'éviter l'avènement d'un monde non désiré soient refusées par une partie non négligeable de personnes.

Pour rappel, et recontextualisation du présent numéro : au moins depuis une quinzaine d'années, il a commencé à y avoir des réactions d'anticipation face à l'arrivée massive de cadres de la rationalité néo-libérale et l'instauration d'une bureaucratie néo-managériale dans le milieu des ONG et de la coopération au développement.

Que voulons-nous dire en parlant en parlant de rationalité néo-libérale ?¹
Le néolibéralisme peut être vu comme une rationalité qui organise la société en faisant de la compétition une norme et de l'entreprise un modèle. La rationalité néo-libérale peut être définie comme :

« L'ensemble des discours, des pratiques, des dispositifs de pouvoir visant à instaurer de nouvelles conditions politiques, à modifier les règles de fonctionnement économique, à transformer les rapports sociaux de manière à imposer [...] l'objectif de la concurrence généralisée entre entreprises, économies et États. »²

1. Paraphrasé de la thèse de doctorat de Justine Contor *Chorégraphies néolibérales. La disciplinarisation des ONG de développement belges*. Université de Liège, 2020.

2. Dardot, Pierre, et Christian Laval. 2010. *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. La Découverte. Paris.

Et qu'appelle-t-on bureaucratie néo-managériale ?

« La façon « d'enformer les êtres et les événements », d'appréhender le réel en le retranscrivant dans des « formats » mis en commun et dans des « coordinations et des figures du collectif » est une manière non seulement de normaliser, mais aussi de contraindre et de dominer, qui résulte de rapports de force. »³

À l'époque, nos réactions (des membres d'ITECO et d'autres) avaient été minorées sous prétexte que nous exagérons évidemment, que les enjeux étaient ailleurs, que la professionnalisation n'était là que pour s'assurer du bon usage de l'argent public, et qu'il n'y avait nul complot contre le milieu de la coopération au développement.

Nous avons eu également un tas de réactions et de discussions intéressantes suite à différents travaux autour de ces questions : d'abord les entretiens filmés (et sortis en DVD à l'époque) avec l'intellectuel⁴ et formateur **Jean Sur** autour du management – et de la novlangue libérale comme terminologie l'accompagnant -, son arrivée massive et son emprise dans le monde du travail et dans les interactions entre les travailleurs, les façons grâce auxquelles il est institué comme intermédiaire entre le travail et l'intime et il s'immisce au plus profond de nos êtres, et enfin les dégâts qu'il occasionne en termes de mal-être chez les travailleurs. Nous avons poursuivi par la parution de deux numéros d'Antipodes spécifiques sur ces questions : le premier⁵ qui tentait de comprendre l'arrivée des techniques de *New Public Management* dans le monde de la coopération au développement en général, et celui des ONG en particulier ; un premier travail universitaire avait été effectué par un proche d'ITECO, qui y avait consacré un article. Il était également beaucoup question, dans ce numéro-là, de déconstruction de termes, paraissant « neutres » voire positifs, et adoptés comme tels dans

3. Hibou, Béatrice. 2012. *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris : La Découverte.

4. Nous utilisons ce terme avec beaucoup de précautions, nous ne le reprenons ici que parce que c'est comme ça que **Jean Sur** est connu du grand public à travers sa présentation dans quelques sites.

5. Antipodes num 204, 2013, « Manager le Management .»

le milieu mais qui ne sont que les « chevaux de Troie » de la novlangue libérale : excellence, professionnalisation, qualité, efficacité, etc. Avec, en filigrane, ces questions naturelles : quand des interlocuteurs utilisent des mots connotés si positivement, comment s'y prendre pour les critiquer de façons intelligentes sans paraître ringard ou prendre trop de risques ? En effet, on peut rapidement être perçu comme sot, à vouloir critiquer les « démarches qualités » dans le milieu, les interlocuteurs associant vite de telles critiques à une résistance à faire de la qualité. Et c'est peut-être fondamentalement cela le problème principal avec le management et ce qui l'accompagne : l'accaparement d'une partie du patrimoine linguistique et de réflexion des humains. C'est comme si certains mots nous sont interdits et sont réservés à cette novlangue qui, à son tour, semble réservée à l'élite managériale qui vise l'excellence.

Il n'en est rien : d'une part, il ne suffit pas de nommer un mauvais chocolat « excellence » pour qu'il devienne un excellent chocolat ; d'autre part, l'excellence comme horizon indépassable, tel que défendu par les méthodes managériales, ne concerne que peu d'élus, et fabrique beaucoup d'exclus. Et donc le fait que nos actions consistent à fabriquer beaucoup d'exclus, alors même que nous sommes sensés lutter collectivement contre toutes formes d'exclusion nous posent des problèmes éthiques.

Plus que jamais, nous demandons à cesser de manager la chèvre et le chou : tout le monde s'est fait cette réflexion au moins une fois dans sa vie ; ou, du moins, toutes les personnes qui ont eu à subir le management, comme mode d'organisation interne, ou bien comme mode d'organisation d'un secteur.

À l'époque déjà, nous lisions dans Antipodes que « un peu partout, dans le travail social, on constate que lorsque les processus de gestion s'imposent comme critère de décision, l'efficacité dans l'action diminue, ou plutôt elle change de nature. C'est-à-dire que concrètement, lorsque le management s'applique, le travail se modifie, il devient autre chose. Le problème est que cette « autre chose » n'est pas questionnée. Elle est simplement évaluée... avec les critères du management. »⁶

6. Guillermo Kozlowski « L'emprise de la gestion » in Antipodes num 204, 2013, « Manager le Management ».

De fait, nous avons constaté, avec d'autres, que l'efficacité des actions dans notre secteur diminue, le travail change de nature et on est évalué... avec de nouveaux critères qui sont installés (même si les formats changent régulièrement, autre technique « involontaire » du management) et ces critères sont bien ceux du management.

Et nous dans tout ça ? Et bien, nous sommes évalués, notés, jugés en permanence avec ce sentiment dans notre for intérieur que rien n'est jamais bon, tout est toujours à côté. Nous nous sentons infantilisés comme jamais par ces modes qui consistent à être sous la loupe en permanence. Pourtant, nous ne sommes pas moins performants qu'avant, ni moins présents. Juste un peu plus écrasé par les passions tristes, les choses qu'on « doit » faire parce que c'est « ce qui est demandé » et les dossiers qui prennent un temps fou, pas tellement à faire, mais à préparer pour pouvoir répondre ce qui est attendu (si on veut encore mener nos actions et défendre un monde où nos actions, et celles d'autres associations et ONG, continuent à être financées). Les espaces pour le changement social et la lutte pour un autre monde se réduisent parce que les passions tristes prennent le dessus, et que nous sommes presque indirectement invités à devenir des administratifs, nous n'avons pas tous cette vocation et ça n'amuse que certains d'entre nous.

Je ne sais plus qui a dit que « chaque matin, en nous levant, nous fabriquons collectivement un monde ; pourtant, lequel d'entre nous, s'il ne tenait qu'à lui, choisirait de fabriquer le monde que nous avons ? » Véritable question, posée à un maximum de personnes actives dans tous les domaines et dans tous les secteurs aujourd'hui. Dans le monde associatif et de la coopération au développement belge, comme ailleurs, la question est urgente ; comme tout semble le devenir aujourd'hui. Continuer à tergiverser et à accepter, c'est renoncer à tout. Car il s'agit de ça : le monde que nous fabriquons chaque jour en acceptant tout ce qui est demandé n'est pas le monde que nous choisirions de fabriquer si nous avions le choix, et, pour des formateurs comme nous, n'est certainement pas le monde que nous discutons et réfléchissons avec d'autres dans nos espaces pédagogiques. Ce qui crée également un problème pédagogique et une dissonance cognitive. Il en va de notre secteur comme de plein de secteurs de l'action sociale. Et comme nous sommes censés nous préoccuper d'une part du respect

des droits et du bien-être des travailleurs et, d'autre part, d'être attentifs aux *shrinking spaces for civil society*⁷, nous nous sentons de plus en plus en déphasage et sentons cette tension entre les deux mondes ; pire, cette tension devient même presque une marque ou un stigmate pour le secteur avec des conséquences sur l'ambiance de travail et la santé des travailleurs. Ça ne nous semble pas mineur⁸ comme changement à analyser.

Si on rajoute une hypothèse très intéressante amenée, entre autres par **Pierre Legendre**, qui ne voit dans le management que le dernier avatar d'une domination occidentale sur le Monde, nous nous sentons définitivement en difficulté dans notre secteur : en effet, les techniques de management, imposées par les pays occidentaux⁹ sont une preuve implicite d'un désir de réorganisation stratégique du Monde par des techniques occidentales. À nos yeux, l'Occident devrait prendre un peu de recul et se reposer un peu, peut-être qu'il a la tête qui tourne un peu : d'autres Peuples et civilisations, et bien plus nombreux, pensent que la capacité stratégique n'est pas l'apanage de l'Occident, et que le futur n'est pas planifiable. Car oui, le Management et ses déclinaisons de *New Public Management*, vise l'emprise sur le Monde : il est censé organiser, coordonner, commander, contrôler. Et, l'air de rien, dans le cadre des différents empires qui voulaient s'étendre depuis quelques siècles, ce rôle a été dévolu à qui ? Ou l'armée ou l'administration, ou les deux. Et ce rêve de grandeur, d'excellence, d'amélioration continue, d'évaluation permanente etc., est un rêve sur-humain, post-humain, qui efface en tous cas tout ce qui est humain chez nous : l'inconstance, les fragilités, les hauts et les bas. L'horizon proposé par le management ne semble être, au mieux, qu'une fausse promesse (encore une, après celles du progrès illimité) ; au pire, au suicide de l'humanité. Je ne sais pas vous,

7. Terme souvent utilisé en Anglais pour dire simplement « rétrécissement de l'espace d'action de la société civile ».

8. Et, de fait, le secteur semble se préoccuper un peu plus des cas de burnout, sans forcément faire un lien quelconque avec l'emprise de la gestion managériale telle qu'imposée aux ONG.

9. Ou plutôt les pays de l'OCDE, mais ceci peut nous emmener vers une autre discussion entre occident, nord et OCDE, et qui a été abordée de façon très intéressante par Sophie Bessis dans son livre « l'occident et les autres ».

mais, personnellement, cet horizon ne me convient pas tellement. Et je n'ai certainement aucune envie d'y contribuer.

Alors que faire ? D'abord, donner la possibilité à **Justine Contor**, auteure d'une excellente thèse de doctorat sur le sujet du management dans le secteur, de partager ses analyses avec les lecteurs et lectrices du présent numéro d'Antipodes : ses travaux sont des graines qui, une fois semées peuvent réenchanter, elles permettent de prendre de la distance et de comprendre un peu ce qui nous arrive. La finesse de ses analyses et la complexification permanente permettront peut-être à d'autres secteurs associatifs¹⁰ d'éviter de tomber dans les mêmes travers. Ensuite s'ouvrir, peut-être, à des groupes de réflexion sur ces questions et de développer collectivement des stratégies de résistance face aux excès managériaux. Il s'agit de faire la transition pour sauver la nature, l'environnement et la planète certes ; mais il s'agit également de sauver ce qui est humain chez les humains et de lutter non seulement pour garder la biodiversité mais également la diversité des humains, des acteurs sociaux et des institutions. Enfin, il s'agit de réenchanter nos actions, nos vies, nos rencontres, notre travail. La transition c'est aussi ça, ce n'est pas qu'une question technique.

Chafik Allal

“

Quelque chose se durcit dans les relations mondiales, quelque chose de guerrier, qui touche aux ressources généalogiques, à la Terre intérieure de l'homme.

”

- *Pierre Legendre*

Nous avons choisi d'accompagner la publication de ces réflexions de **Justine Contor** par des illustrations provenant d'affiches d'ONG, et de citations de **David Graeber**, disparu hélas trop tôt, as a tribute.

10. Nous pensons évidemment et en priorité, mais pas exclusivement, aux secteurs de l'éducation permanente.

UNE JOYEUSE ENTRÉE PAR UNE CONTROVERSE

Par Justine Contor

Cette contribution à Antipodes est le résultat d'un travail de recherche mené par **Justine Contor** – chercheuse au Centre de recherche Spiral de l'Université de Liège – dans le cadre de ses travaux de recherche au sein du secteur ONG entre 2015 et 2020. Il s'agissait d'interroger la manière dont les dispositifs de gestion produits par et pour le secteur agissent sur ce dernier. Autrement dit, comment les techniques gestionnaires transforment le secteur ? Cette contribution est directement inspirée de la discussion de sa thèse de doctorat, visant toutefois à la rendre plus accessible afin que le secteur ONG – mais pas que – puisse s'en saisir.

Entrer sur le terrain par une controverse

« Le screening, en particulier, nous a jugé à l'aulne d'une usine de production de boîtes de conserves. Je ne me sens pas respecté pour ma spécificité : le changement social. Non qu'une usine de boîtes de conserves ne puisse pas être quelque chose d'intéressant mais juger un poisson à sa capacité à grimper à un arbre est aussi stupide qu'inutile. Le screening, ce n'est rien d'autre que ça. Le sommet d'une certaine « professionnalisation » qui a perdu en chemin l'enthousiasme de l'engagement. En tant que travailleur d'une organisation qui cherche à produire du changement social, je me sens incompris, insulté, amoindri par un processus qui ne respecte rien de ce que je fais, réalisé par des gens, certes de bonne volonté, mais qui ne comprennent pas grand-chose à la réalité dans laquelle je travaille. Quoi que vous fassiez, ce qui compte n'est pas tant la qualité du travail que la qualité de la gestion. Gestion financière, gestion administrative, gestion des partenariats, gestion des processus, gestion des risques, gestion de la gestion... gestion par-ci, gestion par-là. Une farce qu'on nous fait jouer. Derrière la professionnalisation, se cache une envie de changer nos modes de fonctionnement, nos modes de pensée, notre âme et notre



ADN. Une volonté de formater les ONG comme des unités de production, pour mieux pouvoir les comparer, pour mieux pouvoir choisir les « meilleures », les plus « aptes » à faire ce qui est aux antipodes de leur objet social, celles qui demain pourront gagner des marchés, des appels d'offre et des appels à projet, grand rêve de tout bureaucrate qui se respecte pour qui privatisation rime avec performance.»

(Extrait de la revue *Antipodes*, 2016,
Testament d'un travailleur du développement en ONG,
Réforme de la coopération belge, n°214, ITECO).

Je prends connaissance de ce texte en 2016, alors que je viens de commencer « mon » terrain. J'ai bien sûr déjà entendu parler du screening : les travailleurs et le secteur tout entier ne parlent que de cela.

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des ONG imposée par l'administration de la coopération belge au développement (DGD) dans le courant de l'année 2015-2016 à l'ensemble des acteurs de la coopération non gouvernementale comme première étape de reconnaissance du statut d'ONG, donnant accès par la suite au financement.

