

# Notation des ONG et évaluation des Objectifs du Millénaire pour le Développement : quelques pistes de réflexions<sup>1</sup>

Marc-Antoine Pérouse de Montclos<sup>2</sup>

---

L'évaluation des stratégies de lutte contre la pauvreté repose pour beaucoup sur des indicateurs quantitatifs basés sur la réalisation des OMD. Mais le débat intéresse aussi la qualité des opérateurs de l'aide, au premier rang desquels les ONG, qui sont censées jouer un rôle essentiel d'intermédiaire auprès des populations « bénéficiaires ». Aussi convient-il de s'interroger sur les mérites et inconvénients des différentes procédures qui se sont mises en place au cours des deux dernières décennies en vue d'agréer les associations de solidarité internationale. Dans une première partie de cet article sont ainsi analysées les expériences de certification ou de notation qui, parties du monde de l'entreprise, ont fini par gagner les agences de coopération multilatérales ou bilatérales, avant de s'étendre à la sphère des ONG. Sont également étudiées les critiques qui dénoncent dans ces évaluations une vision quantitative, réductrice et hégémonique de l'aide au développement, voire une atteinte à la liberté associative. Analysés dans une troisième partie, de tels reproches sont cependant invalidés par les pratiques des ONG elles-mêmes, qui ne se gênent pas pour noter les Etats, les entreprises ou les agences de coopération. En dépit d'indéniables limites méthodologiques, les efforts de certification peuvent s'avérer utiles car ils permettent de rationaliser les choix des bailleurs de fonds en vue d'identifier des partenaires plus fiables pour réaliser les OMD.

---

---

## Introduction

---

L'évaluation des stratégies de lutte contre la pauvreté repose pour beaucoup sur des indicateurs quantitatifs. Basé sur une « culture du résultat », le suivi des OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement) se focalise en particulier sur des mesures statistiques à un niveau macro. De ce point de vue, il se distingue des évaluations habituelles, qui traitent de projets ou de programmes à l'échelle d'un pays, d'une région ou d'une localité. De plus, il ne s'intéresse pas ou peu à la qualité et la fiabilité des « instruments », à savoir les opérateurs de l'aide internationale, au premier rang desquels les ONG

(Organisations non-gouvernementales). Celles-ci jouent pourtant un rôle essentiel d'intermédiaire auprès des populations « bénéficiaires ». Dans le dispositif de l'aide tel qu'on le connaît aujourd'hui, elles occupent en effet une position de « contremaître », voire d'ouvrier, sur un vaste chantier dont les bailleurs de fonds seraient tout à la fois les architectes et les commanditaires. De fait, les associations de solidarité internationale convoient une majeure partie de l'assistance aux pays du Sud. Qu'il s'agisse de secours d'urgence ou de reconstruction et de développement à plus long terme, leur champ d'intervention concerne notamment cinq des huit OMD : la faim, la

---

<sup>1</sup> Cet article est une version remaniée d'une communication présentée à la conférence de l'AfrEA (Association Africaine d'Evaluation) à Niamey, du 15 au 21 janvier 2007.

<sup>2</sup> CEPED (Centre Population & Développement), UMR196 Paris Descartes - INED - IRD, [marc-antoine.perouse-de-montclos@ird.fr](mailto:marc-antoine.perouse-de-montclos@ird.fr)

mortalité infantile, la santé maternelle, le sida et le paludisme.

Il convient donc de s'interroger sur la qualité des actions entreprises par les ONG à vocation humanitaire. L'évaluation chiffrée de leur travail et de leur intégrité soulève en l'occurrence des problèmes qui nourrissent à présent un vif débat sur la notation et l'accréditation des associations de solidarité internationale. Le propos n'est pas ici d'examiner plus en détail les défis qu'une telle démarche présente sur le plan de l'analyse statistique. L'objectif est plutôt de faire le point sur les mérites et les inconvénients des différentes procédures de certification ou de notation qui se sont mises en place au cours des deux dernières décennies.

Dans une première partie sont ainsi analysées les expériences qui, parties du monde de l'entreprise, ont fini par gagner les agences de coopération multilatérales ou bilatérales, avant de s'étendre à la sphère des ONG. Sont également étudiées les critiques qui dénoncent dans ces évaluations à effets de seuil (benchmark) une vision quantitative, réductrice et hégémonique de l'aide au développement, voire une atteinte à la liberté associative et une tentative de contrôle des bailleurs de fonds. Analysés dans une troisième partie, de tels reproches sont cependant invalidés par les pratiques des ONG elles-mêmes, qui ne se gênent pas pour noter les Etats, les compagnies pétrolières ou les agences de coopération. En dépit d'indéniables limites méthodologiques, les efforts de certification, conjugués à l'établissement de codes de bonne conduite, s'avèrent utiles car ils permettent de rationaliser les choix des bailleurs de fonds en vue d'identifier des partenaires plus fiables pour réaliser les OMD. Encore faut-il évidemment que des approches par trop quantitatives n'empêchent pas l'évaluation qualitative du travail des ONG. Parce qu'elles se focalisent souvent sur des obligations de moyens plus que de résultats, les réflexions menées à propos de la notation des instruments de l'aide ne doivent surtout pas exonérer les opérateurs d'une analyse critique et indépendante de leur impact dans les pays en développement.

---

## **Les expériences existantes : de la certification à la notation**

---

Historiquement, la certification ou la labellisation sont assurément le procédé le plus usité. Ramenant la notation à sa plus simple expression en « un » ou « zéro », elles reviennent en l'occurrence à valider ou disqualifier une ONG en fonction de critères qui dépendent généralement d'obligations de moyens et non de résultats. A l'instar du monde des affaires, il

peut aussi s'agir de garantir la bonne réalisation des objectifs que s'assigne une organisation. Le procédé consiste alors à adopter des règles et à suivre des prescriptions pour surveiller le processus de fabrication et de conception d'un service ou d'un produit. En France, la Fondation Armée du Salut est ainsi certifiée par le BVQI (Bureau Veritas Qualité Internationale) depuis 2004. En Suisse depuis 1999, Terre des Hommes s'est également engagée dans une démarche similaire et a reçu la norme ISO 9001. D'autres sont en train de faire homologuer une partie seulement de leurs activités, telle la Croix-Rouge de Hongkong, dont le système de gestion de la banque du sang a été crédité en 2005 de la norme ISO 9001/14001<sup>3</sup>.

### **Des initiatives gouvernementales**

A l'échelle nationale, les procédures de certification sont surtout le fait des Etats<sup>4</sup>. Elles permettent en effet de légaliser des opérateurs non-gouvernementaux en reconnaissant par décret leur mission d'utilité publique, comme avec le ministère de l'Intérieur en France, ou en leur accordant un label caritatif, comme avec la *Charity Commission* en Grande-Bretagne<sup>5</sup>. Depuis quelques années, cependant, de tels dispositifs font de plus en plus appel à des organismes spécialisés qui émanent de la sphère privée. En France, l'AFNOR (Agence française de normalisation) est par exemple en train de développer un « label de qualité associative » qui voudrait acquérir une dimension européenne et déboucher sur des certifications par l'AFAQ (Association française pour l'assurance de la qualité), tandis que la SGS (Société générale de surveillance) a mis au point en 2000 un standard adapté aux ONG. En 2005, la proposition émanant d'un député en vue de lancer un label d'intérêt « sociétal » (plutôt que « général ») n'a en revanche jamais abouti. Présenté au Conseil économique et social en 1994, le projet de création d'un organisme chargé d'agréeer les associations à vocation humanitaire n'a pas non plus vu le jour. Il prévoyait de renforcer la transparence et le contrôle des ONG en échange de facilités fiscales pour les donateurs et leurs bénéficiaires.

Sur le plan international, le procédé consiste plutôt à attribuer des sortes de « tickets d'entrée », notamment sous la forme de statuts d'observateur

---

<sup>3</sup> Pour une proposition qui vise à agréer les employés plutôt que les institutions humanitaires en tant que telles.

<sup>4</sup> Certains auteurs vont ainsi jusqu'à assimiler la reconnaissance internationale d'un Etat à une forme de certification... ou de « décertification » lorsqu'un pays est mis au ban des Nations Unies !

<sup>5</sup> Les administrations concernées disposent par ailleurs de leurs propres procédures pour agréer les associations oeuvrant dans les domaines de la jeunesse, de la consommation, des sports ou de la culture.

ou de partenaire. De nombreuses organisations intergouvernementales sélectionnent et légitiment ainsi les associations qui leur paraissent les plus représentatives, les plus crédibles et les plus susceptibles de contribuer de façon constructive à des discussions sur des thèmes très spécialisés. Avant même la création de l'OMC (Organisation mondiale du commerce), le premier responsable du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) en 1948, Eric Wyndham White, a par exemple invité les ONG à participer aux débats en leur accordant un statut d'observateur. Dès la fondation de l'ONU (Organisation des Nations Unies) en 1945, un Conseil économique et social, l'Ecosoc, a par ailleurs eu pour fonction de donner la parole à des entités non étatiques. Une telle instance, en l'occurrence, ne se contente pas de valider et renouveler le statut d'observateur des ONG agréées. En théorie, elle peut aussi expulser ou suspendre pendant trois ans les associations qui ne seraient plus actives, qui contreviendraient aux principes de la charte des Nations Unies ou qui tireraient leurs revenus d'activités criminelles.

La notation, pour sa part, se distingue de la certification car sa gradation s'échelonne suivant des variations plus subtiles que la simple validation en « zéro » ou « un ». Concernant les ONG, son application est plus récente et participe d'une démarche qualité qui a d'abord touché le monde des affaires avant de s'étendre à la sphère administrative. Aujourd'hui, tout établissement public ou privé est susceptible d'être noté. En association avec l'hebdomadaire *Le Point*, les AGF (Assurances générales de France) fournissent par exemple à leurs clients un palmarès des hôpitaux et souhaitent, à terme, élargir le classement aux médecins libéraux. Avec une notation de un à cinq, Mondial Assistance, de son côté, a réalisé un "Guide Michelin" des 800 établissements de santé répartis dans 108 pays, ce qui est une manière assez originale d'évaluer la qualité des soins dans des régions en développement !

## **Des entreprises aux agences de coopération**

Habitues à être cotées en bourse, les entreprises n'échappent évidemment pas aux efforts de notation financière, fiduciaire, sociale, environnementale et/ou éthique. D'une certaine manière, elles sont même à l'origine de telles démarches, qui se sont élargies à d'autres domaines que la solvabilité ou le management d'une organisation, et qui traitent désormais des questions de fiabilité, d'efficacité, d'effectivité, de cohérence structurelle ou de gouvernance<sup>6</sup>. Inspirées des

pratiques du monde anglo-saxon, les initiatives se sont multipliées à cet égard et elles ont fini par convaincre les pays latins avec la création d'agences comme Vigea, une officine lancée par l'ancienne secrétaire générale de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) Nicole Notat. Par contre-coup, le modèle a aussi pu s'étendre au service public lorsque des spécialistes ont recommandé l'établissement d'indices susceptibles de fournir des étalons d'évaluation acceptables. Si le mouvement vient clairement des Etats-Unis, il est intéressant de constater qu'il a progressivement gagné les pays en développement. En Afrique du Sud après la fin du régime d'apartheid, par exemple, les efforts de démocratisation sont allés de pair avec la réforme d'une fonction publique qui a dû s'engager sur des objectifs de performance. Concernant la police, notamment, des chartes de services ont été développées sur la base d'obligations quantitatives et les commissariats ont été notés sur une échelle de un à dix grâce à un système d'évaluation élaboré par la société Mc Kinsey.

Dans cette optique, le secteur de la coopération internationale a également dû se soumettre à de pareilles exigences. Aux Etats-Unis, une loi de 1993, le *Government Performance and Results Act*, oblige ainsi l'agence USAID (*United States Agency for International Development*) à être jugée d'après ses résultats, dans le respect des procédures et suivant des objectifs fixés à l'avance. En Grande-Bretagne, le département de la coopération outre-mer, le DFID (*Department for International Development*), note quant à lui la réalisation de ses projets en cinq notes : A+ (très réussi), A (réussi), B (convenable), C (raté) et D (échoué). En France en l'an 2000, enfin, l'AFD (Agence Française de Développement) a élaboré avec le bureau d'études Evalua une grille de notation des projets qu'elle finance. Si ces initiatives sont contrôlées par les pouvoirs publics et limitées à l'évaluation d'opérateurs nationaux, d'autres, issues du secteur privé et du monde de la recherche, ont entrepris de comparer au niveau mondial les performances des différents dispositifs de coopération gouvernementale. Basé à Washington, le CGDEV (*Center for Global Development*) publie par exemple un index des efforts consentis dans ce domaine. Son classement se base en l'occurrence sur un indice d'engagement qui intègre sept critères importants pour les pays en voie de développement : l'aide internationale, le commerce, les investissements, la politique migratoire, l'environnement, la sécurité et la technologie.

---

*notations pour les entreprises. En Grande-Bretagne, la New Economics Foundation, qui date de 1986, est une des seules à avoir suivi ce cheminement avant d'appliquer le concept de responsabilité sociale au monde des affaires.*

<sup>6</sup> En sens inverse, il est rare que les réflexions sur l'évaluation des ONG aient pu conduire à développer des

Contrairement à l'habitude, il ne se contente ainsi pas de mesurer la proportion du produit intérieur brut consacrée à l'aide publique au développement, avec le fameux seuil de 0,7 % préconisé par les Nations Unies<sup>7</sup>.