À la lecture de cet extrait, il peut être surprenant de voir apparaître des termes comme *screening* – à entendre ici comme un audit – performance ou encore gestion dans un secteur tel que celui de l'aide au développement. Il est aussi interpellant de constater que des travailleurs du secteur ONG – un secteur considéré comme étant à valeur sociétale compte tenu de sa participation à l'inclusion et la cohésion sociale – se sentent « incompris », « Insultés » et, en quelque sorte, fragilisés par une logique gestionnaire qui semble être aux antipodes de ce qu'ils et elles font et sont.

Ce ressenti me plonge au cœur d'une controverse – un moment de forte tension – qui a eu lieu au sein du secteur non gouvernemental de la coopération au développement belge. Ce screening devient alors le point de départ empirique de ce qui deviendra ensuite ma thèse de doctorat. Avec les personnes qui m'accompagnent dans ma recherche, nous avons à l'époque l'intuition qu'il est essentiel de comprendre ce dispositif, d'en retracer l'histoire, mais

plus encore le suivre. Il s'agit même de le traquer dans les différents espaces au sein desquels il se déploie pour qu'il nous révèle tout ce qu'il est, ce qu'il fait et la manière dont il interagit avec et transforme les réseaux d'humains et de non-humains (les ONG, leurs travailleurs, l'administration ou encore les instruments d'action publique) qui se sont constitués autour de lui. Mon parti-pris a donc consisté à aller à la rencontre des acteurs qui avaient quelque chose à dire sur ce screening et me laisser embarquer...

Interroger la disciplinarisation des ONG à l'ère du néolibéralisme

Interroger la notion de *disciplinarisation*, implique de s'inscrire explicitement dans le sillage des travaux de **Foucault**. En effet, cette notion est centrale dans son analyse. Dans *Surveiller et punir*, elle caractérise une série de dispositifs, tels que l'école, la prison ou l'armée (**Foucault, 1975**). Dans *Naissance de la biopolitique*, Foucault (2004)¹ propose une analyse des modalités de gouvernement des individus (disciplinés) ainsi que de l'ensemble des vivants. Il y assimile la population et les individus à des « corps dressables », qu'ils soient sociaux ou individuels.

Il montre donc à quel point les mécanismes de discipline agissent sur les corps des sujets, au sens où c'est le corps social tout entier qui s'en trouve transformé. En effet, **Foucault** considère que la discipline « fabrique » des individus, qu'elle est « la technique spécifique d'un pouvoir qui se donne les individus à la fois pour objets et pour instrument de son exercice » (**Foucault, 1975, p. 200**).

Ainsi, la lecture foucauldienne de la société disciplinaire – centralisée sur l'individu – doit s'accompagner d'une **analyse de la biopolitique** – dans notre cas des ONG – qui étend son étude du pouvoir à l'ensemble de la population. Ce type de gouvernementalité se donne comme objet la population et, partant, la gestion politique de la vie à travers de véritables

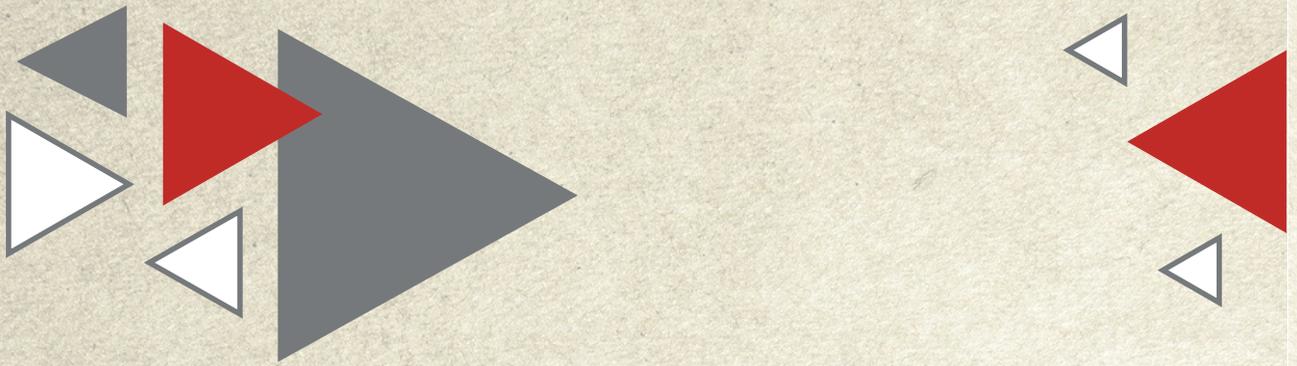
1. Les références seront toutes regroupées dans une notice bibliographique à la fin de ce numéro d'Antipodes.

programmes d'administration. Il s'agit donc bien d'une construction qui résulte de la gestion politique globale de la vie des individus. Cette biopolitique implique cependant non seulement une gestion de la population mais un **contrôle des stratégies** que les individus, dans leur liberté, peuvent avoir par rapport à eux-mêmes et les uns par rapport aux autres.

En ce qui me concerne, mes observations m'imposent d'envisager la **disciplinarisation des sujets comme un processus**. Tout d'abord parce qu'elle s'inscrit dans la *durée* : construire et mettre en œuvre un dispositif, transformer des ONG, leur secteur et leurs travailleurs, bref, transformer leurs conduites, tout cela prend du temps. C'est à ce titre que j'ai étudié vingt-cinq ans de transformation du champ de la coopération non gouvernementale belge². Ensuite, ce processus permet de distinguer différents *niveaux* d'analyse : le niveau des injonctions politiques, celui du secteur de la coopération non-gouvernementale, les organisations elles-mêmes, et enfin « jusqu'au [niveau le] plus intime de la subjectivité » (**Dardot et Laval**, 2010, p. 21) : les individus. Dans cette perspective multi-sujets, il s'agit également de questionner les espaces d'intermédiation, voire de résistance que dessinent les organisations elles-mêmes, les fédérations et l'administration fédérale, à la fois sujets disciplinés et disciplinants.

Ainsi, la disciplinarisation des sujets (organisations et individus) s'interroge à travers les concepts gravitant autour de la notion de « fabrique du sujet » (**Dardot et Laval**, 2010, p. 402). Le sujet, en tant qu'individu, est le produit discipliné des dispositifs de gouvernement et des outils de gestion interne. La disciplinarisation est profonde car les individus sont (re) façonnés par ces nouvelles modalités d'existence. En effet, il y a une transformation interne des conditions de travail dans une organisation où les travailleurs adhèrent à une logique donnée (**Pagès**, 1979 [2019], p.51). Il s'agit dans notre cas de la rationalité néolibérale déclinée sous forme de dispositifs gestionnaires qui en vient à coloniser l'ensemble de la structure et de ses travailleurs.

2. Le travail de recherche se fonde sur une méthodologie qualitative robuste, présentée en détail dans le chapitre consacré de la thèse.



Les relations de pouvoir ne sont plus exclusivement « envisagées comme rapports de domination ou de privation » ni opposées à la liberté (*Jean-pierre*, 2006, p.90). Le concept de gouvernementalité implique au contraire que des **sujets agissent**, sous certaines conditions, comme producteurs d'une liberté et d'une puissance par lesquelles leur assujettissement se renforce pourtant.

Il s'agit bien là d'une *discipline néolibérale* de l'ONG qui se donne à voir au sein même des organisations à travers : des exigences de résultats, des normes de rentabilité, une explosion des pratiques de gestion, un contrôle permanent, des *benchmarks*, des évaluations, des échanges d'informations, une mise en place de démarche qualité, ou encore un management de la performance (**Dardot et Laval**, 2010).

L'efficacité de cette logique repose moins sur sa rationalité technique que sur les *représentations* qu'elle invoque et produit. La transformation de la rationalité technique en un système idéologique est difficile à contester, puisqu'il offre une représentation du réel qui est cohérente avec les pratiques sociales des membres de l'organisation. Selon cette logique, il s'agit essentiellement d'être (ou de devenir) un *bon gestionnaire*, particulièrement quand on gère des deniers publics. Cette logique d'action est présentée comme une évidence, comme « allant de soi ». Les dispositifs visent donc à fabriquer des ONG et des travailleurs auditables, produisant des documents qui sont à leurs yeux inutiles, mais néanmoins indispensables dans une logique d'auditabilité au sens de Power (1999).

Tous ces dispositifs gestionnaires renforcent une « pression disciplinaire illimitée » (**Dardot et Laval**, 2010, p.311). C'est ce que **Hibou** (2012) conceptualise également avec sa notion d'*abstractions* qui produit un sentiment de contradiction généralisé. Ce dernier peut être vu au sens d'un paradoxe

(de Gaulejac & Hanique, 2015) que crée ces accumulations de dispositifs de gouvernement et qui ont pour effet de discipliner les sujets.

Ce faisant, nous assistons bien à la mise en place d'un processus de disciplinarisation de l'ensemble des ONG mises au pas par la rationalité néolibérale. Cette dernière prend corps à travers la rationalité politique, qu'elle soit nationale ou internationale, par les différents dispositifs de gouvernement étudiés tout au long de notre thèse, par l'administration, mais aussi et surtout à travers les ONG elles-mêmes, qui se transforment en tant que secteur, en tant qu'organisation et enfin en tant qu'individu.

UN DOUBLE TOURNANT GESTIONNAIRE

Par Justine Contor



Notre analyse socio-politique des vingt-cinq dernières années de la coopération non gouvernementale belge s'est attachée à mettre en évidence les évolutions du secteur, mais aussi certains facteurs de stabilité posant les jalons d'une rationalité (néolibérale). Lorsque

la coopération belge entre en crise à la fin des années 1990, les ONG sont financées par l'État belge depuis près de vingt ans. Le rapport de la Commission d'enquête parlementaire publié en 1997 souligne (déjà) le fait que les ONG sont très diversifiées et qu'il est urgent de concentrer

leurs actions et d'augmenter leurs complémentarités par des collaborations renforcées. Ce rapport met par ailleurs en exergue que l'évaluation et le contrôle de ces organisations est alors quasi absent et qu'il semble exister des tensions importantes entre le secteur et l'administration¹.

Comme le montre le chapitre de la thèse consacré à la sociohistoire de la coopération (voir chapitre 3), le rapport de la Commission d'enquête de la fin des années 1990 souligne aussi la légitimité de l'engagement et des actions des ONG du secteur. Toutefois, ce moment de sortie de crise marque un – **premier tournant gestionnaire** – dans l'histoire de la coopération belge, qui influencera durablement la trajectoire des ONG de développement. Nous parlons *de tournant gestionnaire* du secteur parce que ce moment est le témoin d'une réorganisation structurelle de la coopération au développement qui affecte tous les acteurs du secteur en mobilisant une même logique gestionnaire en guise de référence.

Plus spécifiquement, on peut affirmer que cette époque marque l'émergence d'une vision stratégique nouvelle dans le chef des ONG belges, et particulièrement néerlandophones. En effet, plusieurs organisations sont convaincues par les discours d'efficacité gestionnaire et de rationalisation du secteur. À travers les projets de consortium², elles font le pari de la collaboration renforcée, voire de la fusion de leurs structures, sans que s'exerce sur elles une contrainte spécifique de la part de l'administration. Cette tendance, qui se marque surtout au niveau des ONG du Nord du pays, jette les bases d'un déséquilibre entre ONG francophones et néerlandophones. Puisqu'aujourd'hui, les ONG néerlandophones sont de plus grande taille et sont moins nombreuses que les ONG francophones plus petites et plus nombreuses.

L'administration est elle aussi transformée par les effets de cette crise. La partie opérationnelle de l'administration est désormais transférée dans une agence (Enabel) spécifiquement créée pour rendre plus « *autonome*

1. Pour plus de détails voir : Contor 2017 ; 2018 ; 2020.

2. Réf. De l'AR de 98 de mémoire à ce sujet cf. chapitre ad hoc.



» et « *flexible* » la gestion des programmes opérationnels, en mobilisant un souci de renforcement de « *l'efficacité* » de la coopération gouvernementale. C'est à ce moment qu'est décidée la mise en place – exceptionnelle en Belgique à cette époque – d'un Service d'évaluation fédéral (Contor, 2018). La création de ce service traduit une volonté politique de mettre en avant des réformes orientées vers la recherche d'efficacité et d'efficience à travers des programmes d'évaluation des performances des opérations subventionnées.

En d'autres termes, ce **tournant gestionnaire** national place au cœur de l'action publique sectorielle des principes de « bonne gestion » tels que l'efficacité, l'efficience, la performance, soutenus par une pratique indépendante et accrue de l'évaluation pour en démontrer les réalisations et les résultats. Dardot et Laval (2010) montrent à cet effet que la mise en place de processus de contrôle et d'évaluation de la conduite, participe à une « expansion de la technologie évaluative » ce qui en fait un mode disciplinaire en tant que tel (p. 301). En outre, l'État devient responsable de la définition des conditions de la concurrence et du respect des principes qui la

fondent (Dardot et Laval, 2010).

Durant la même période, ce tournant gestionnaire se déploie au niveau international (on parle alors du second tournant). Il est symbolisé par la Déclaration de Paris « pour l'efficacité de l'aide », signée en 2005, qui promeut une nouvelle vision du développement « efficace », « performante » et dont la gestion doit désormais être « axée sur les résultats » (Lewis, 2014).

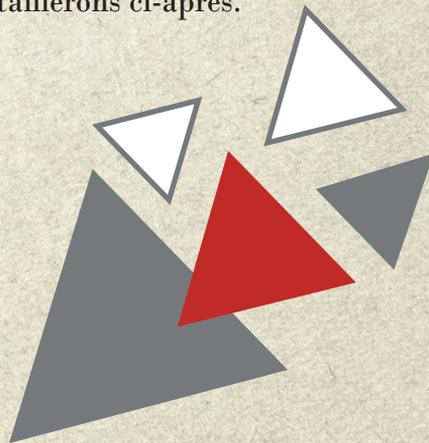
Même s'il est clair que l'origine du « tournant gestionnaire » est multifactorielle, nous considérons tout de même que cet engagement international a fortement influencé la rationalité politique belge en matière de développement, et les transformations des programmes d'action qui lui sont liés ont reconfiguré à la fois le secteur et l'ensemble des acteurs non gouvernementaux. La sociohistoire de la coopération belge (voir chapitre 3) montre d'ailleurs bien la manière dont le cadre international a influencé la politique belge en la matière.