Et les ONG ? Après les États et les entreprises, il était logique qu'elles soient amenées à rendre des comptes, ceci pour des raisons à la fois pratiques, financières, politiques et professionnelles. Chantres de toutes les vertus, d'abord, elles veulent incarner la bonne conscience du monde et ont plus de facilités que les organisations intergouvernementales à dénoncer les injustices sociales ou les atteintes aux droits de l'homme : placées en première ligne, elles portent donc le fardeau d'une plus grande responsabilité morale. De surcroît, elles sont entrées dans une phase de maturité qui, au regard de leur professionnalisation autoproclamée, autorise un examen plus fouillé de leurs actions pour favoriser la capitalisation d'expérience, quitte à admettre les échecs. La mouvance très fluctuante des ONG, enfin, abrite le meilleur comme le pire. Certaines agences ne servent que de paravents à des guérillas, des mouvances terroristes ou des groupes intégristes, islamistes aussi bien que chrétiens. D'autres poursuivent les intérêts des puissances marchandes. Parce qu'elles interviennent dans des pays en crise, beaucoup sont de toutes façons confrontés aux mêmes problèmes de corruption et de violence que les entreprises multinationales, par exemple lorsqu'elles doivent verser de l'argent à un seigneur de guerre pour avoir accès à des populations dans le besoin.

## Au tour des ONG

Tant de contraintes et de défis ont naturellement conduit à s'interroger sur la qualité et la fiabilité des opérateurs de l'aide. Contrairement aux idées reçues, une telle démarche est antérieure à la fin de la guerre froide et correspond d'abord à la montée en puissance du milieu associatif, y compris dans les pays en développement. Dès le début des années 1980, des chercheurs ont ainsi commencé à noter les ONG locales en milieu rural. A l'époque, leur échelle se composait de cinq grades : un (échec), deux (faible), trois (bon), quatre (très bon) et cinq (exceptionnel). Elle se basait sur quatre principaux indicateurs, à savoir le fonctionnement interne de l'organisation considérée (la planification, le management, la mobilisation des ressources, la coordination des services, la flexibilité

administrative, la gestion des conflits avec les destinataires de l'aide), sa structure associative (son champ d'activités, son caractère formel, sa genèse endogène ou « importée », sa taille, son mode de recrutement volontaire ou obligatoire, son éventuelle appartenance à un réseau ou une fédération, ses liens avec les pouvoirs publics, la représentativité sociale et économique de ses membres, la place laissée aux femmes, sa gouvernance démocratique ou autoritaire), le contexte de ses interventions (l'environnement physique et géographique, les infrastructures, le niveau et la distribution des revenus, la diversification des activités économiques, le mode d'habitat, l'hétérogénéité et la stratification sociales, la parité des sexes, l'accès à l'éducation, les rapports de force politiques, les pratiques associatives et participatives, les normes locales, le soutien communautaire et administratif aux projets de développement) et, enfin, la performance de l'ONG (mesurée, suivant les cas, par l'évolution des taux de scolarisation, la couverture médicale d'une population, le taux de nutrition, l'accès à l'eau, l'amélioration des services publics et des infrastructures, l'augmentation, l'intensification et la diversification des productions locales, la diminution des discriminations sociales et sexuelles, la baisse du chômage, la distribution des revenus et du patrimoine, la démocratisation des affaires politiques et communautaires).

Depuis lors, les pressions en faveur d'une notation ou d'une certification des opérateurs de l'aide se sont multipliées. Ainsi, des auteurs qui s'inquiètent de la politisation des ONG réclament l'élaboration de codes de conduite, à l'instar des normes qui encadrent les professions de journalistes, d'avocats ou de chercheurs. D'autres argumentent que, sur « le marché des idées », les valeurs humanitaires que défendent les ONG de plaidoyer sont des « produits » dont il faut réguler la fabrication afin de défendre les droits des « consommateurs ». Certains proposent aussi de certifier les associations du Sud et de leur délivrer des sortes d'étoiles Michelin pour renforcer leur crédibilité. Des chercheurs suggèrent par ailleurs de labelliser les ONG du Nord pour faire face à la prolifération des acteurs humanitaires, qui complique des situations déjà confuses en période de crise. Dans une optique non lucrative, voire bénévole, des projets de notation ou de classement ont vu le jour aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en France<sup>8</sup>. D'autres se sont développés sur un mode plus commercial, comme en Suisse ou en Inde, laissant aux ONG le soin de payer l'examen de leur fiabilité, à l'instar

<sup>7</sup> Pour un commentaire qui récuse « l'arbitraire » et « l'ambivalence » des indicateurs du CGDEV, accusés de favoriser la « réduction simpliste de comportements et d'enchaînements complexes », voir la réponse du chef économiste de l'AFD, qui critique le mauvais classement de la France.

<sup>8</sup> Voir, respectivement, les sites Internet de Charity Navigator, One World Trust et l'Observatoire de l'action humanitaire : <http://www.charitynavigator.org/>, <http://www.oneworldtrust.org/>, <http://www.observatoire-humanitaire.org/>

des entreprises<sup>9</sup>. Aux Etats-Unis, les *Better Business Bureaus*, qui viennent du monde des affaires, ont également commencé en 2001 à certifier les associations à but non lucratif<sup>10</sup>. De son côté, *Social Accountability International* a été lancé en 1997 pour accréditer des entreprises autant que des ONG ; cet organisme a notamment travaillé auprès d'organisations humanitaires venues secourir les victimes du tsunami asiatique de 2004 et jugées à partir d'indicateurs portant sur les conflits d'intérêts, la véracité des messages publicitaires et le coût des frais administratifs (limités à 35% des ressources financières)<sup>11</sup>. Les médias se sont aussi mis de la partie, par exemple avec les numéros spéciaux qu'y a consacré le mensuel *Que Choisir* en septembre 1985, décembre 2000 puis avril 2003. Encore récemment en France et en Suisse, les magazines *La Vie* du 22 avril 2004 et *L'Hebdo* du 23 septembre 2004 ont enquêté et classé les ONG, en l'occurrence en fonction de leur transparence essentiellement, et non de leurs résultats<sup>12</sup>.

---

## Les critiques contre un classement des ONG

---

Bien entendu, de telles initiatives déplaisent foncièrement aux associations de solidarité internationale, en particulier lorsque leur avis n'est pas sollicité et qu'elles ne peuvent pas, d'une manière ou d'une autre, contrôler les résultats et la diffusion des évaluations. Pour contrecarrer des investigations perçues comme intempestives, le milieu a d'ailleurs réagi et monté ses propres organismes de certification, avec toutes les limites inhérentes à des officines qui sont juges et parties. Des codes de conduite ont notamment été adoptés ou sont en cours de discussion à propos des standards techniques de l'aide (*Sphere*), de la redevabilité vis-à-vis des « bénéficiaires » (le *Humanitarian Accountability Project*) ou de la gestion du personnel (*People in Aid*), par exemple en ce qui concerne les niveaux de rémunération des salariés locaux ou les régimes de sécurité sociale des employés expatriés. Dans bien des cas, ces efforts ont d'abord été initiés au niveau national par des plates-formes d'ONG comme, à partir de 1989,

---

<sup>9</sup> <http://www.rcp-partners.com/>, <http://www.indianngos.com/>

<sup>10</sup> <http://www.give.org/>

<sup>11</sup> <http://www.sa-intl.org/>

<sup>12</sup> Dans le même ordre d'idées, certains sont allés jusqu'à noter la générosité des donateurs. Aux Etats-Unis, par exemple, le magazine en ligne *Slate* publie un classement annuel des 60 plus grands philanthropes américains. A sa manière, le procédé n'est d'ailleurs pas sans rappeler les harambee du Kenya, des assemblées où l'on récompense et remercie les donateurs en fonction du montant de leur versement, par ordre décroissant d'importance.

le Comité de la Charte en France et l'*Australian Council for Overseas Aid* en Australie. Aux Etats-Unis en 1993 puis 2001, Inter-Action a ainsi développé des standards visant à promouvoir la transparence des ONG à l'égard des donateurs (et non des bénéficiaires). Suite à quelques scandales qui avaient affecté le monde des humanitaires, l'objectif plus ou moins avoué était de rassurer les bailleurs et de prévenir les évaluations non sollicitées.

## Des limites méthodologiques de la comparaison

Dans cet état d'esprit, les tentatives de notation « indépendantes » ont fait l'objet de maintes critiques. La première, et sans doute la plus importante, récusé tout simplement la possibilité de comparer « des pommes et des oranges », pour reprendre une expression couramment employée par leurs détracteurs. Selon cette école de pensée, on ne peut absolument pas mettre sur le même plan une organisation de secours médicaux et une autre spécialisée dans l'irrigation ou la construction de puits. En effet, les associations à but non lucratif et à vocation sociale se déploient dans des domaines aussi variés que la santé, l'éducation, la formation, l'environnement, l'aménagement du territoire, la recherche, la culture, le sport, etc. La diversité géographique et thématique des actions menées, des ressources humaines et financières et des contraintes rencontrées sur le terrain empêche toute comparaison objective.

Très liée à cette première critique se pose évidemment la question des critères utilisés pour évaluer les ONG. Dans le monde des affaires, déjà, on se plaint beaucoup de l'hétérogénéité et de la dispersion des méthodologies employées ; jusqu'à la crise financière de 2008, les gendarmes boursiers européens n'étaient d'ailleurs pas favorables à une régulation, voire une standardisation des agences de rating financier ou de notation sociale. On n'entrera pas ici dans les détails. D'une manière générale, la pertinence et la fiabilité des critères d'évaluation retenus sont toujours susceptibles d'être contestés par les spécialistes, qu'il s'agisse, pour un bailleur, d'apprécier la qualité d'une opération de secours... ou, pour le ministère de l'Education nationale en France, de publier le palmarès des meilleurs lycées<sup>13</sup>.

Autre travers, la notation ou la certification ne proposent qu'une photo à un moment donné. Elles décernent des « médailles » mais ne permettent pas d'apprécier l'évolution de la performance d'une institution. De plus, elles tendent à ignorer les contraintes extérieures, à occulter l'importance du

---

<sup>13</sup> *Le Monde* 1/12/2004, p.12.

contexte social et à isoler des séries de problèmes qui sont en réalité reliés les uns aux autres. L'organisation *Transparency International*, qui mesure les niveaux de corruption dans diverses régions du monde, essentiellement au Sud, est ainsi critiquée parce qu'elle a une définition limitée de son objet d'étude et qu'elle n'intègre pas la question du blanchiment d'argent dans les pays riches. Résultat, la Suisse apparaît comme extrêmement intègre alors qu'elle participe aux détournements de fonds en abritant et rémunérant les fortunes des dictateurs les plus corrompus de la planète.

Concernant les organisations de solidarité internationale, on retiendra que, concrètement, l'hétérogénéité des terrains abordés rend difficile l'élaboration de critères de référence admis par tous, à moins de proposer des normes a minima qui risquent de niveler par le bas la qualité des performances<sup>14</sup>. La multiplication des initiatives de standardisation peut également s'avérer inutile si elle ne sanctionne pas les « francs-tireurs » qui refusent de se soumettre aux règles adoptées par la majorité. Bien souvent, les procédures de certification ne sont pas obligatoires et ne touchent que les opérateurs qui les acceptent, précisément parce qu'ils ont de bonnes chances d'être agréés. Le cas des Philippines est éclairant. Etabli sur une base volontaire, son organisme de certification, le PCNC (*Philippine Council for NGO Certification*), est censé accréditer toutes sortes d'associations, humanitaires comme sociales, scientifiques, sportives, religieuses, culturelles, éducatives, médicales et militaires. Il a d'ailleurs fait des émules dans la région, à commencer par l'Indonésie<sup>15</sup>. Mais des organismes telles que la Croix-Rouge philippine ou les fondations ont échappé à ses investigations à cause de leur statut ou parce qu'elles ne voulaient pas être associées au monde des ONG. Concrètement, le PCNC n'a pu homologuer qu'une toute petite partie des 70 000 associations de développement que le pays est réputé compter. Sur un total de 445 demandes reçues entre 1998 et 2003, 357 ont en l'occurrence abouti à un agrément, 52 ont été rejetées et 36 restaient pendantes

<sup>14</sup> C'est d'ailleurs le principal reproche formulé à l'encontre du projet *Sphere*, un cahier des charges élaboré sur la base de normes purement techniques par des ONG anglo-saxonnes, au premier rang desquelles *Oxfam*.

<sup>15</sup> Depuis 2002, une ONG basée à Djakarta, la LP3ES (*Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial*), essaie en l'occurrence de développer un code de bonnes pratiques pour le monde associatif.

## Le risque du formalisme

Ainsi, les procédures de certification risquent simplement de confirmer les bonnes pratiques déjà existantes. En témoigne le code de conduite ratifié en 1990 par les Etats bailleurs qui s'inquiétaient des effets pervers de l'aide alimentaire dans la zone sahélienne africaine, notamment le changement des habitudes de consommation, la dépendance grandissante à l'égard des importations et la marginalisation des agricultures locales concurrencées par la distribution de vivres gratuits... Suite aux réflexions menées en 1988 par le ministère français de la Coopération et le Club du Sahel au sein de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), l'objectif affiché était surtout de favoriser l'achat de denrées sur place, d'améliorer le recueil des données, de renforcer l'évaluation des programmes, de mieux coordonner les efforts et d'éviter de déverser de trop grosses quantités d'aide. Mais ces procédures, connues d'un nombre restreint d'opérateurs, ont été mises en œuvre par des Etats bailleurs qui n'avaient pas besoin d'un tel code de conduite pour en appliquer d'eux-mêmes les règles, comme en attestent leurs pratiques dans d'autres régions du monde.