Le processus - global - de transformation du secteur non gouvernemental

En ce qui concerne plus spécifiquement le secteur non gouvernemental, **Stangherlin** (2001) fait état de la succession de quatre générations d'ONG : les précurseurs, les ONG de coopération au développement, les tiers-mondistes, et les techniciennes sans frontières. Dans la continuité de sa réflexion, nous avons émis dans nos précédents travaux l'hypothèse d'une cinquième et nouvelle génération d'ONG : les ONG gestionnaires (**Contor**, 2018). Cette génération d'ONG fondait, selon notre analyse de l'époque, son fonctionnement sur un 'logos gestionnaire', s'articulant autour de trois éléments : la maîtrise, la performance et la rationalité de l'organisation (**Boussard**, 2008). Toutefois, à la lumière de nos résultats, nous sommes amenées à quelque peu revoir ces propos. Ce que démontre notre thèse, c'est qu'il ne s'agit pas tant de l'émergence d'une nouvelle génération d'ONG (puisque nous n'avons pas observé la création de nouvelles ONG au niveau belge depuis ces quinze dernières années),

qu'une transformation structurelle de l'ensemble des ONG issues de ces différentes générations.

En effet, les quatre générations coexistent : elles ont émergé à des périodes et pour des raisons idéologiques différentes (voir article de **Stangherlin** (2001)), mais continuent depuis lors d'occuper l'espace de la coopération non gouvernementale. Elles ont toutes été concernées par les contraintes de réforme gestionnaire imposées par les autorités fédérales. Ainsi, ces quatre générations d'ONG ont toutes évolué à leur manière et au fil du temps vers une 'professionnalisation gestionnaire'. Il ne s'agit donc pas, à proprement parler, de l'apparition d'une cinquième « génération d'ONG », mais plutôt d'une transformation générale et profonde à des degrés divers de l'ensemble du secteur des ONG de développement belges – que nous détaillerons ci-après.



LIBERACION LIBERACION

SOLO EL PUEBLO SALVA AL PUEBLO

Por un movimiento obrero,
factor decisivo en la
liberación de los pueblos
de América Latina.



**CENTRAL
LATINOAMERICANO
DE
TRABAJADORES**

CLAT-NEDERLAND
NIEUWE GRACHT 47. UTRECHT.
GIRO 1918108

LIBERACION LIBERACION

LIBERACION LIBERACION

LIBERACION

“

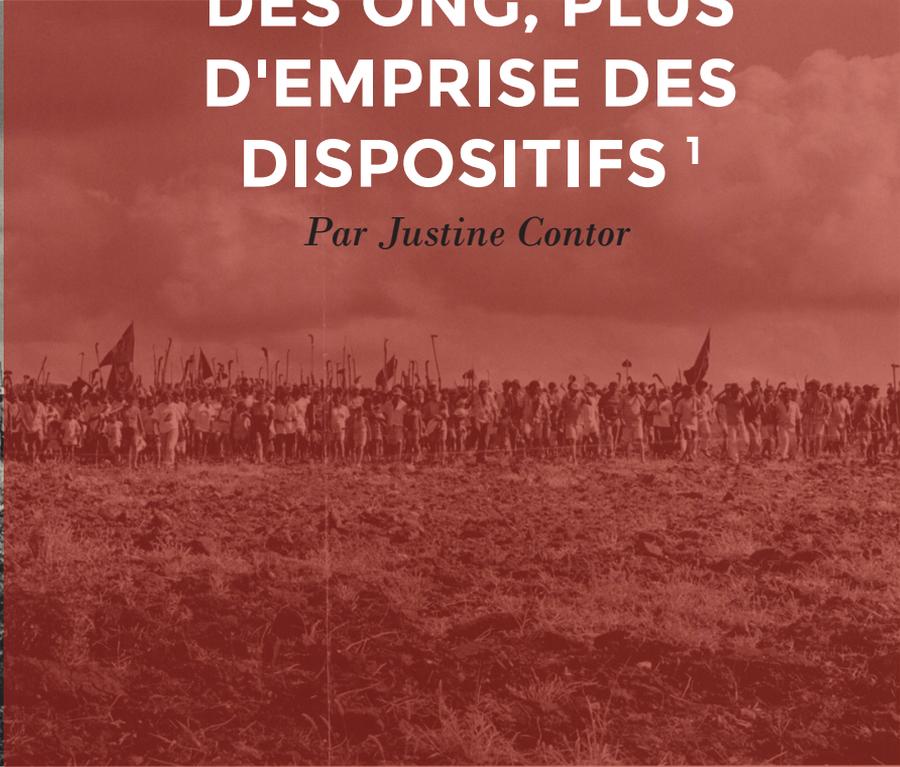
Leurs postes (directeurs, administrateurs, etc.) sont conçus pour qu'ils adhèrent aux vues et aux sensibilités de la classe dirigeante – en particulier dans sa composante financière –, mais aussi pour qu'ils réservent leur animosité à ceux dont le travail a une valeur sociale indéniable.

”

- *David Graeber in Bullshit Jobs Paris, Les liens qui libèrent, 2018, 416 p.*

MOINS DE RÉSISTANCE DES ONG, PLUS D'EMPRISE DES DISPOSITIFS ¹

Par Justine Contor



SEBASTIÃO SALGADO
MOVIMENTO DOS SEM TERRA

 frères des hommes europe

 FUNDACIÓ PELS DRETS COL·LECTIUS DELS POBLES

Dans cet article, nous revenons sur les programmes concrets de la réforme à travers les dispositifs de gouvernement successifs dans le sous-secteur des ONG. Rappelons

que notre entrée sur le terrain s'est faite via une *controverse* relative à la mise en œuvre du *screening*, dont nous avons proposé une analyse diachronique, d'une part, avant d'en examiner les effets, d'autre part.

1. L'analyse approfondie de l'ensemble de ces outils sont dans le chapitre ad hoc de la thèse de doctorat dont sont issues ces réflexions.

Nous montrerons ici comment les différents dispositifs (disciplinaires) étudiés agissent à la fois comme agents du néolibéralisme, tout en créant, dans le même mouvement, les conditions de possibilité de résistance à ses injonctions. Ainsi, faire la généalogie des dispositifs (comme proposé dans l'article précédent) met en évidence les processus de construction des programmes de gouvernement (Rose et Miller, 1992), les espaces de résistance qui s'ouvrent et les différents acteurs qui gravitent autour et à l'intérieur de ces mécanismes de résistance, mais cela montre aussi, dans le cas étudié, l'affaiblissement progressif de ces espaces face aux injonctions gestionnaires.

Aborder la transformation des sujets par la disciplinarisation offre la possibilité de mettre en perspective une dialectique centrale dans l'analyse de Foucault : celle de « pouvoir – résistance ». En effet, « là où il y a pouvoir, il y a résistance » (Foucault, 1976, p. 125). La résistance, nous dit Revel, « est la possibilité de creuser des espaces de luttes et de ménager des possibilités de transformations partout » (Revel, 2004, p. 53). Ainsi, s'intéresser aux processus de disciplinarisation (néolibérale) des ONG donne à voir, en creux, les moments et les espaces de résistance créés au cours de l'his-

toire par différents acteurs.

Foucault a d'ailleurs analysé au long de son œuvre les transformations historiques des relations entre savoirs et pouvoirs et « comment les techniques intellectuelles contribuent au gouvernement à distance et à façonner les sujets » (Jeanpierre 2006 : 99) en d'autres mots à les discipliner.

Le concept de dispositif est entendu ici, selon la définition désormais classique de Foucault, comme « un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments » (Foucault, 1994, p. 299). Leur analyse doit dépasser la dimension exclusivement matérielle de concepts tels que ceux d'outils, d'instruments ou encore d'instrumentation en intégrant le niveau discursif qui l'accompagne. Ainsi, il ne s'agit pas seulement d'étudier la gestion comme *praxis* (c'est-à-dire comme conduite des organisations), mais de saisir les actes langagiers, les démarches, les outils, les techniques, les rôles, les institutions et les organi-

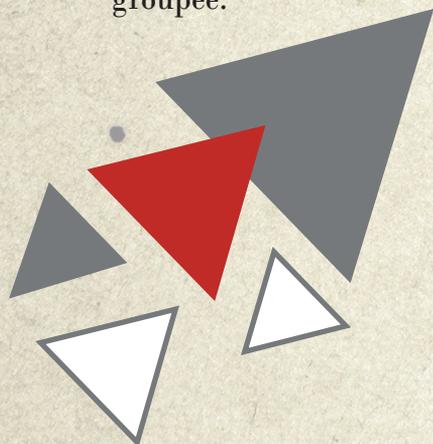
sations qui participent à sa croyance généralisée (Boussard, 2008).

Dès lors, comment se nouent les rapports de pouvoir et de résistance au sein des dispositifs qui coordonnent les interactions entre différents sujets ? Nous revenons ici sur quelques moments clés de l'histoire des dispositifs, la façon dont ils agissent sur les sujets et les disciplinent. Nous verrons que **si les dispositifs gestionnaires disciplinent le sujet, ils ne s'imposent toutefois jamais totalement ou, à tout le moins, linéairement, c'est-à-dire sans faire l'objet de contestation.** Ils sont toujours le fruit de négociations et, partant, de résistances.

Cette démonstration s'appuie sur quatre moments illustratifs de résistance que sont la contestation des résultats du premier *screening*, l'intégration de la notion de complexité dans le second *screening*, le refus de la mise en concurrence formelle des ONG par le biais d'appels à projets et, enfin, la mise en place de l'instrument de financement de la demande groupée.

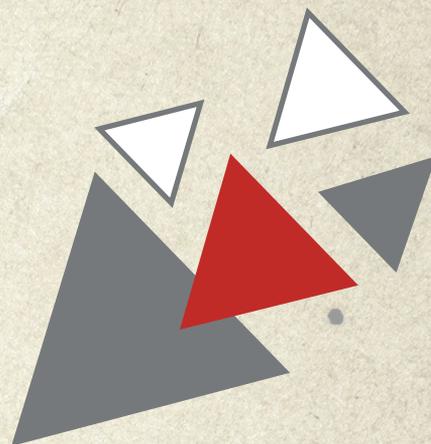
Des résultats contestés

Replongeons-nous un bref instant en 2005 dans le contexte du premier *screening*. À la suite de la crise de la coopération belge, une étude menée en 2001 par une branche de la société de consultance IBM recommande, entre autres, de (re)financer les ONG par une double modalité : le projet et le programme. En outre, la modalité programme deviendrait accessible via la mise en place d'une étape de certification des ONG recouvrant un niveau minimal de qualité en matière de résultats sur le terrain et en matière de gestion interne. Notons par ailleurs, que cette étude d'IBM marque l'avènement d'une forme d'ingérence du secteur privé (et de ses recettes gestionnaires) dans le secteur public – typique du *new public management*. Pour ce qui concerne la coopération non gouvernementale, la place du secteur de la consultance privée se renforce notamment lors du 1^{er} *screening*, mis en œuvre en 2005 par une société privée d'audit, PricewaterhouseCoopers (PwC).



Ce premier exercice marque un tournant dans la collaboration entre la DGD et les ONG. D'abord, l'administration intègre un tiers, à savoir la société d'audit en charge de la mise en œuvre ; ensuite, elle considère que ce qui est prévu dans la réglementation ne suffit pas, ajoutant des critères de sa propre initiative. Les acteurs expliquent qu'un grand nombre de structures échouent au premier tour de ce (premier) *screening*. À l'époque, le secteur discute beaucoup des résultats, à tel point que sera négociée avec la DGD une phase de « repêchage » qui permettra *in fine* à la quasi-totalité des ONG de le réussir. Il s'agit ici d'un exemple de « **sanction normalisatrice** » (Foucault, 1975) puisqu'en jouant le jeu du repêchage les ONG acceptent par la même occasion la reconfiguration de leurs modes d'existences. Cependant, ces résultats finaux génèrent un sentiment de frustration au sein de l'administration : un gros investissement pour peu de résultats en termes de rationalisation du secteur.

Ce court récit illustre la tension entre le renforcement de la contrainte gestionnaire et la résistance du secteur. En ce qui concerne le premier, le renforcement de la pensée gestionnaire est le fruit de la rationalité néolibérale, exercée par l'administration à



travers la mise en œuvre de ce premier *screening*. Pour ce qui est de la résistance des acteurs, elle révèle que les ONG renégocient les résultats et évitent ainsi à de nombreuses structures une situation d'échec qui aurait signifié la fin de leur financement et de leurs activités, mais montre également la volonté des ONG de rester dans le jeu.

Les critères d'audit s'adaptent aux petites structures

En 2015, l'administration organise un second *screening* des ONG de développement. Dix années se sont écoulées depuis le premier exercice d'audit et avec elles une accélération de la diminution du personnel de la DGD, tandis que le nombre des ONG a peu diminué. Rappelons aussi que les premières discussions autour

du second screening se font durant l'année 2013, alors que le secteur est placé sous la responsabilité d'un ministre francophone socialiste. D'ailleurs, il est à pointer que malgré les alternances politiques du porteur de portefeuille, la continuité du projet démontre que l'objectif de transformation du secteur dépasse les clivages partisans.

une méthode d'auto-apprentissage pour assurer une amélioration des processus de gestion interne. Même s'il existe des différences de comportement entre les structures quant à la mise en place de EFQM, les ONG espèrent par ce biais se préparer pour le futur et second *screening*, voire en négocier les modalités. Pour sa part, l'administration a aussi connu la mise

CHEVALIER D'AUJOURD'HUI

• DJOUGOU, LES SOINS À L'HÔPITAL DES ŒUVRES DE L'ORDRE DE MALTE

VERTEUILLES
CENTRE NATIONAL DE RECHERCHE ET D'EXPÉDITION DE MÉDICAMENTS

L'Ordre de Malte, neuf siècles d'urgences.

Bénévoles mais aussi professionnels, les chevaliers de Malte combattent la souffrance.

Adressez vos dons aux Œuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte, reconnues d'utilité publique, 92 Rue du Ranelagh 75016 Paris.

The advertisement features a collage of images: a doctor in a white coat with a red cross emblem, a person in a blue uniform with a red cross emblem, a group of people in a hospital setting, and a person in a white coat with a red cross emblem. The text is overlaid on the collage.

De leur côté, durant cette décennie, les ONG se sont engagées, par le biais de leurs fédérations, à développer de façon autonome une (autre) approche de gestion de la qualité en choisissant le dispositif EFQM qui favoriserait

en œuvre d'une vaste réforme interne avec le Plan Copernic (de Visscher & Varone, 2004) qui visait à implémenter les principes du *new public management* au sein de l'ensemble des services publics fédéraux belges.

Les critères du second *screening* sont développés par une nouvelle société privée d'audit (BDO), en coopération avec l'administration mais sans négociation avec le secteur. Les critères d'agrément sont davantage ciblés et ont changé de registre, devenant un audit, soit **un examen de la capacité de gestion des ONG.**

Ce faisant, pour analyser la mise en place du *screening*, nous proposons de résumer les cinq étapes du processus disciplinarisation décrit par Foucault (Foucault, 1975) en trois points. Selon le philosophe français, « **la pénalité perpétuelle qui traverse tous les points, et contrôle tous les instants des institutions disciplinaires compare, différencie, hiérarchise, homogénéise, exclut. En un mot elle normalise.** » (Foucault, 1975, p.215).

Une première étape vise donc à *rendre la comparaison possible*. Pour cela, les actes et les performances des sujets (ONG et individus dans notre cas) sont référencés. Des valeurs seuil ou des moyennes sont créées sur base de ces performances et les sujets doivent s'en approcher. Ainsi les sujets sont hiérarchisés par rapport à leurs capacités, en l'occurrence de gestion dans le cas du *screening*. L'examen, ou ici l'audit, est un dispositif de choix dans ce processus car il combine **des techniques de surveillance et de sanction qui normalisent.**

En outre, l'examen place les individus dans un « réseau d'écriture » par l'accumulation de documentation. Dès lors, l'audit, entouré de ces techniques documentaires, fait de chaque ONG un cas – c'est-à-dire qu'il peut être décrit, mesuré, jaugé et comparé à d'autres (*ibid.*, p. 224). Le *screening* portait précisément sur l'analyse de la preuve par le document écrit.

Une seconde étape consiste à homogénéiser les sujets par la sanction. Cette *sanction normalisatrice* considère que tout ce qui est inadéquat à la règle, tout ce qui s'en éloigne, est non-conforme (*ibid.*, p. 210), ce qui a pour effet de **rappeler la norme et d'inciter les sujets à s'y conformer.**

Enfin, la troisième étape consiste à définir une limite qui elle-même place l'ONG du bon ou du mauvais côté de la moyenne : par exemple, soit une ONG réussit le *screening* et est accréditée, soit elle y échoue et n'est plus une ONG reconnue par l'État. Cette réflexion montre la manière dont le *screening* permet la comparaison, l'établissement d'une norme et partant le rappel de cette norme.

Les dix domaines de gestion qui servent de base à l'audit sont définis dans la législation² : ils doivent permettre de vérifier « la qualité du système performant de maîtrise de l'organisation ». L'un de ces domaines concerne « la capacité de gestion de la complexité », entendue comme « le volume et la complexité des interventions menées ». Ce critère relatif à la notion de complexité est le résultat d'une négociation du secteur avec l'administration. En effet, il s'agissait de s'interroger sur la manière de préserver les petites organisations dont les structures de gestion sont moins développées. Cette réflexion résulte d'échanges entre les fédérations et l'administration. En effet, comme le montre l'extrait suivant, certains intervenants insistent sur la nécessité de prendre en compte les spécificités de ces petites structures, montrant une coopération à deux vitesses.

Si l'adjonction de cette dimension doit permettre de protéger les petites structures, il ne faut toutefois pas surinterpréter la logique de préservation des petites entités. En effet, le *screening*, malgré son critère de « complexité », aura pour effet d'exclure pas moins de 30 % des ONG du méca-

nisme de co-financement : il s'agit essentiellement des plus petites ONG.

Revenir sur ce moment spécifique d'intégration de la notion de complexité comme critère lors du *screening* met en évidence tant le processus de contre-conduite des acteurs du secteur, que le rôle de médiation joué par la DGD. En effet, la prise en compte de la complexité d'une structure est le résultat d'une connaissance fine de l'administration en ce qui concerne son secteur, mais aussi des discussions avec les fédérations. En ajoutant cette dimension, l'administration et les fédérations s'assurent que les petites ONG sont considérées et ne seront pas mises en difficultés par le processus *screening* qui est devenu beaucoup plus exigeant et qui, de par sa mise en œuvre, permet moins facilement de le contester.

2. Cf. l'arrêté royal du 23 août 2015 modifiant l'arrêté royal du 25 avril 2014 concernant la subvention des acteurs de la coopération non gouvernementale et l'arrêté royal du 11 septembre 2016 concernant la coopération non gouvernementale.

Refuser la mise en concurrence explicite

Un autre moment de contre-conduite important est le refus par le secteur d'une mise en concurrence explicite. En 2015, le ministre libéral flamand (actuel 1^{er} Ministre) De Croo propose de mettre en place un financement dans une logique de mise en concurrence formelle. Il est utile de rappeler que cette proposition est présentée alors que le secteur vient de passer le *screening*. Les acteurs sont éprouvés par ce moment de fortes tensions et doivent trouver une nouvelle énergie pour l'élaboration et le dépôt de programme, seuls ou désormais en commun.

De son côté, le ministre propose un financement des ONG à travers la modalité des appels à projets, un dispositif éminemment néolibéral, puisqu'il organise une mise en concurrence des acteurs et, partant, une situation de (quasi) marché sur le modèle de ce qui a été mis en place aux Pays Bas (Boomsma et O'Dwyer 2019) ou encore au Canada.

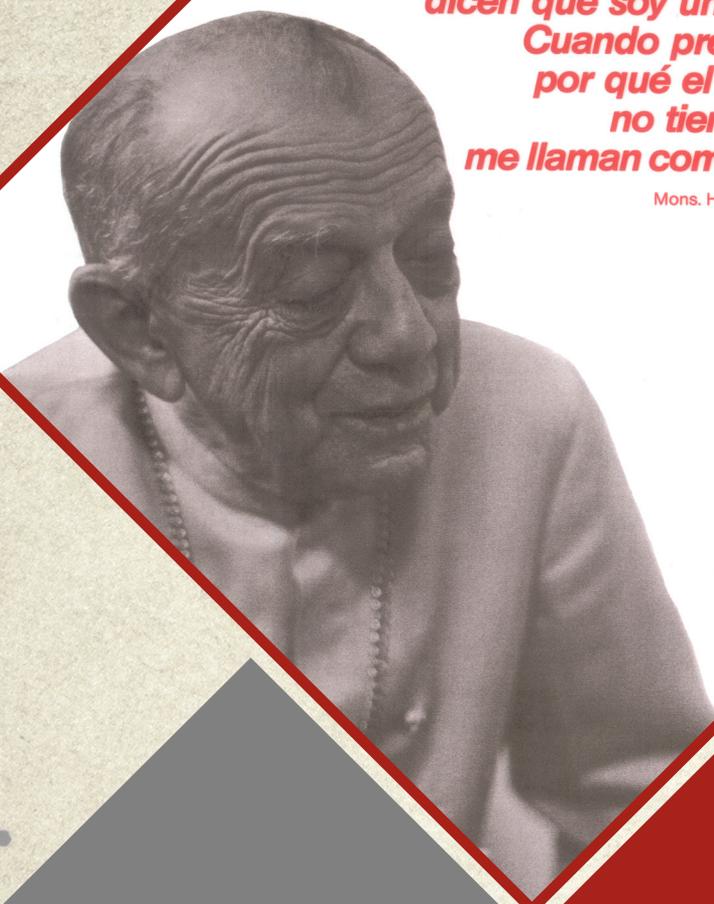
Le *screening* avait permis de mettre en évidence les ONG les plus et les moins performantes en matière de capacité de gestion interne, eu égard au classement produit. S'il s'agit bien là de la production d'un « signalement de la valeur gestionnaire » de chaque entité, la mise en concurrence (formelle) demeure considérée par le secteur comme une étape inacceptable.

Cette proposition a alors provoqué une forte mobilisation, si bien que cette fois-ci, tous les organes représentatifs (fédérations et coupoles) marquent leur opposition.

Si cette opposition massive a pu apparaître comme un acte fort et éminemment solidaire de la part du secteur des ONG, refusant cette mise en concurrence formelle, les conséquences concrètes de ce « coup de force » sont toutefois à nuancer. En effet, l'abandon de la mise en concurrence s'est accompagné d'une contrepartie : l'instauration des cadres stratégiques communs (CSC). Ces CSC s'apparentent à des groupes de travail inter-ONG et visent un projet de synergie et de travail en complémentarité dont l'objectif ultime est d'éviter la dispersion de moyens des ONG intervenant sur un même territoire. Il s'agit en somme de rendre l'action de coopération indirecte plus performante et efficace par une approche

***“Cuando doy pan a un pobre,
dicen que soy un santo.
Cuando pregunto
por qué el pobre
no tiene pan,
me llaman comunista”***

Mons. Helder Cámara



coordonnée des acteurs, qui participe elle aussi d'une rationalité néolibérale. En outre, rappelons-nous que ces CSC sont, à peu de choses près, la première proposition de travail en synergie proposée par l'administration avant 2013. À l'époque, les ONG s'y étaient opposées et avaient négocié les Analyses Contextuelles Communes (ACC)³. **Cet épisode démontre aussi que ce qui était considéré comme inacceptable quelques années plus tôt est finalement toléré pour éviter une réforme encore plus fondamentale.** En échangeant les appels à projets contre la rédaction des cadres stratégiques communs, les ONG ont évité une forme de mise en concurrence directe au sein du secteur de la coopération non gouvernementale. En même temps, les ONG ont accepté d'agir dans un cadre restreint pour coordonner et rationaliser leurs projets, fermant encore un peu plus l'espace de négociation entre elles et l'administration.

Si la logique de concurrence pure et formelle est refusée par le secteur comme nous venons de le voir, les négociations autour de la création des « programmes communs » montrent que les ONG ne sont pas engagées

3. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à l'article précédent ou au chapitre 5 de la thèse relatif aux dispositifs.

dans une logique de *solidarité* (un soutien aux petits partenaires), mais bien dans une logique d'*efficacité* et, partant, dans une forme de concurrence que l'on pourrait qualifier de latente. En effet, lors de la constitution des programmes communs, il s'agissait d'abord de trouver un partenaire dont les résultats au *screening* mettaient en évidence sa « qualité gestionnaire » pour élaborer un programme de travail en ligne avec les ambitions de l'administration. Ce faisant, si les ONG de développement ne sont pas encore mises en concurrence en Belgique, le secteur n'en demeure pas moins relativement avancé dans ce processus.

Ainsi, le secteur des ONG de développement agirait davantage dans un contexte de « chalandisation », entendu comme le fait de « rationaliser les organisations, à tout le moins afficher publiquement sa qualité et ses performances » (Chauvière, 2008). Cet effet de « chalandisation » participe à une forme de (quasi) marchandisation du secteur. En étant bien achalandée, l'ONG se positionne sur une forme de marché, sur lequel elle souhaite se montrer compétitive par rapport aux autres. En effet, il semblerait que ce qui compte aujourd'hui pour une ONG, c'est bien de faire la preuve de sa capacité de gestion, de mettre en évidence son profession-

nalisme et son efficacité de mener à bien des projets, plutôt que sa capacité à produire un contre discours politique. Cette évolution contribue, selon nous, à diminuer la capacité d'innovation politique de l'ONG.

Donner un sursis aux petites structures : la demande groupée

Le dernier dispositif sur lequel nous souhaitons nous attarder est celui de la demande groupée. Cet instrument, qui est le dernier dont nous avons pris connaissance sur le terrain, constitue un exemple de la complexité de la mise en œuvre d'un dispositif d'action publique. Il met en évidence les mécanismes de résistance du secteur ONG, notamment par l'engagement des fédérations, qui jouent une fois encore un rôle de médiation, mais aussi celui de l'administration.

En effet, la demande groupée, qui est un instrument de co-financement des ONG, résulte aussi d'une négociation entre les fédérations et l'administration. Elle permet aux plus petites structures accréditées (*essentielle-*

ment francophones)⁴ d'être financées. La demande groupée donne un sursis à ces dernières, qui ont réussi le *screening* mais ne répondent toutefois pas aux exigences de seuils minimaux à atteindre pour être financées, soit via un financement direct (en tant qu'ONG seule), soit en se regroupant avec d'autres structures pour monter un « programme commun ».

Si, au premier regard, ce dispositif porté par les fédérations est envisagé de manière positive, son analyse révèle tout autant son caractère excluant puisqu'il est « théoriquement » amené à disparaître, entraînant potentiellement dans sa chute les ONG qui en dépendent. L'instrument « demande groupée » est en effet fortement critiqué par l'administration qui doit en supporter la lourde charge administrative, alors qu'elle manifeste – depuis les années 1990 – une volonté de réduire cette charge en diminuant le nombre d'ONG.

Il est intéressant d'examiner le comportement des ONG directement concernées par sa suppression. Nous avons constaté deux types de réac-

4. Rappelons que sur les vingt ONG concernées par la demande groupée, dix-sept sont francophones. Les deux fédérations (francophone et néerlandophone) soutiennent le processus auprès de leurs membres.

tions, étroitement liées à la taille de l'organisation : d'une part, des ONG acceptent (par choix ou par dépit) de se regrouper, voire de fusionner avec d'autres structures pour survivre ; d'autre part, des ONG refusent ce regroupement, soit parce qu'elles ne le souhaitent pas, soit parce qu'elles ne peuvent pas mobiliser les moyens humains et financiers pour construire de tels projets. En effet, de très petites structures (moins de 5 ETP) ne possèdent pas les ressources internes pour supporter les coûts relativement importants de coordination d'un programme commun.

Ces deux réactions révèlent une différence entre les petites et les très petites structures, et révèle également une absence de solidarité entre les structures elles-mêmes.

Nous pouvons en conclure que ce dispositif de demande groupée peut être analysé comme une mesure de mise en « sursis » des petites structures. Il s'agit néanmoins bien d'un frein à la transformation néolibérale de ces dernières, mais pour un temps seulement. Le processus a aussi révélé une coopération à deux vitesses parmi les plus petites entités, provoquant l'exclusion des plus fragilisées.

Les fédérations d'ONG comme agent de médiation sectoriel

Ce qui est commun à l'ensemble des moments de résistance analysés, c'est le rôle d'intermédiation joué par les fédérations d'ONG au niveau sectoriel. Elles assurent un travail de plaidoyer institutionnel qui vise à négocier le contenu des dispositifs en travaillant autant que possible avec l'administration. Mais l'implication des fédérations tend à se focaliser, au fil des

réformes politico-administratives, de moins en moins sur le travail concret des ONG et leurs projets et de plus en plus sur leurs modes de gestion interne et la gestion de la coopération entre entités. *On observe donc une forme d'essoufflement du rôle de plaidoyer des fédérations* : elles sont désormais plus engagées dans les négociations administratives que dans le développement de plaidoyers politiques et publics, délégué aux coupoles.

Cet investissement des fédérations semble aujourd'hui moins central pour le secteur. Cela s'explique par le fait que la nouvelle rationalité politique néolibérale a mobilisé une logique gestionnaire qui a elle-même renforcé la position relative des ONG qui ont le moins recours aux fédérations. En effet, les grandes ONG ont des moyens financiers et humains importants et reconnaissent avoir peu recours à leurs instances représentatives.

En guise de conclusion sur les modes de résistances

Les moments de résistance analysés montrent deux choses. Le processus de négociation qui se joue autour de la mise en œuvre des dispositifs ainsi que les relations de pouvoir qui se nouent et se dénouent montrent que **les dispositifs, même s'ils disciplinent, ne s'imposent pas** – ou, à tout le moins, pas sans faire l'objet de formes de résistances, de débats, de détours, voire de compromis plus ou moins favorables aux ONG. Ils sont les résultats de – chorégraphies ontologiques (Dorlin & Rodriguez, 2012; Haraway, 2007 ; Thompson, 2005) – qui (ré)agentent leur modalité d'existence.