La remarque vaut pour les ONG. A la différence des listes noires, les certifications ne font qu'avaliser et officialiser des partenaires déjà connus et reconnus par les pouvoirs publics. Trop souvent, elles se réduisent à un exercice purement formel et bureaucratique qui met tous les opérateurs sur le même plan sans permettre de comparer leurs performances. L'adoption de codes de conduite est censée réduire les conflits d'intérêts mais ne garantit en rien la qualité et la création de valeur. Une fois l'agrément acquis, personne ne va vérifier qu'une ONG respecte les engagements pris, sans même parler de la qualité de ses opérations sur le terrain. « Le problème, relève une chercheuse à propos de l'Afghanistan, est qu'à partir du moment où une organisation a adhéré à ce code de conduite [établi en juin 2005], son évolution n'est plus prise en compte. A ce jour, aucun suivi véritable n'est opéré et certaines ONG peuvent, à terme, devenir corrompues sans être réellement inquiétées ». La plupart du temps, la sélection se fait seulement au moment de l'homologation, à l'instar du collectif irlandais *Dóchas* (« Espoir ») qui, en 1995, a refusé d'accréditer deux grosses ONG qui ne se conformaient pas à son code de conduite en matière de parrainage d'enfants et d'éthique publicitaire. Aux Nations Unies, par exemple, l'Ecosoc n'examine que les nouvelles candidatures. Pour le reste, il n'a ni les moyens ni le temps de lire et vérifier les assertions des rapports d'activités que les ONG lui remettent tous les quatre ans. Résultat,

les expulsions des membres déviants sont rarissimes<sup>16</sup>. En formalisant le statut consultatif des groupements agréés par l'ONU, le risque est également de ne reconnaître que les associations les plus obéissantes ou les plus efficaces en matière de lobbying, et non les plus pertinentes et les plus critiques.

Les ONG, pour leur part, voient dans les efforts de normalisation, de certification ou de notation non sollicitée une atteinte à la liberté d'association. Elles combattent donc les initiatives en ce sens. En France début 2009, le lobby des organisations de solidarité internationale, Coordination SUD, a par exemple refusé le classement d'une fondation d'entreprises, Prometheus, qui examinait la transparence des ONG et demandait la mise en place d'une procédure d'agrément au niveau du Parlement européen<sup>17</sup>. En 1981, déjà, les associations françaises avaient pareillement rejeté le projet « liberticide » du ministre de la vie associative, André Henry, qui prévoyait un dispositif de certification facilitant l'attribution de subventions en échange d'une plus grande rigueur financière. En Australie en 2004, encore, le secteur non lucratif est parvenu à bloquer une proposition de l'Institut des affaires publiques (*Institute of Public Affairs*) qui visait à renforcer les pouvoirs de régulation du gouvernement sur les organisations bénéficiant de facilités fiscales. En 2002, les ONG ont également réussi à faire capoter un guide des bonnes pratiques associatives élaboré sous l'égide de la Banque mondiale. En échange de garanties juridiques sur leur statut, l'idée, lancée en 1995, était d'encourager les organisations du secteur non lucratif à être plus transparentes pour les inciter à rendre des comptes, les pousser à s'autoréguler, promouvoir leur intégrité et éliminer les associations frauduleuses. Mais le dispositif prévoyait aussi d'obliger les ONG à publier des rapports d'activités, à divulguer leurs ressources financières, à se faire auditer et à autoriser les pouvoirs publics à inspecter leurs bureaux. Le secteur associatif a vivement réagi en critiquant la « naïveté » de la Banque mondiale, qui n'était pas l'institution la plus appropriée et la plus légitime pour réguler les ONG. Les associations ont argué que des régimes autoritaires comme la Chine, le Pakistan ou l'Égypte allaient se saisir de l'occasion

pour justifier leur répression et écraser dans l'œuf toute velléité d'organisation de la « société civile ».

---

## De la nécessité de comparer les ONG

---

Les critiques à l'encontre des procédures de certification ou de notation butent cependant sur un obstacle majeur qui les disqualifie d'emblée, à savoir que les ONG elles-mêmes ne se gênent pas pour juger et classer des entreprises ou des États, parfois avec des méthodologies obscures ou complètement déficientes. Dans certains cas extrêmes, il arrive d'ailleurs que les pouvoirs publics confient à des associations le soin d'homologuer des partenaires ! Dans les townships d'Afrique du Sud, par exemple, des ONG locales forment et accréditent les comités d'autodéfense autorisés à patrouiller et travailler de concert avec la police. Dans bien des pays, les associations à vocation sociale jouent également un rôle déterminant dans la sélection des demandeurs d'asile et l'attribution de statuts de réfugiés qui reviennent à accorder des sortes de certificats d'authenticité aux victimes.

## Quand les ONG notent les entreprises et les États

En matière de notation, plusieurs types de démarches existent, avec des ONG entièrement spécialisées, d'autres qui s'y essaient de façon *ad hoc* et une troisième catégorie, enfin, qui y participe de loin. La plupart du temps, c'est très ponctuellement que les associations de solidarité entreprennent d'établir des palmarès<sup>18</sup>. La FIDH (Fédération internationale des ligues des droits de l'homme), par exemple, note les États les plus démocratiques de l'Union européenne. SCF (Save the Children Fund), pour sa part, examine et classe le degré de transparence des compagnies pétrolières relativement aux paiements qu'elles déclarent avoir effectués dans des pays en développement. Dans son rapport annuel, le Comité américain pour les réfugiés et les immigrés note quant à lui les bonnes

---

<sup>16</sup> Les exceptions en la matière ont surtout été motivées par des raisons politiques suite aux pressions d'États comme l'Argentine pendant la dictature militaire, les pays arabes vis-à-vis des lobbies juifs ou le Soudan islamiste dans le cas de l'ONG évangéliste Christian Solidarity International.

<sup>17</sup> <http://www.fondation-prometheus.org/main.php?act=dossier&id>, <http://www.coordinationsud.org/spip.php?article138>  
67

---

<sup>18</sup> On mettra ici à part les ONG qui s'auto-évaluent. En 1988, année de déficit budgétaire, MSF (Médecins sans frontières) avait ainsi cherché à réduire ses dépenses en passant ses missions au crible suivant un système de notation appelé POTEM. Cet acronyme faisait en l'occurrence référence à trois critères : politique (PO pour le respect des principes humanitaires de libre accès aux victimes), technique (TE pour la qualité médicale et logistique du travail réalisé) et médiatique (M pour le potentiel de valorisation des actions sur le plan de la communication). Chaque critère était noté de zéro à cinq ; un total inférieur à huit remettait en cause la poursuite d'une mission.

ou mauvaises pratiques des Etats en matière d'accueil des demandeurs d'asile<sup>19</sup>.