Ainsi, la tension entre contrainte et résistance sort transformée par ces interactions, autant que le sujet qui les performe.

“

Quelles qu'en soient les raisons historiques, il semble que les bureaucraties publiques et privées soient organisées de façon à garantir qu'un important pourcentage des acteurs ne seront pas en mesure d'accomplir leur tâche comme prévu. C'est en ce sens qu'il me paraît juste de dire que les bureaucraties sont des formes utopistes d'organisation. Après tout, n'est-ce pas ce qu'on nous dit toujours des utopistes, qu'ils ont une foi naïve dans la perfectibilité de la nature humaine et refusent de traiter avec les humains tels qu'ils sont ? Et que cela les conduit à fixer des normes impossibles, puis à reprocher aux gens d'être incapables de s'y conformer dans leur vie ? Or, c'est ce que font toutes les bureaucraties. Elles posent des impératifs en jurant qu'ils sont raisonnables ; puis elles découvrent qu'ils ne le sont pas (puisque un grand nombre de gens seront toujours incapables de se conduire comme elles l'attendent) ; elles concluent alors que ce ne sont pas les impératifs qui posent problème, mais l'insuffisance individuelle de chaque être humain, qui n'arrive pas à se hausser à leur niveau.

”

- *David Graeber in Bureaucratie, Paris, Les liens qui libèrent, 2015, 304 p.*

DES ONG PAR LA

DISCIPLINÉES RATIONALITÉ NÉOLIBÉRALE ?

Par Justine Contor



Notre analyse de la disciplinarisation des ONG nous permet de proposer un nouveau cadre d'analyse de leurs degrés distincts de transformation. Il s'articule autour de quatre ONG type : l'ONG critique, l'ONG pragmatique, l'ONG néo-gestionnaire et l'ONG modèle. Ces

degrés donnent à voir une *gradation dans l'adhésion à la rationalité gestionnaire*. Il ne s'agit cependant pas de lire ces quatre modèles de manière linéaire, puisqu'au cours du processus de disciplinarisation, une ONG peut passer d'une étape à une autre avec une dynamique qui lui est propre. En effet, durant cette

transformation, chaque ONG suit sa propre trajectoire : elle peut ainsi faire des aller-retours entre les différentes catégories, mais également entamer ce processus de disciplinarisation à des stades différents, en mobilisant des ressources propres.

Chaque modèle étant un processus à part entière ayant sa propre trajectoire – un idéaltype ¹ – au sens de Weber (Weber, 1968).

▷ Les quatre types d'ONG belges ◁

<u>Type d'ONG</u>	<u>1. L'ONG critique</u>	<u>2. L'ONG pragmatique</u>
<u>Dimensions</u>		
<u>Ressources humaines internes</u>	Petite à très petite ONG (jusqu'à 5 ETP)	Petite ONG (de 5 à 10 ETP)
<u>Modalité de financement</u>	Perte d'agrément ou demande groupée	Demande groupée
<u>Posture</u>	Posture très critique à l'égard de l'approche gestionnaire.	Posture critique, mais se conforme aux exigences gestionnaires pour survivre.
<u>Capacité de plaidoyer public</u>	Grande capacité de plaidoyer public, revendiquée comme partie de son identité.	Grande capacité de plaidoyer public et mise en œuvre des programmes au Sud.
<u>Dimension linguistique</u>	Majoritairement FR	Majoritairement FR

1. L'idéal-type est un outil méthodologique qui vise à catégoriser/caractériser à travers des traits types certains résultats empiriques pour en faciliter la compréhension.

SUITE

<u>Type d'ONG</u>	<u>3. L'ONG néo-gestionnaire</u>	<u>4. L'ONG modèle</u>
<u>Dimensions</u>		
<u>Ressources humaines internes</u>	Petite à moyenne, voire grande ONG (à partir de 10 ETP)	Grande à très grande ONG (plus de 20 ETP)
<u>Modalité de financement</u>	Programmes communs (Éventuellement financée seule)	Financement seule ; moyens financiers importants. Appartient souvent à une famille internationale
<u>Posture</u>	Renforcement de la transformation néo-gestionnaire ; Valorisation de la qualité et de la performance ; volonté d'être reconnue pour ses efforts.	Absence de critique de la logique gestionnaire qui fait partie de son ADN, souvent avec le soutien du groupe international .
<u>Capacité de plaidoyer public</u>	Le plaidoyer public est une de ses missions, comme la mise en œuvre de programmes de plus grande envergure au Sud	Le plaidoyer public est une de ses missions mais elle privilégie le plaidoyer politique et possède de grands et nombreux programmes au Sud
<u>Dimension linguistique</u>	FR – NL	Plutôt bilingue – (inter)nationale

Les *ONG modèles* sont de grande taille et disposent déjà en leur sein d'outils de gestion internes, apparentés à ceux des entreprises privées, compte tenu des budgets et des ressources humaines qu'elles sont amenées à gérer. Leur échelle nécessite de recourir à des outils de gestion internes. Il s'agit du type d'**ONG auto-disciplinées à la rationalité néolibérale**. Elles font souvent partie d'une famille internationale. D'ailleurs, certains les appellent les « multinationales du cœur » (Padis & Pech, 2004) fonctionnant sur le même modèle : elles sont directement impliquées dans des fonds d'investissement, collaborent avec des structures bancaires notamment dans le cadre des micro-crédits et organisent des opérations commerciales de grandes envergures, notamment dans le cadre de leurs campagnes de récoltes de fonds. Elles allouent des moyens financiers très importants pour créer des spots publicitaires et elles se livrent une concurrence parfois féroce. Selon Padis et Pech (2004) « il est devenu pratiquement impossible de décrire le monde des grandes ONG comme un territoire sanctuarisé, indemne du pouvoir et du marché ». Elles adhèrent et participent donc totalement à cette rationalité néolibérale, qu'elles contribuent par ailleurs à promouvoir

dans le reste du secteur. Les ONG qui appartiennent à cette catégorie se voient renforcées par le processus de transformation étudié.

Pour ce qui est des ONG de *type néo-gestionnaire*, elles se positionnent chacune à leur manière sur un éventail de possibilités concernant la transformation à l'œuvre. **Il s'agit du plus grand nombre de structures rencontrées**. Ces ONG sont financées par programme commun ou en financement direct. Elles ne remettent pas en cause la logique néolibérale qui se donne à voir à travers la mise en œuvre des dispositifs d'action publique de type gestionnaire. Elles choisissent même de se convertir dans un processus de « chalandisation » (Chauvière, 2008). Cela signifie qu'elles n'hésitent pas à valoriser ce processus de transformation, en mettant en exergue le résultat obtenu au *screening*, par exemple pour négocier leur participation à des « programmes communs » (*cf* article précédent).

Les ONG dites pragmatiques sont celles qui n'ont pas été exclues par l'audit de 2016, mais qui critiquent les différents dispositifs d'action publique, tout en tentant de survivre et en acceptant les « nouvelles » règles du jeu. Elles nous paraissent être des ONG en sursis, les plus fragilisées, principalement financées par les de-

mandes groupées grâce au soutien des fédérations. Elles sont emblématiques de ce processus d'exclusion que génèrent, pas à pas, les dispositifs étudiés et particulièrement le *screening*. En effet, ces ONG doivent choisir entre s'adapter aux exigences gestionnaires ou sortir du jeu et disparaître.

Les ONG critiques ne sont pour la plupart plus accréditées suite au *screening*. Les petites structures qui ont échoué ont à la fois manqué de moyens pour réaliser l'exercice, mais en plus, ne disposaient pas des processus et procédures de gestion pour alimenter le *screening* et produire les éléments de preuve démontrant leurs capacités gestionnaires. Cependant, elles sont tout autant disciplinées que les trois premiers types, en ce sens que malgré leur posture critique, elles regrettent d'avoir été exclues par le processus du *screening*, ou d'être autant mises en difficultés pour se maintenir comme organisation, lui accordant une forme de légitimité symbolique. En agissant de la sorte, elles légitiment malgré elles la logique d'exclusion qui se donne à voir à travers la mise en place des dispositifs étudiés, car en reconnaissant une forme d'existence au discours gestionnaire, elles acceptent de jouer les règles du jeu et autorisent

l'axe de polarisation

>> inclusion – exclusion <<.

Globalement, le constat de la *transformation généralisée* des ONG de développement en Belgique ne révèle pas d'opposition radicale de leur part, toute catégorie confondue. Cependant, l'accueil réservé aux dispositifs (le premier étant le *screening*) et les dynamiques de transformation sont différents en fonction des cinq dimensions proposées : les ressources internes, le type de financement dont elles bénéficient, leur posture par rapport au processus de transformation, leur capacité de plaidoyer et enfin la dimension communautaire.

Pour ce qui concerne cette dernière dimension, les ONG francophones sont dans l'ensemble plus nombreuses et plus petites, mais aussi plus critiques et à un degré de transformation moins important en ce qui concerne l'adhésion à la rationalité néolibérale.

Du côté néerlandophone, les ONG sont en moyenne plus grandes, dotées de plus de moyens financiers et humains et se montrent moins critiques à l'égard des dispositifs gestionnaires étudiés dans le cadre de cette thèse. Elles sont en effet très peu présentes dans les catégories

« critique » ou « pragmatique ». Il suffit de prendre l'exemple de la demande groupée pour saisir leur faible présence dans ce dispositif de financement (dix-sept ONG francophones pour trois ONG néerlandophones). Toutefois, il ne s'agit pas de dire que les ONG appartenant à une communauté linguistique sont favorisées par rapport à une autre, mais d'avancer que les ONG néerlandophones appartiennent davantage aux catégories *néo-gestionnaires* ou *modèles* parce qu'elles ont procédé à une réorganisation fondamentale de leur secteur depuis la fin des années 1990, contrairement aux structures francophones. D'ailleurs, nous avons découvert, dans le cadre de nos recherches, qu'elles se regroupent depuis 1998 pour former des consortiums et que la fédération néerlandophone fait ensuite de « l'amélioration de la qualité de gestion de ses membres » sa priorité. Compte tenu de ces constats les ONG néerlandophones ont déjà, et d'initiative, opéré ce tournant gestionnaire bien avant les ONG francophones, sans attendre la mise en place de nouveaux dispositifs administratifs par la DGD, expliquant les différences entre les deux groupes.

La granularité de la disciplinarisation : les transformations et tensions au cœur de l'organisation

Notre analyse met en évidence que les dispositifs agissent sur chacune des organisations mais que cette influence se fait de manière différente et avec plus ou moins de conséquences sur l'organisation en fonction de la catégorie à laquelle l'ONG se rattache. Nous allons voir dans les lignes qui suivent que les quatre types d'ONG présentés ci-dessus, révèlent des modes d'adaptation différents sur le plan organisationnel.

Ainsi, les ONG de type *critique* sont bien plus mises à mal par les dispositifs gestionnaires que ne le sont les ONG appartenant au type '*néo-gestionnaire*' ou '*modèle*'. En effet, disposer de ressources financières et humaines (in) suffisantes pour mettre en œuvre les dispositifs est une variable extrêmement importante pour expliquer les tensions internes au sein de l'ONG.

En ce qui concerne le *screening* qui est la première épreuve déterminante pour l'ensemble du cofinancement dans le cas de la dernière réforme, il est clair que les ONG de type *critique* ont été les moins en capacité de répondre aux exigences de l'administration, faisant face à une mise sous pression intense. Les ONG appartenant à ce type ont, pour la plupart, échoué au *screening*. Elles ont d'ailleurs régulièrement évoqué un manque de compréhension de la « novlangue gestionnaire »

(Vandeveldt-Rougale, 2017) utilisée dans le cadre du processus, les mettant *de facto* à l'écart et dans l'incapacité de réussir l'audit.

Pour ce qui est des ONG dites *pragmatiques*, elles ont eu les ressources suffisantes pour réussir le *screening*, mais sont aujourd'hui mises en difficulté par les exigences de co-financement. En effet, la plupart d'entre elles sont financées à travers le dispositif de 'demande groupée' qui est amené à disparaître. Elles doivent faire le choix de proposer un programme commun ou de sortir du mécanisme de financement de la DGD.

Si la première option est nécessaire pour le maintien de leurs activités au Sud, il implique un accroissement

de leur gestion compte tenu de la coordination à assurer avec leurs partenaires. La coopération (ou quasi-intégration) avec des partenaires pose également des questions identitaires très fortes, générant des tensions internes importantes.

La seconde option, en revanche, ne leur donne que très peu de perspective de se maintenir en tant qu'ONG. En somme, soit elles s'adaptent, soit elles sortent des mécanismes de financement.

Pour ce qui concerne les ONG appartenant à la catégorie *néo-gestionnaire*, nous avons vu que le processus de disciplinarisation a eu des effets concrets sur les organisations. Notre étude de cas, a révélé de nombreux moments de traduction et de tentatives d'enrôlement des porte-paroles vis-à-vis du reste de l'organisation et de ses travailleurs ont été mis en œuvre. Ces moments de traduction ont donné lieu à des résistances internes, parfois fortes, qui ont eu pour conséquences de reconfigurer l'organisation. Les choix opérés au niveau du management, produisent des tensions internes entre ceux qui « suivent le changement » et les autres, entre ceux qui comprennent la « novlangue gestionnaire » et les autres, si bien



qu'ils en arrivent à ne plus se comprendre entre collègues. Ainsi, certains quittent l'organisation et d'autres sont promus.

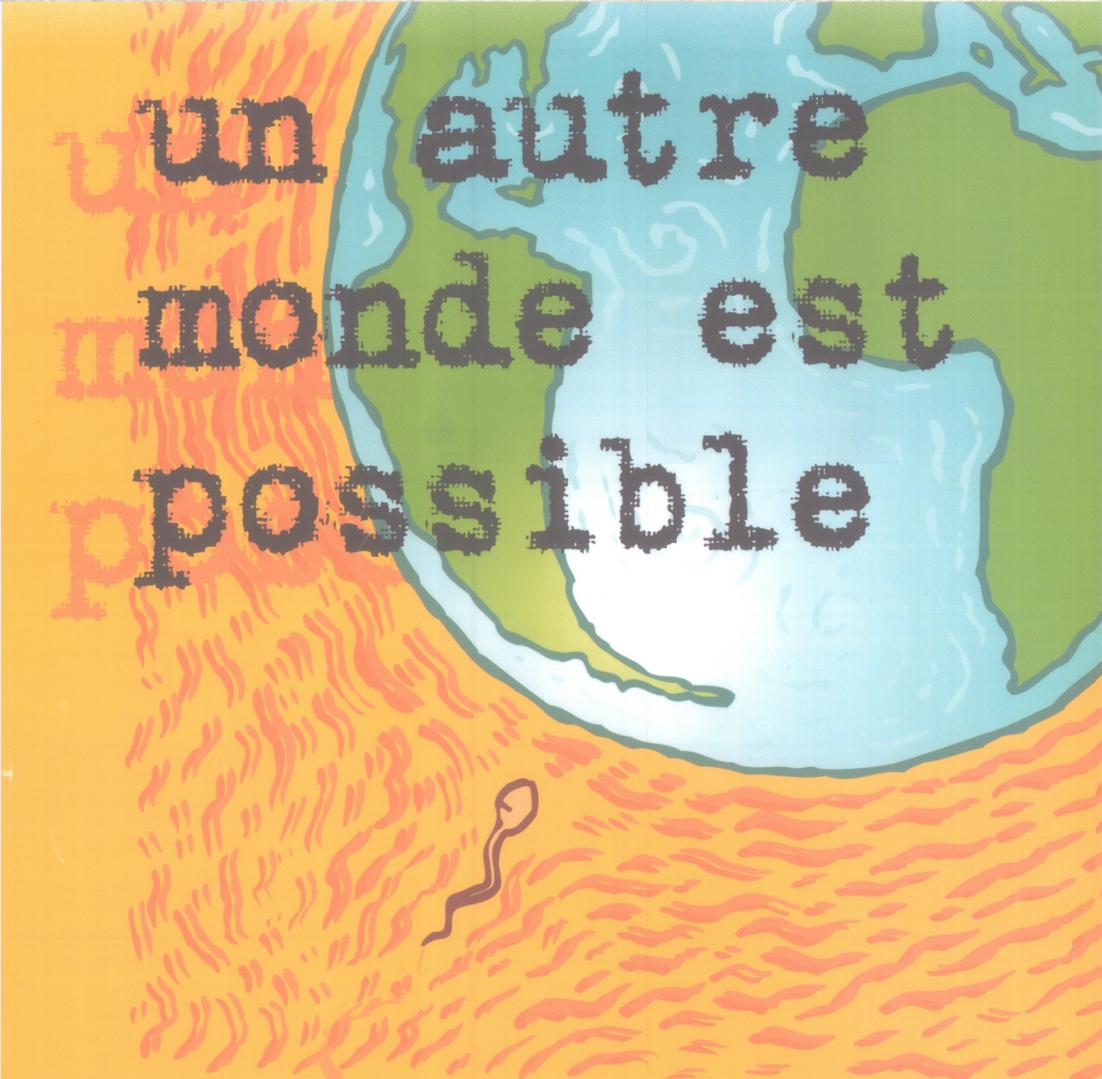
Enfin, les ONG de type *modèle* sont des structures qui, tout comme les autres, sont tout de même mises sous pression durant la mise en œuvre des différents dispositifs. Toutefois, ces organisations n'ont jamais semblé souffrir de ces situations. La taille de l'organisation semble amortir les tensions internes. En effet, pour une grande organisation, mobiliser plusieurs personnes pour par exemple passer le *screening* représente la gestion d'un petit projet, alors que pour une petite à moyenne structure, cela peut représenter la moitié, voire toute l'équipe. En outre, ces ONG sont, de par leur taille mais aussi et souvent leur appartenance à une famille internationale, alignées sur une rationalité néolibérale promue dans les espaces internationaux et valorisée sur le plan national.

Par conséquent, le processus de transformation interne à l'organisation rejaille sur la structuration du secteur ONG dans son ensemble. En effet, les choix qui sont opérés au niveau organisationnel transforment la configuration du secteur. **Il y a un effet d'entonnoir (disciplinaire) ob-**

servé au fur et à mesure de la mise en œuvre des dispositifs d'action publique analysés. Nous avons observé plus haut, mais plus largement dans l'ensemble de nos recherches, qu'il a toujours existé un large espace de contestation et de discussion entre les ONG et l'administration. On observe toutefois une diminution de cet espace à mesure du temps et de la mise en œuvre des dispositifs gestionnaires.

2. Il serait néanmoins intéressant d'analyser le turn over au sein des grandes structures.





un autre
monde est
possible

The background features a stylized Earth with green continents and blue oceans. The left side of the Earth is set against a background of orange and red wavy lines, resembling a sun or a textured surface. A small, simple drawing of a sperm cell is positioned in the lower-left quadrant of the Earth's image.

forum social de belgique

après florence et porto alegre, un nouveau rendez-vous en belgique
citoyen(ne)s, O.N.G., associations, syndicats
www.wsf.be

samedi 10 mai 2003
esplanade de la
gare du nord
bruxelles

dès midi: animations, village d'un autre monde
dès 13h30: atelier, débats, théâtre-action, expression libre
18h00: faire entendre notre voix
dès 19h00: concerts

p.a.f. 1€

pas d'inscription
préalable

zeddess marlene dorcena hasna el becharia
(burkina faso) (haïti) (maroc)

graphisme: atelier graphique / atelier graphique / atelier graphique / atelier graphique / atelier graphique

photos: atelier graphique / atelier graphique / atelier graphique / atelier graphique / atelier graphique

“

Notons ce point capital : l'importance que revêt l'allure séduisante du rapport. C'est un thème récurrent dans les témoignages de cocheurs de cases, au sein des entreprises plus encore que dans les administrations. Si l'influence d'un manager se mesure au nombre de personnes qui travaillent pour lui, la manifestation concrète, immédiate, de son pouvoir et de son prestige, c'est la qualité visuelle de ses présentations et rapports. D'ailleurs, les réunions au cours desquelles ces emblèmes sont exposés aux regards sont un peu les rituels suprêmes du monde de l'entreprise. De même que la suite d'un seigneur féodal pouvait comporter des serviteurs dont le seul rôle — du moins, le seul rôle apparent — était de polir l'armure de ses chevaux ou d'épiler sa moustache avant les tournois ou les spectacles, les cadres d'aujourd'hui ont parfois des subordonnés dont la seule fonction est de préparer leurs présentations PowerPoint et de réaliser les cartes, croquis, montages photo ou illustrations qui les accompagnent. La plupart de ces rapports sont de simples accessoires dans une comédie digne du kabuki — personne ne les lit réellement du début à la fin. Mais cela n'empêche pas les cadres ambitieux de claquer joyusement l'argent de la boîte, jusqu'à la moitié du salaire annuel d'un ouvrier, juste pour pouvoir dire : « Ah oui, bien sûr ! On a commandé un rapport là-dessus. »

”

- *David Graeber in Bullshit Jobs Paris, Les liens qui libèrent, 2018, 416 p.*

ITECOLLAGE

la rubrique itecollage

*Les réseaux sociaux sont devenus un espace de débat et d'expression collective très important cette dernière décennie. Bien que ces plateformes posent beaucoup de questions en termes démocratiques, elles accueillent ces échanges qui touchent à beaucoup de questions de société abordées par ITECO. Ces plateformes peuvent devenir tant un outil d'aliénation que d'émancipation, de violence ou de solidarité. L'idée d'**itecollage** est de glaner ici et là des commentaires sur **Youtube**, **Twitter**, **Facebook**, **Instagram**, **TikTok**, etc. qui expriment des idées ou des voix minorisées dans les médias traditionnels.

L'exercice ne vise pas l'exhaustivité. Au contraire, il y a un parti pris à choisir les commentaires pour leur **pertinence**, leur **popularité** et/ou leur **humour**. Il ne vise pas plus la représentativité de ce qui se fait ou se dit sur ces plateformes. Comme en quête de *moby dick*, il faut parfois traverser des océans de déchets et revenir de ce virtuel « infini rugissant » pour trouver la perle d'humour, l'étincelle d'audace, la marque de la dignité, l'exquise effronterie, la charmante humanité, la révolte jubilatoire.



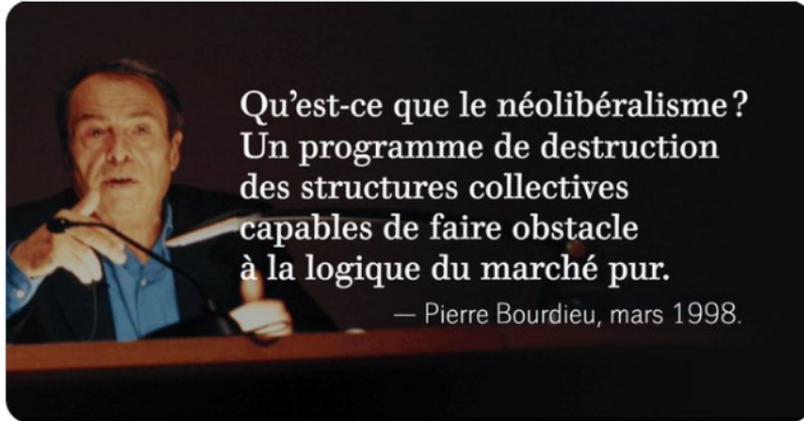
► À la tête, une bureaucratisation à outrance, souvent renforcée par le tournant néo-managérial (relatif aux choix ultra-libéraux de New Public Management) avec ce paradoxe rarement évalué : au nom d'une lutte contre la bureaucratie, on bureaucratise un peu plus... mais dans des niches identifiées et choisies souvent en dialogue avec des enjeux « privés ». Les mots utilisés pour faire dorer la pilule ? « rationalisation », « gestion rationnelle », « rationalité », « modernisation », etc. Pour les récalcitrants, la délégitimation commence déjà là.





Dr. Gonzo @DocteurGonzo4 · 9 déc. 2020

Bourdieu a théorisé une critique du capitalisme **néolibéral**, notamment de la **rationalité néolibérale** : une **rationalité** qui ignore le fondement social de son autorité, à savoir le monopole de la définition des limites légitimes du marché.



4

15

23



Aevalilly @Aevalilly · 24 mars 2016

La grande **rationalité** de la politique **néolibérale** en une image: [#LoiTravail](#)
[#OnVautMieuxQueCa](#) [#loitravailnonmerci](#)



1

29

14



► Des normes, des normes, des normes... à n'en plus finir...

Ici, comme ailleurs, dévier des normes signifie la marginalisation voire l'exclusion des travailleurs. Ceux et celles qui restent par nécessité mais ne soutiennent pas, se retrouvent souvent face à des tensions nombreuses, déstructurantes et parfois ingérables. L'évaluation des conséquences des méthodes du *New Public Management* sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses, et dans différents secteurs, reste à faire. C'est également cela que de vouloir se préoccuper de la dignité des travailleurs et travailleuses, ici et maintenant, et de ne pas toujours regarder qu'ailleurs (même si les situations ne sont évidemment pas comparables).





J-C Dardart @jcdardart · 14 févr. 2020

Point important, le sujet n'est pas premier, mais il est produit dans une organisation de pouvoir : l'agencement (**dispositif** chez **Foucault**) . in "sur quelques régimes de signes", p. 163

toutefois d'une opération linguistique, car jamais un sujet n'est condition de langage ni cause d'énoncé : il n'y a pas de sujet, mais seulement des agencements collectifs d'énonciation, la subjectivation n'étant que l'un d'entre eux, et désignant à ce titre une formalisation de l'expression ou un régime de signes, non pas une condition intérieure du langage. Il ne s'agit pas davantage, comme le dit Althusser, d'un mouvement qui caractériserait l'idéologie : la subjectivation comme régime de signes ou forme d'expression renvoie à un agencement, c'est-à-dire à une organisation de pouvoir qui fonctionne déjà pleinement dans l'économie, et qui ne vient pas se superposer à des contenus ou à des rapports de contenus déterminés comme réels en dernière instance. Le capital est un point de subjectivation par excellence.

Cogito psychanalytique : le psychanalyste se présente comme point de subjectivation idéal, qui va faire abandonner au patient ses anciens points dits névrotiques. Le patient sera partiellement sujet d'énonciation dans tout ce qu'il dit au psychanalyste, et dans les conditions mentales artificielles de la séance : aussi sera-t-il nommé « psychanalysant ». Mais, dans tout ce qu'il dit ou fait ailleurs, il est sujet d'énoncé, éternellement psychanalysé, de procès linéaire en procès linéaire, quitte à changer de psychanalyste, d'autant plus soumis à la normalisation d'une réalité dominante. C'est en ce sens que la psychanalyse, dans sa sémiotique mixte, participe pleinement d'une ligne de subjectivation. Le psychanalyste n'a même plus besoin de parler, le psychanalysant prend sur soi l'interprétation ; quant au psychanalysé, c'est un sujet d'autant meilleur qu'il pense à « sa » prochaine séance, ou à la précédente, en segments.



2

2

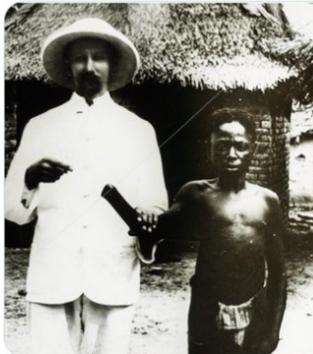


Jean Pierre Elonga @jpelonga · 15 août 2020

Quest°: Y a-t-il une ressemblance entre les deux images?

Réponse: OUI et c'est la violence!

La 1ère image présente la cruauté d la violence ds son état physiquement primitif, la 2ème, selon **Foucault**, est le symbolique du **dispositif** des inégalités systémiques d l'état moderne!



23

44

107





Les Jours @Lesjoursfr · 12 févr. 2020

«Les suicides sont révélateurs des transformations apparues avec le **tournant gestionnaire** de la fin des années 1990», décrit la chercheuse Isabelle Gernet au sujet notamment de la SNCF. L'enquête d'Alexia Eychenne est à lire ici:

lesjours.fr/obsessions/che...



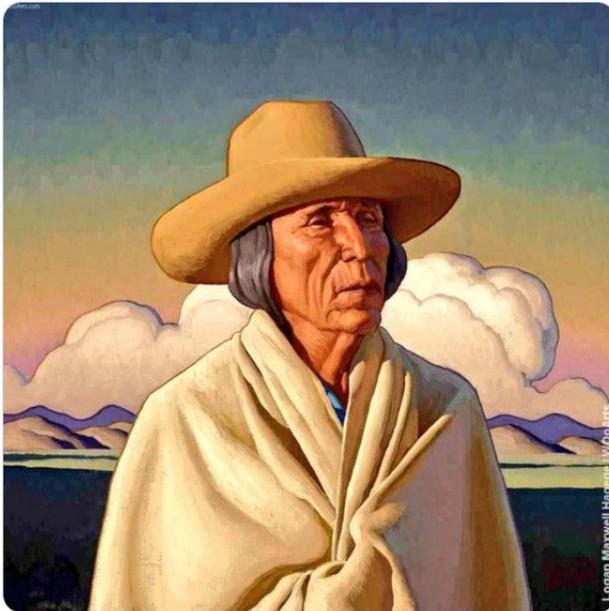
lesjours.fr

Suicides à la SNCF : « C'est un homme à bout qui vous écrit »
Pour les cheminots, la souffrance au travail est parfois telle qu'elle tue.
Un « syndrome France Télécom » que nie la direction. Enquête.