Bien souvent, de telles démarches passent en l'occurrence par des intermédiaires plus spécialisés. En France, le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement) participe ainsi à un collectif, *De l'Ethique sur l'étiquette*, qui a élaboré un « carnet de notes » pour évaluer les pratiques d'achat et les politiques sociales des entreprises. En Grande-Bretagne, Oxfam (*Oxford Famine Committee*) fait de son côté partie des membres fondateurs de l'EIRIS (*Ethical Investment Research Service*), une structure qui note et alimente une base de données sur les fonds d'investissement éthiques et les compagnies socialement responsables. En Espagne, enfin, des directeurs d'ONG participent avec des experts aux avis que rend une fondation, *Empresa y Sociedad*, créée en 2001 pour classer les entreprises en fonction de leurs actions sociales. Parfois, il arrive aussi que le travail de recherche d'une association serve simplement aux bases de données qui permettent d'établir des notations. Aux Etats-Unis, par exemple, *Freedom House* utilise les rapports d'Amnesty International pour calculer un indice de terreur politique, le PTS (*Political Terror Scale*), qui traite des seules atteintes aux droits physiques de la personne humaine par les Etats.

Plus remarquables encore sont les ONG dont le cœur de métier est la notation ou la certification, à l'instar de DARA (*Development Assistance Research Associates*), une fondation espagnole qui évalue la qualité de la politique humanitaire des grands bailleurs de fonds gouvernementaux. Fortes de l'expérience des entreprises, la plupart émanent en l'occurrence du monde des affaires. L'association TRACE (*Transparent Agents and Contracting Entities*), qui labellise les différents intermédiaires sous-traitant pour des multinationales, a ainsi été fondée en 2001 à Annapolis dans le Maryland par Alexandra Wrage, une directrice des relations extérieures de Northrop Grumman, une compagnie américaine du secteur de la défense. L'organisation *Transparency International*, qui publie des études sur le degré de corruption des Etats, a quant à elle été lancée en 1992 à Berlin par Peter Eigen, un avocat allemand et ancien cadre de la Banque Mondiale. Depuis lors, l'association a connu un tel succès que son classement est dorénavant utilisé par la coopération américaine USAID pour attribuer une aide aux pays les plus « vertueux », où l'assistance internationale a moins de chance d'être détournée.

## Une exigence de qualité

Qu'on l'envisage sous l'angle de la certification ou de la gradation, la notation est indéniablement appelée à se développer. Concernant les acteurs de la solidarité internationale, le procédé s'impose avec d'autant plus d'évidence qu'il répond aussi aux exigences grandissantes du public et des bailleurs de fonds institutionnels, qui s'interrogent sur les mérites de tel opérateur par rapport à tel autre. Très sollicités par voie publicitaire, les particuliers s'y perdent quelque peu devant le foisonnement d'ONG. Les changements de noms, les homonymes involontaires, les réminiscences d'organisations défunctes et les innombrables ramifications d'associations multinationales, pourvues de succursales à l'étranger, obscurcissent beaucoup la nébuleuse humanitaire, au risque de favoriser les confusions, voire les escroqueries<sup>20</sup>. De ce point de vue, la notation/certification assure une double fonction : elle rassure les donateurs et protège les « bonnes » ONG en évitant les amalgames lorsqu'un scandale menace de ternir l'ensemble du secteur.

Autre atout, elle fournit des indicateurs précieux pour l'aide à la décision. Trop souvent, l'allocation d'une subvention à une organisation de solidarité internationale repose en effet sur les liens personnels que celle-ci entretient avec les donateurs, ceci sans même parler des questions de politique extérieure qui interfèrent dans le choix des bailleurs gouvernementaux. De fait, constate un chercheur, « les responsables des ONG sont plus appréciés pour leur connaissance des rouages internes du système humanitaire que pour leur compréhension des enjeux locaux ». Dans un environnement très concurrentiel, la capacité d'entregent et les efforts de relations publiques s'avèrent déterminants pour obtenir des fonds. Le marketing, l'ancienneté, l'institutionnalisation et le carnet d'adresses d'une organisation importent plus, dans ce domaine, que la qualité des opérations sur le terrain et l'aptitude à répondre à des besoins humanitaires. Face à de pareils usages, la notation présente alors l'avantage d'orienter le choix des décideurs à partir de critères plus rationnels sur la base de classements faciles à analyser pour des donateurs pressés et peu enclins à examiner eux-mêmes la fiabilité des ONG au cas par cas.

<sup>19</sup> <http://www.refugees.org/article.aspx?id=1343>

<sup>20</sup> En France, Orphelins du Monde a par exemple repris en 1995 le nom d'une ONG accusée de publicité mensongère et de détournements de fonds en 1991 !



## Pour des notations pondérées et indépendantes

Pour autant, il ne faut pas se leurrer sur l'apport de telles évaluations. La notation des instruments de développement ne répond pas à l'ensemble des questionnements humanitaires et elle se heurte à d'importantes limites. Les remarques faites par les ONG à propos des déficiences de l'audit social des entreprises s'appliquent ainsi au mode d'évaluation des agences d'aide tel qu'il est pratiqué aujourd'hui : les rapports ne sont pas communiqués aux « bénéficiaires » de l'assistance internationale, ils sont financés par des opérateurs ou des bailleurs juges et parties, la méthodologie employée et la compétence des experts ne sont pas toujours claires et homogènes. Les tentatives d'autocontrôle du milieu humanitaire sont particulièrement vulnérables à cet égard, car elles consistent à régler les problèmes « entre soi », à l'abri du scandale, et à homologuer les associations ayant souscrit aux normes qu'elles ont elles-mêmes rédigées. La plupart du temps, les regroupements d'ONG se contentent d'ailleurs d'élaborer des codes de conduite. D'après une étude portant sur 309 collectifs de la sorte à travers le monde, seulement 24 % ont en l'occurrence entrepris de certifier leurs adhérents. Dans tous les cas, la démarche manque de crédibilité et donne le sentiment de vouloir d'abord échapper aux investigations extérieures, notamment de la part des pouvoirs publics. Certains spécialistes considèrent même que les mécanismes d'évaluation par les pairs ne permettent pas du tout d'appliquer effectivement des sanctions, l'absence de pressions externes expliquant pourquoi les performances du milieu ne se sont guère améliorées au cours des dix dernières années.