Jirokana @Jirokana · 13 avr. 2021

L'instant présent est l'antidote contre **la société malade**. Appliquer ce principe, c'est accéder à **la gestion** du temps. L'augmentation des émotions est néfaste pour vivre. C'est à chacun **de** faire sa micro pause régulière pour apaiser et reprendre sa respiration avec le vivant.



3

33

82



► Les ONG, et le secteur de la coopération au développement en général, sont, depuis quelques années, touchés par ce tournant néo-managérial et s'y adaptent, d'une façon ou d'une autre : certaines résistent, tout en l'adoptant ; d'autres l'adoptent par pragmatisme ou nécessité ; et d'autres encore y voient une voie vers une « professionnalisation » nécessaire.

 **Samuel H** @Sam_hanryon · 9 janv. 2018

La [#communication](#) des [#ONG](#) et [#association](#) est-elle bridée par sa **bureaucratization** (en novlangue on dit professionnalisation) ?!!
Un dessin polisson de [@rashbrax](#) pour bien débuter l'année ! 🙄



Chris Huby et 7 autres personnes

   2 

“

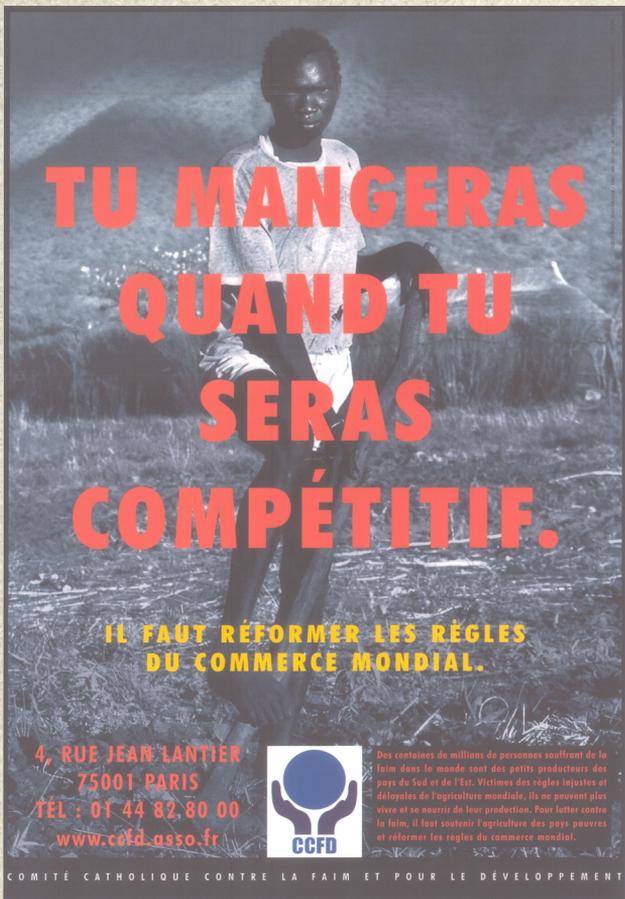
"Libre-échange" et "marché libre" signifient en réalité création de structures administratives mondiales, essentiellement destinées à garantir l'extraction des profits pour les investisseurs. "Mondialisation" veut dire bureaucratisation. A l'époque, nous ne formulions pas les choses tout à fait en ces termes. Nous sommes souvent passés tout près. Mais nous avons rarement sauté le pas en le disant.

”

- *David Graeber in Bureaucratie, Paris, Les liens qui libèrent, 2015, 304 p.*

DES EFFETS SUR LES TRAVAILLEURS ?

Par Justine Contor



**TU MANGERAS
QUAND TU
SERAS
COMPÉTITIF.**

**IL FAUT RÉFORMER LES RÈGLES
DU COMMERCE MONDIAL.**

4, RUE JEAN LANTIER
75001 PARIS
TÉL : 01 44 82.80 00
www.ccfid.asso.fr



Des centaines de millions de personnes souffrent de la faim dans le monde sont des petits producteurs des pays du Sud et de l'Est. Victimes des règles injustes et déloyales de l'agriculture mondiale, ils ne peuvent plus vivre et se nourrir de leur production. Pour lutter contre la faim, il faut soutenir l'agriculture des pays pauvres et réformer les règles du commerce mondial.

COMITÉ CATHOLIQUE CONTRE LA FAIM ET POUR LE DÉVELOPPEMENT

“

L'hypermodernité est un monde dans lequel la rationalité implacable des technologies conduit à une irrationalité radicale des comportements. D'un côté le triomphe de la rationalité instrumentale, de l'autre un monde qui ne fait plus sens, qui semble dominé par l'incohérence et le paradoxe.

”

- DE GAULEJAC,

La société malade de la gestion, 2005.

Il s'agit à présent de considérer les effets du dispositif de disciplinarisation *néo-gestionnaire* sur les travailleurs des ONG. Il nous semble indispensable de faire état de ce que nous avons pu saisir – parfois au détour d'entretiens, parfois de manière frontale – ce que les dispositifs, en disciplinant, font à ces individus. Dans la plupart des cas, la disciplinarisation agit en silence, mais parfois, elle fragilise, use, fatigue ou encore fait souffrir l'esprit et le corps des individus. Dès lors, comment ne pas donner un espace à ces sujets (parfois) écrasés par le poids de ces abstractions bureaucratiques dans cette thèse ?

Les dispositifs d'action publique cherchent à faire en sorte que « la norme générale d'efficacité qui s'applique à l'entreprise dans son ensemble [dans notre cas l'ONG] soit relayée au plan de l'individu par une mise au travail de la subjectivité destinée à accroître sa performance » (Dardot et Laval, 2010, p. 424). En d'autres termes, en mettant l'individu à la place où il sera le plus efficace (du point de vue gestionnaire), on s'assure de le surveiller et de contrôler sa conduite, faisant de l'individu « un objet du néolibéralisme ».

Il s'agit d'induire chez le travailleur « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir » comme Foucault le montre avec son analyse du panoptique (Foucault, 1975, p. 234). La force de ce dispositif disciplinaire tient dans sa polyvalence puisqu'il s'agit d'un modèle. « *C'est un type d'implantation dans l'espace, de distribution des individus les uns par rapport aux autres, d'organisation hiérarchique* » (*ibid.*, p. 240), destiné à se diffuser dans le corps social » (p. 242). Plus loin, les dispositifs opèrent une « gestion des esprits » plus qu'un « dressage des corps » : « *le nouveau gouvernement des hommes pénètre jusqu'à leur pensée, l'accompagne, l'oriente, la stimule et l'éduque* » (*ibid.*, p. 406).

La norme d'efficacité gestionnaire généralisée agit donc à un double niveau : celui de l'organisation et celui des professionnels. En effet, nos terrains et nos analyses ont pu mettre en perspective la façon dont les dispositifs disciplinent les ONG en tant qu'organisations, mais également les gens qui incarnent ces ONG. La question se pose donc en ces termes : quels sont les effets de la disciplinarisation sur les individus (entendus comme sujets) ?

Les travailleurs du secteur agissent dans un environnement qui relève d'une *bureaucratization néolibérale* (Hibou, 2013) entendue comme « un ensemble de dispositifs normatifs et procéduraux » (*ibid.*, p. 17) sous forme de normes, de règles et d'outils gestionnaires aux effets cumulatifs, témoignant de leur montée en puissance et donnant lieu à des opérations d'abstraction. Ces *abstractions*, agissent comme un formalisme débordant qui donne une reformulation « d'une représentation mentale de la réalité » (*ibid.*, p. 35), mais n'en est pas pour autant une reproduction.

Ces abstractions génèrent aussi des paradoxes, qui peuvent malmener un nouveau directeur plein d'ambition, mais rapidement contraint de faire un bilan d'épuisement, avouant à demi-mot que ce rôle d'agent de médiation est profondément chronophage. Elles finissent également par fatiguer certains travailleurs qui envisagent des reconversions vers d'autres environnements à valeur sociale dans des fonctions où ils se sentiront « vraiment utiles ».

Ce faisant, les tensions que génèrent les abstractions sont particulièrement intenses au sein des travailleurs du champ de la coopération au développement, considéré comme un « métier d'intérêt général » (Hibou,

2012). Les travailleurs déplorent le temps passé à traduire ce qui « remonte du terrain » en langage prétendument universel de la (bonne) gestion, rationnelle et efficace, au détriment du sens et les éloignant de leur terrain et de leur travail. Ainsi ne pas être jugé sur son travail, mais sur des dimensions qui semblent moins pertinentes, contribue à affaiblir la position du travailleur.

Le travailleur est donc évalué sur des dimensions qui lui sont imposées par les consultants auditeurs et l'administration et qui s'intéressent davantage à la « qualité de gestion interne », plutôt qu'à celle de son travail concret. Il peine alors à mettre en avant la qualité de son engagement de terrain, celui qu'il maîtrise et lui donnait une certaine satisfaction. Dès lors, il s'interroge sur le sens de ses actions. Les dispositifs agissent donc bel et bien sur les corps et les esprits, et se donnent à lire à travers des cas de *burn out*, des absences de longue durée, dont on ne parle pas ou si peu, alors que « les maladies psychiques disent quelque chose de l'état du monde » (De Gaulejac, 2015, p. 200).

Dans ce contexte profondément transformé d'extension de normes et de règles, où ce qui compte est d'être réactif, performant, et efficace, **le sujet est-il encore en mesure de produire du sens ?** *Dispose-t-il encore des espaces de dialogue pour discuter, échanger, innover et militer alors qu'on lui demande de traduire des récits de terrain, des histoires d'hommes et de femmes en valeurs chiffrées ?*

Quand on veut nous dissuader,
nous nous bouchons les oreilles.



MEDECINS SANS FRONTIERES

Souvent des hommes réclament désespérément une aide médicale, pendant que d'autres font tout pour s'interposer, nous dissuader. Ils avancent mille et un arguments pour dire que ça ne sert à rien. Qu'on a besoin de nous ici. Qu'on ne sera pas utile là-bas. A tout cela, nous faisons

la sourde oreille. Nous n'écoutons que ceux qui ont besoin d'aide. De médecins. Et de vous. Médecins Sans Frontières, rue Docteurplevier 24-1080 Bruxelles, CCP 000-40000060-60. Tout versement supérieur à 1.000F est déductible fiscalement.

Une publication de Médecins Sans Frontières
Rue Docteurplevier 24 - 1080 Bruxelles
Tel: 02-422-51200 Fax: 02-422-51201 www.msf.be

Appel
aux
dons



*Ceci n'est pas un couple de pêcheurs pauvres du Sri Lanka,
ce sont deux collègues qui défendent les droits des travailleurs.*

LE SUD MÉRITE MIEUX QUE NOS CLICHÉS.
Faites un don pour les projets nés là-bas.



“

Il n'est pas rare de voir des postes très haut placés et prétendument essentiels rester inoccupés pendant des mois, voire plus, sans que cela produise d'effets notables, y compris à l'intérieur même de l'organisation. Ces dernières années, la Belgique a traversé une série de crises constitutionnelles qui l'ont temporairement privée de gouvernement : pas de Premier ministre, pas de portefeuille de la santé, des transports, de l'éducation... Bien que ces périodes de vacance du pouvoir aient parfois été exceptionnellement longues — le record s'établit pour l'instant à 541 jours —, on n'a noté aucun impact négatif sur la santé, les transports ni l'éducation.

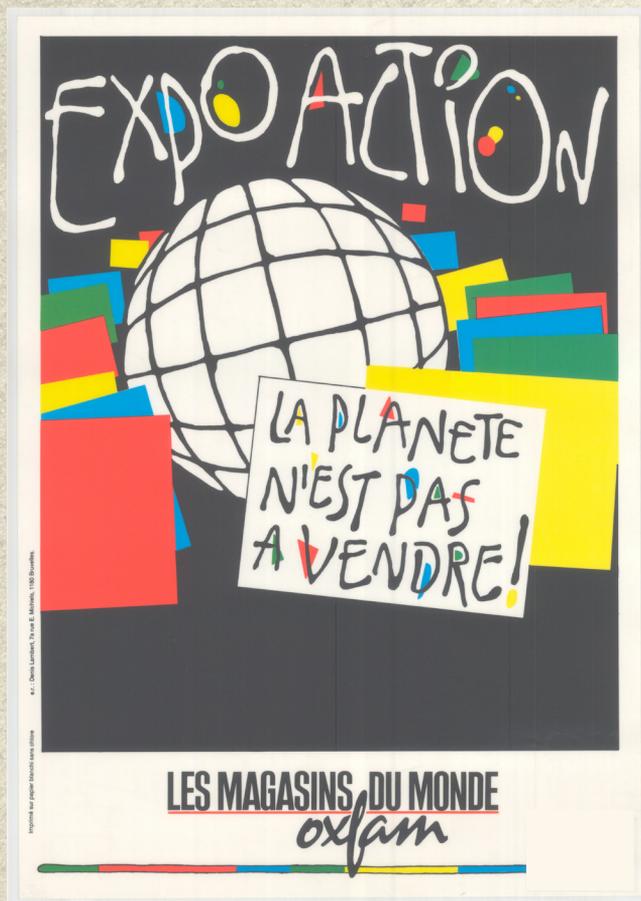
”

- *David Graeber in Bullshit Jobs Paris, Les liens qui libèrent, 2018, 416 p.*

DES EFFETS SUR LES ACTIONS ?

SUR LES LE CAS DU PLAIDOYER

Par Justine Contor



En outre, si l'on constate les transformations sur le plan organisationnel à travers la mise en œuvre de ces dispositifs, des changements sont également observés sur la **fonction de production** elle-même. Cette dernière est double : il y a d'une part la *mise en œuvre* sur

le terrain dans des contextes situés au Sud de projets ou programmes de développement, très dépendante du financement de la DGD. D'autre part, il y a la *production de discours* exprimée à travers les pratiques de plaidoyer – dans laquelle s'insère l'ECM – qui est fortement mise en tension.

Notre analyse empirique a permis de mettre en évidence une distinction originale entre trois types de plaidoyers : le plaidoyer *institutionnel* qui est pris en charge par les fédérations d'ONG dans leurs discussions et négociations avec les autorités politico-administratives ; le plaidoyer *politique*, qui concerne une pratique d'interpellation politique nationale et/ou internationale sur des enjeux globaux de la coopération au développement ; et le plaidoyer *civique*, qui concerne plus spécifiquement à la fois les pratiques d'éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) et la production de discours critiques caractéristiques des organisations de la société civile.

Typologie de plaidoyer observés dans le cadre de la recherche

<u>Type de plaidoyer</u>	<u>Institutionnel</u>	<u>Politique</u>	<u>Civique</u>
<u>Type d'organisation assurée de la prise en charge</u>	Fédérations d'ONG.	ONG internationales ou influentes comme les coupoles.	Toutes les ONG à des degrés divers. Dont certaines qui en font leur cœur de métier.
<u>Type de pratiques</u>	Discussions et négociations entre le secteur des ONG et les autorités politico-administratives.	Consultation par les autorités politico-administratives. Présence dans les réunions internationales et présence dans les espaces stratégiques et politiques.	Pratiques d'ECM ; Élaboration d'outils pédagogiques ; Publications (papier et numérique) ; Campagnes de récolte de fonds privés ; Interpellations politiques.



Le premier type de plaidoyer – *institutionnel* – fait partie des missions de base des fédérations en ce qu’elles exercent une mission d’informations vis-à-vis de leurs membres et vis-à-vis de l’administration. Comme nous avons vu dans les articles précédents, les fédérations jouent un rôle clé dans les processus de négociation et, partant, de résistance qui s’organisent lors de la mise en œuvre de dispositifs de gouvernement. Même si les espaces de luttes existent, ils s’amenuisent de plus en plus au fil du temps. En outre, il existe un processus de renforcement des ONG de taille plus importante qui résulte de plusieurs effets : premièrement, ces ONG sont moins mises en difficultés par les réformes politico-administratives successives que les autres ONG du secteur ; deuxièmement, on observe qu’il y a une volonté de l’administration de diminuer le nombre d’interlocuteurs ce qui renforce concrètement la logique de regroupement des ONG (par exemple via le programme commun) et *de facto* le renforcement des grosses structures ; enfin, les petites ONG sont les structures les plus fragilisées car elles ne sont pas en mesure de répondre aux exigences, ni de se regrouper. Nous avons par ailleurs mis en évidence dans nos recherches que les plus

grosses structures dépendaient le moins des fédérations. Dès lors, **les fédérations d’ONG et le plaidoyer institutionnel seraient fragilisés eux aussi par les effets conjoints de ces réformes politico-administratives qui prennent corps dans une rationalité néolibérale.**

La mission de plaidoyer – *politique* – est quant à elle une forme de mise en (in)visibilité des actions et/ou des causes participant à définir les axes politiques de la coopération belge au développement, à alimenter la politique internationale en la matière, et à influencer les acteurs de la coopération belge non gouvernementale. Il est essentiellement mis en œuvre par les structures de type *modèle* ou *néo-gestionnaire*. Le plaidoyer politique contribue à l’adhésion de l’ensemble des acteurs aux principes gestionnaires et de rationalité néolibérale et n’adopte pas une posture critique à leur égard : **il est en effet exercé par les « gagnants de l’histoire »**. En effet, ce plaidoyer politique se joue à un niveau plus global et participe à renforcer la rationalité politique de la coopération belge au développement qui s’établit elle-même dans la continuité des lignes de la politique internationale en la matière.

Les couples, qui selon nous appartiennent à la catégorie des ONG *modèles*, se mobilisent contre les inégalités, la lutte contre la pauvreté et interpellent les politiques sur les enjeux climatiques et migratoires. Elles prennent appui sur une dynamique associative variée quant aux thèmes qu'elles portent et quant aux membres qui l'animent. Ceux-ci ne sont pas limités à des associations engagées dans la coopération au développement mais sont renforcées par des groupes et des plateformes de la société civile qui émergent des nouvelles thématiques transversales. Ces couples ne remettent pas en question les dispositifs et les techniques [gestionnaires] ou l'idée d'efficacité et de performance pour y parvenir. Toutefois, elles n'hésitent pas à mobiliser leurs réseaux (y compris médiatiques) lorsqu'il s'agit de discuter des moyens alloués à la coopération non gouvernementale ou concernant la mise en concurrence formelle entre les ONG du secteur.

Enfin, le plaidoyer – *civique* – vise quant à lui à sensibiliser des audiences ciblées aux enjeux du développement. On l'observe notamment à travers les pratiques d'éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) dans la plupart des

ONG. Toutefois, les ONG qui ne pratiquent que de l'ECM sont principalement francophones et de petite taille (neuf francophones pour trois néerlandophones). La plupart de ces structures se retrouvent dans la demande groupée (sept des neuf ONG côté francophone ; et deux des trois ONG côté néerlandophone) et se positionnent de manière critique face aux réformes de co-financement, en tant qu'ONG *critiques ou pragmatiques*, engagées sur des voies d'exclusion du cofinancement de la DGD.

La poursuite de cette mission de *plaidoyer civique et de discours critique* semble donc être fragilisée à deux niveaux. Premièrement, au *niveau structurel*, la mise en sursis du financement des ONG participent activement à la production d'un contenu d'ECM et/ou d'un discours critique, renforce leur fragilisation et contribue à une réduction des espaces démocratiques dans lesquels le plaidoyer peut être créé, nourri et produit dans le secteur.



> ISRAËL-PALESTINE



**CE N'EST PAS PARCE QU'ILS
N'ARRIVENT PAS À DISCUTER LÀ-BAS
QU'ON DOIT SE BATTRE ICI.**

Deuxièmement, au sein même des organisations, *la production de plaidoyer public est mise sous contrainte*. En effet, au niveau organisationnel, le temps alloué au travail de traduction en langage gestionnaire, le coût d'apprentissage des différentes techniques de rapportage ou encore la mise sous pression gestionnaire font que les travailleurs n'ont plus d'espace et de temps pour produire du discours critique. Nous avons vu que la taille de l'organisation est déterminante, puisque la prise en charge des tâches gestionnaires est lourde à assumer pour une petite organisation et beaucoup moins pour une grande.

Ce faisant, si les ONG de type *critique et pragmatique* sont amenées à ne plus être financées par la DGD compte tenu de leur incapacité à se transformer, si le type d'ONG **valorisé et valorisable** devient celui de *modèle*, renforcé par la rationalité néolibérale, **les ONG sont-elles en voie de devenir de simples exécutants, aisément substituables, de la politique de coopération au développement (formellement non gouvernementale) ?** Nous venons de voir que la rationalité néolibérale par l'intermédiaire des dispositifs gestionnaires a un effet de normalisation du secteur. Dès lors, nous nous

interrogeons sur l'effet de cette normalisation. Les ONG disposent-elles encore d'espaces où elles peuvent construire du contre-discours ?

“

En 1930, John Maynard Keynes prédisait que, d'ici à la fin du siècle, les technologies auraient fait suffisamment de progrès pour que des pays comme la Grande-Bretagne ou les États-Unis puissent instaurer une semaine de travail de quinze heures. Tout laisse à penser qu'il avait raison. Sur le plan technologique, nous en sommes parfaitement capables. Pourtant, cela ne s'est pas produit. Au contraire, la technologie a été mobilisée pour trouver les moyens de nous faire travailler plus. Dans ce but, des emplois effectivement inutiles ont dû être créés. Des populations entières, en Europe et en Amérique du Nord particulièrement, passent toute leur vie professionnelle à effectuer des tâches dont elles savent secrètement qu'elles n'ont pas vraiment lieu d'être. Cette situation provoque des dégâts moraux et spirituels profonds. C'est une cicatrice qui balafre notre âme collective. Et pourtant, presque personne n'en parle.

”

- *David Graeber in Bullshit Jobs, Paris, Les liens qui libèrent, 2018, 416 p.*

BANANATAAQUE



COMBATTONS POUR PLUS DE JUSTICE DANS LE COMMERCE MONDIAL... EN MANGEANT DES BANANES LABELLISÉES MAX HAVELAAR

ES : 7 Via Europa, Vandaelestraat 2, 2001 Mellebeke, Belgique. Téléphone: +32 (0)3 733 11 11. Fax: +32 (0)3 733 11 12.

CONCLUSION

Par Justine Contor

Les dispositifs sont des ensembles de procédures qui contrôlent, mesurent, disciplinent les organisations, mais aussi les individus. Ils les classent, les accréditent, établissent si ils ou elles sont de bonnes ou de mauvaises structures, des professionnels.les efficaces ou défaillants, qu'il est préférable de sortir du circuit ou de conserver en son sein.

Par l'intensification des règles, des normes, des processus d'audit, de la labélisation de la qualité, cette *rationalité néolibérale* doit s'analyser dans sa granularité, puisqu'elle n'est pas le fruit d'un complot venant d'en haut. Elle se déploie au travers de chaque acteur, chaque sujet qui, comme le dit **Hibou** « consciemment ou non, [fait] de ce processus en le promouvant ou

**THIS IS APARTHEID
DON'T BUY IT**



BOYCOTT SOUTH AFRICAN GOODS

INTERNATIONAL CONFEDERATION OF FREE TRADE UNIONS

en le combattant, en jouant avec lui ou en se jouant de lui » une « forme sociale du pouvoir » (2012, p. 17).

Cette disciplinarisation se donne à voir dans une *rationalité néolibérale* en ce sens qu'elle structure et organise la conduite des gouvernés (**Dardot et Laval**, 2010), entendus dans notre thèse comme étant les organisations non gouvernementales, leurs travailleurs, mais aussi l'administration fédérale et les structures intermédiaires du secteur (fédérations et coupes).

La rationalité néolibérale déclinée sous formes d'injonctions politiques fortes par le cadre international, elles-mêmes traduites en dispositifs gestionnaires pratiques, se heurte parfois au fil de l'histoire à des poches de résistances ralentissant pour un temps son inexorable progression. En effet, s'intéresser au pouvoir met en lumière les espaces de négociation, de redéfinition, de résistance qui suite à l'analyse de ce secteur de la coopération non gouvernementale riche et complexe de diversité, montrent à quel point il s'agit d'un objet de recherche éminemment politique.

Cette quête de performance est à la fois productrice d'exclusion, de formes de domination entre les gagnants et les perdants de l'histoire, eux-mêmes définis sur la base de critères que le secteur ne peut complètement assimiler, créant un effet de double-contrainte en son sein. Ce faisant, la disciplinarisation des individus jusqu'au plus profond d'eux-mêmes, renforce et légitime la rationalité néolibérale qui se joue au niveau sectoriel et politique.

Références des articles

- ▶ **Boomsma, Roel, et Brendan O'Dwyer. 2019.** « Constituting the governable NGO : The correlation between conduct and counter-conduct in the evolution of funder-NGO accountability relations ». *Accounting, Organizations and Society* 72 : 1-20.
- ▶ **Boussard, Valérie. 2008.** *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performances*. Belin. Paris.
- ▶ **Chauvière, Michel. 2008.** « Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation ». *Pensée plurielle* n° 17(1) : 135-38.
- ▶ **Contor Justine, 2017a,** « Les mutations de la coopération belge au développement au prisme des ONG ». *Courrier hebdomadaire du CRISP* n° 2363 (38) : 5-48.
- ▶ **Contor Justine, 2017b,** « L'évaluation des politiques publiques dans le champ de la coopération au développement belge : le cas du service de l'Évaluation Spéciale ». *Pyramides : Revue du Laboratoire d'Études et de Recherches en Administration Publique*.
- ▶ **Contor Justine, 2018,** « Le Service de l'Évaluation Spéciale de la coopération belge au développement : de sa naissance à sa renaissance ». *Regards Politiques* 1.
- ▶ **Contor Justine, 2020,** *Chorégraphies néolibérales. La disciplinarisation des ONG belges de développement*, Thèse de doctorat présentée le 5 juin 2020, ULiège.
- ▶ **Cussins, Charis. 1996.** « Ontological Choreography : Agency through

Objectification in Infertility Clinics ». *Social Studies of Science*.

▶ **de Gaulejac, Vincent. 2005.** *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social.* Paris : Seuil.

▶ **de Gaulejac, Vincent, et Fabienne Hanique. 2015.** *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou.* Paris : Seuil.

▶ **Dardot, Pierre, et Christian Laval. 2010.** *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale.* La Découverte. Paris.

▶ **Dorlin, Elsa, et Eva Rodriguez. 2012.** *Penser avec Donna Haraway.* Presses universitaires de France.

▶ **Foucault, Michel. 1975.** *Surveiller et punir : Naissance de la prison.* Paris: Gallimard.

▶ **Foucault, Michel. 1994.** *Dits et Ecrits, 1954-1988. Tome III : 1976-1979.* Paris : Editions Gallimard.

▶ **Foucault, Michel. 2001.** *Dits et écrits. (1954-1988), tome II : 1976-1988.* Paris : Gallimard.

▶ **Foucault, Michel. 2004.** *La Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978- 1979).* Paris : Seuil.

▶ **Foucault, Michel. 2014.** *Histoire de la sexualité (Tome 1) - La volonté de savoir.* Editions Gallimard.

▶ **Haraway, Donna. 2007.** *When Species Meet.* The University of Minnesota Press.

▶ **Hibou, Béatrice. 1999.** « La « décharge », nouvel interventionnisme ». *Politique africaine* N° 73 (1) : 6-15.

▶ **Hibou, Béatrice. 2012.** *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale.*

Paris : La Découverte.

- ▶ **Hibou, Béatrice. 2013.** *La bureaucratisation néolibérale.* Paris : La Découverte.
- ▶ **Jeanpierre, Laurent. 2006.** « Une sociologie foucaldienne du néolibéralisme est-elle possible ? » *Sociologie et sociétés* 38 (2) : 87-111.
- ▶ **Lewis, David. 2014.** *Non-governmental organization, management and development.* Third edition. New York : Routledge.
- ▶ **Padis, M.-O., & Pech, T. (2004).** Les multinationales du cœur - La République des idées. Seuil.
- ▶ **Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, et Daniel Descendre. 2019.** L'emprise de l'organisation. 7^{ème} édition. Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles.
- ▶ **Revel, Judith. 2009.** *Le vocabulaire de Foucault.* Paris : Ellipses.
- ▶ **Rose, Nikolas, et Peter Miller. 1992.** « Political Power beyond the State: Problematics of Government ». *The British Journal of Sociology* 43 (2) : 173.
- ▶ **Stangherlin, Gregor. 2001.** « Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. » *Courrier hebdomadaire du CRISP* n° 1714-1715 (9) : 5-69.
- ▶ **Thompson, Charis. 2005.** *Making Parents The Ontological Choreography of Reproductive Technologies.* Cambridge, Massachusetts : The MIT Press.
- ▶ **Vandeveldt-Rougale, Agnès. 2017.** La novlangue managériale. ERES.

Derniers numéros publiés

- ▶ n°22 - *Outils pédagogiques* - Education populaire au développement
- ▶ n°233 - De la décolonisation : Suite
- ▶ n°232 - De la décolonisation : Prélude
- ▶ n°231 - Education et digital : l'amourette au temps du Covid ?
- ▶ n°21 - *Outils pédagogiques* - Education à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) & monde scolaire
- ▶ n°230 - Et si tout ne s'effondrait pas ?!
- ▶ n°229 - Polyphonies de blues... Blanches
- ▶ n°228 - Lutter partout : la convergence des colères

**S'abonner et commander des numéros sur
ITECO.be**



Le contenu des articles d'Antipodes, les affiches ainsi que les informations et les opinions qui y sont exprimées sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de la rédaction d'Antipodes ni des membres d'ITECO.

Ni ITECO ni ses membres ne peuvent être tenus responsables de l'utilisation faite du contenu de ces articles.