### Codes de conduite et autoévaluation

De fait, la plupart des expériences en cours ne sont guère probantes. Aux Etats-Unis depuis 2001, par exemple, Inter-Action n'a été saisi qu'une seule fois du cas d'un membre ayant enfreint ses règles de transparence. L'organisation n'a pas sanctionné l'association en question, s'est bien gardée de la nommer et a continué de fonctionner en se contentant de demander à ses adhérents de fournir annuellement des rapports d'autoévaluation interne<sup>21</sup>. Autre collectif d'ONG, le Comité de la Charte n'a pas procédé autrement en France. Ce sont en l'occurrence des instances extérieures au milieu qui ont fini par enquêter sur les « brebis galeuses », dûment

<sup>21</sup> *Résultat, Inter-Action a perdu en crédibilité. Spécialisés dans l'aide à l'enfance, cinq de ses membres, à savoir Children International, Christian Children's Fund, Plan, Save the Children et World Vision, ont ainsi préféré faire appel à un audit externe, Social Accountability International, pour certifier leurs activités en 2004.*

accréditées par leurs pairs. Après l'ARC (Association pour la recherche sur le cancer), contrôlée par Comité de la Charte mais épinglée par la Cour des Comptes en 1996, la Fondation Raoul Follereau a ainsi été labellisée de 1996 à 2000 alors même qu'un rapport couvrant la période de son agrément et publié en 2002 par l'Inspection générale des affaires sociales devait révéler les nombreux dysfonctionnements de cette organisation spécialisée dans le logement social et la lutte contre la lèpre : manque de transparence de sa gestion, détournements de fonds en Afrique, abus de confiance, concentration des pouvoirs, regroupement dans une même structure d'associations à but non lucratif et de sociétés commerciales, etc. En Australie, encore, c'est à la demande des pouvoirs publics qu'en 1997, l'ACFOA (*Australian Council for Overseas Aid*) a dû réviser son code de conduite, qui datait de 1989 et qui n'avait pas permis d'éviter un scandale financier en 1995<sup>22</sup>. De même, au Japon, le code de conduite introduit en 1994 pour les associations de solidarité internationale n'a commencé à être appliqué que dix ans plus tard, sous la pression du ministère des affaires étrangères lorsque celui-ci a commencé à financer les frais de siège des ONG.

Aux Philippines, c'est le ministère des finances qui, s'inquiétant des abus constatés pour échapper au fisc, a incité les spécialistes du développement à établir en 1998 un organisme de certification dont l'agrément allait conditionner les déductions d'impôts accordées aux donateurs<sup>23</sup>. Malgré la supervision du gouvernement, le dispositif d'examen par les pairs n'a cependant pas permis de s'affranchir complètement des conflits d'intérêts car les associations déjà agréées ont fourni le personnel chargé d'évaluer les nouvelles demandes. Refusant les subventions des pouvoirs publics, le Conseil de certification des ONG philippines a surtout pris soin de protéger l'indépendance du milieu vis-à-vis de l'Etat. A ce jour, il n'a révoqué aucune accréditation, même s'il a su résister aux tentatives de corruption et aux pressions des politiciens locaux<sup>24</sup>. Sur un total de 1 010 demandes reçues de 1998 à 2006, environ 800 ont abouti positivement et à peine 10% ont été

<sup>22</sup> *Depuis lors, le nouveau règlement est beaucoup plus rigoureux, puisqu'il oblige les ONG membres à standardiser le mode de présentation et de publication de leurs comptes, sous peine d'expulsion, d'arrêt des subventions gouvernementales et de retrait des privilèges fiscaux.*

<sup>23</sup> *Les autres exemptions fiscales dont bénéficiaient les associations à but non lucratif n'étaient en revanche pas menacées par les autorités.*

<sup>24</sup> *Interview avec Fely Soledad, directrice du Philippine Council for NGO Certification, Manille, 30 août 2007. En 2000, ledit Conseil a par exemple réfuté publiquement les assertions d'une ONG, la Muslim Youth Foundation, qui prétendait avoir été accréditée et qui servait à blanchir de l'argent pour le compte du président (depuis lors destitué) Joseph Estrada.*

rejetées. Au mieux, les certificats de quelques associations douteuses n'ont pas été renouvelés lorsqu'ils arrivaient à expiration, au bout d'un, trois ou cinq ans suivant les cas. Seule exception connue, le *Caucus of Development NGOs*, un des collectifs fondateurs du Conseil de certification des ONG philippines, a expulsé avec force publicité les adhérents qui ne respectaient pas son règlement édicté en 1997. Pour le reste, l'obtention d'un agrément a garanti le renouvellement quasi-automatique des accréditations.

### Des obligations de moyens plus que de résultats

Dans le vaste débat sur les déficiences de l'homologation ou de la notation, on retrouve finalement les reproches formulés à l'encontre des normes de l'ISO (*International Standard Organisation*), qui sont adoptées par les deux tiers de ceux qui ont participé à leur élaboration et par les trois quarts des autres membres votants. Loin de faire l'unanimité, le procédé ne garantit en effet pas que les résultats d'une action industrielle (ou humanitaire) seront à la hauteur des espérances. Il consiste seulement à prendre des dispositions pour limiter les risques d'erreur et prouver qu'on fait ce qu'on a dit qu'on allait faire ! Mais en dernier ressort, c'est l'entreprise (ou l'ONG) elle-même qui planifie ses objectifs et détermine ses exigences en la matière. Les normes ISO ne visent qu'à assurer la maîtrise et la conformité des processus. Or dans le contexte d'urgence des pays en crise ou en développement, les écarts à la règle ne posent pas toujours problème pour peu que la transgression d'un standard technique, d'un mandat ou d'une doctrine signale une réaction positive et légitime à une difficulté ponctuelle.

Indéniablement, les procédures de notation des ONG ne sont pas l'alpha et l'oméga de l'évaluation. Au vu de la complexité des sociétés et des terrains où interviennent les agences d'aide, il paraît ainsi impossible de quantifier le degré de contrainte qui, malgré les précautions prises, ralentit ou paralyse les actions entreprises. Relativement aux diagnostics tels qu'ils sont dressés au début d'une crise ou d'un programme de développement, on

peut seulement essayer de s'assurer que tous les moyens ont été mis en œuvre pour prévenir les échecs. Autrement dit, un résultat négatif ne préjuge pas toujours d'une erreur des études de faisabilité ou du manque de fiabilité d'une ONG pour peu que l'évolution de la situation justifie la tournure « impondérable » des événements. On touche là à une limite fondamentale des procédures de notation, qui se focalisent forcément sur des obligations de moyens plus que de résultats. La remarque s'applique bien entendu aux tentatives de certification qui s'intéressent aussi à la réalisation effective d'objectifs sociaux, et pas seulement au caractère non lucratif et altruiste d'une association.

---

### Conclusion

---

En conclusion, il apparaît que toute entreprise de comparaison et de classement des opérateurs de l'aide doit répondre au minimum à quatre conditions sine qua non. Pour être vraiment indépendante, d'abord, l'évaluation doit pouvoir s'affranchir des parties prenantes et n'être ni financée ni sollicitée par les ONG ou leurs bailleurs de fonds. Sinon, elle manquerait de distance critique et reviendrait, comme c'est trop souvent le cas, à cautionner et avaliser des processus déjà engagés ou achevés. Pour favoriser la capitalisation d'expérience, ensuite, sa méthodologie et ses résultats doivent être diffusés gratuitement et accessibles au plus grand nombre, de préférence sur Internet et sans mot de passe. Pour protéger les associations de solidarité internationale, qui ont le droit à l'erreur, elle doit aussi mettre en évidence les contraintes politiques, économiques, sociales et culturelles auxquelles sont confrontés les acteurs de terrain, quitte à expliquer et tolérer certains échecs. Pour encourager l'apprentissage, enfin, elle doit clairement admettre ses limites, se concentrer sur les obligations de moyens, aller au-delà des analyses quantitatives, développer des outils qualitatifs et ne pas prétendre à une totale objectivité. C'est à ce prix qu'une notation ou une certification des instruments de l'aide pourront être crédibles, légitimes et utiles pour évaluer la fiabilité des opérateurs chargés de réaliser les OMD.

### Références Bibliographiques

- Akinrinade B. (2009)**, *Human rights and state collapse in Africa*, Utrecht, Eleven International Publishing, 252p.
- Armstrong P. (2006)**, « The Limits and Risks of Regulation : The Case of the World Bank-supported *Draft Handbook on Good Practices for Laws Relating to NGOs* », in Jordan, Lisa et Tuijl (van), Peter (eds.), *NGO accountability : politics, principles and innovations*, London, Earthscan, pp.61-80.
- Aston J. D. (2001)**, « The United Nations Committee on Non-Governmental Organizations : Guarding the Entrance to a politically divided House », *European Journal of International Law* vol.12, n°5, p.961.

**Bollen K.**, « Political Rights and Political Liberties in Nations : an Evaluation of Human rights measures, 1950-1984 », in Claude, Richard Pierre et Jabine, Thomas (eds.) [1992], *Human rights and statistics : getting the record straight*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, pp.188-215.

**Brinkerhoff J., Smith S. et Teegen H. (éd.) (2007)**, *NGOs and the Millennium Development Goals : citizen action to reduce poverty*, New York, Palgrave Macmillan, 226p.

**Coase R. H. (1974)**, « The Economics of the First Amendment : The Market for Goods and the Market for Ideas », *American Economic Review* pp.384-91, cité in Blitt, Robert Charles [2004], « Who will watch the watchdogs ? Human Rights Non-governmental Organizations and the Case for Regulation », *Buffalo Human Rights Law Review* vol.10, pp.261-398.

**Decool J-P (2005)**, *Des associations en général : vers une éthique sociétale*, Paris, Rapport d'une Mission parlementaire auprès du Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, 110p.

**Donini A., Minear L. et Walker P. (2004)**, « The Future of Humanitarian Action: Mapping the Implications of Iraq and Other Recent Crises », *Disasters* vol.28, n°2, p.200 ; Telford, John, Cosgrave, John & Houghton, Rachel [2006], *Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean tsunami : synthesis report*, London, Tsunami Evaluation Coalition, p.23.

**Esman M. J. et Uphoff N. (1984)**, *Local organizations: intermediaries in rural development*, Ithaca, Cornell University Press, 391p.

**Golub S. (2006)**, « NGO accountability and the Philippine Council for NGO Certification : Evolving Roles and Issues », in Jordan, Lisa et Tuijl (van), Peter (eds.), *NGO accountability : politics, principles and innovations*, London, Earthscan, p.105.

**Hartnell, C. ( 2003)**, « Self-regulation on trial », *@lliance* vol.8, n°4, pp.39-40.

**Hoarau C. et Laville J-L. (2008)**, *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Ramonville Saint-Agne, Erès, p.244.

**Jacquet P. (2006)**, « La religion du chiffre », *Le Monde* (Supplément Economie) p.v. Sur la méthodologie employée par le CGDEV, consulter : [http://www.cgdev.org/section/initiatives/\\_active/cdi/inside](http://www.cgdev.org/section/initiatives/_active/cdi/inside).

**Leopold M. (2001)**, « Trying to hold things together : International NGOs Caught Up in an Emergency in North-Western Uganda, 1996-97 », in Barrow, Ondine et Jennings, Michael (eds.), *The Charitable Impulse : NGOs and Development in East and North-East Africa*, Londres, James Currey, p.106.

**Michael Sarah (2004)**, *Undermining Development : The absence of power among local NGOs in Africa*, Oxford, James Currey, p.158.

**Pérouse de Montclos M-A. (2001)**, *L'aide humanitaire, aide à la guerre ?*, Bruxelles, Complexe, 208p.

**Pérouse de Montclos M-A. (2005)**, « Les ONG humanitaires sur la sellette », *Etudes* n°4036, pp.31-40 ; Morange, Pierre [2008], *La gouvernance et le financement des structures associatives*, Paris, Assemblée Nationale, Rapport d'information n°1134, p.62.

**Phillips Ruth (2004)**, *Challenges to NGOs' Legitimacy in Policy Governance in Australia : Addressing the Neo-Liberal Critique*, Toronto, ISTR (International Society for Third Sector Research) 6th International Conference, p.9.

**Pruett D. et al. (2005)**, *Looking for a quick fix : how weak social auditing is keeping workers in sweatshops*, Amsterdam, Clean Clothes Campaign, p.82.

**Resteigne D. (2008)**, « Un outil particulier de gestion de crise en Afghanistan : les équipes de reconstruction provinciales », in Delcourt, Barbara, Martinelli, Marta & Klimis, Emmanuel (ed.), *L'Union européenne et la gestion de crises*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, p.225.

**Roche D. ( 2002)**, « Restorative Justice and the Regulatory State in South African Townships », *British Journal of Criminology* vol.42, n°3, pp.514-33.

**Shaxson N. ( 2007)**, « Oil, corruption and the resource curse », *International Affairs* vol.83, n°6, p.1130.

**Sidel M. (2003)**, *Trends in Non-Profit Self-Regulation in the Asia Pacific Region*, Quezon City, Asia Pacific Philanthropy Consortium, p.20.

**Simon H. A. (1983)**, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 322p.

- Smillie I. (1999)**, « Australia », in Smillie, Ian et Helmich, Henny (eds.), *Stakeholders : government-NGO partnerships for international development*, London, Earthscan, p.43
- Smillie I. (1999)**, « Ireland », in Smillie, Ian et Helmich, Henny (eds.), *Stakeholders : government-NGO partnerships for international development*, London, Earthscan, p.130.
- Steinberg G. (2004)**, « NGOs make war on Israel », *Middle East Quarterly* vol.11, n°3, p.25.
- Struett M. (2006)**, « Rules for NGO participation in International Fora : When do states permit it », San Diego, Annual Meeting of the International Studies Association, polycop, 23p.
- Telford J., Cosgrave J. et Houghton R. (2006)**, *Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean tsunami : synthesis report*, London, Tsunami Evaluation Coalition, pp.106 - 109.
- Vallaey A. (2004)**, *Médecins sans frontières, la Biographie*, Paris, Fayard, p.575
- Vircoulon T. (2005)**, « Police et changement démocratique : la démocratisation de la police sud-africaine », *Les Cahiers de la Sécurité Intérieure* n°59, pp.269-93.
- Walker P. et Russ C. (2010)**, *Professionalising the Humanitarian Sector : A scoping study*, Medford (MA), Tufts University, Feinstein International Center, 92p
- Warren S. et Lloyd R. (2009)**, *Civil Society Self-Regulation : the global picture*, Londres, One World Trust : p.9.