



**HAL**  
open science

# Les projets collectifs de développement en Palestine : Diffusion de la vulgate néolibérale et normalisation de la domination

Sbeih Sbeih

► **To cite this version:**

Sbeih Sbeih. Les projets collectifs de développement en Palestine : Diffusion de la vulgate néolibérale et normalisation de la domination. *Civil Society Review*, 2018, 10.28943/CSR.003.001 . hal-01899519

**HAL Id: hal-01899519**

**<https://hal.science/hal-01899519>**

Submitted on 20 Oct 2018

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

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

## **Les projets collectifs de développement en Palestine : Diffusion de la vulgate néolibérale et normalisation de la domination**

Sbeih Sbeih

### **Résumé**

Au lendemain de la création de l’Autorité palestinienne en 1994, une multitude d’acteurs se met à réaliser des projets collectifs de coopération au développement sous l’égide des bailleurs de fonds internationaux . L’analyse d’un projet financé par la Banque mondiale illustre la façon dont le projet devient un réseau de pouvoir, qui produit aussi bien les normes gestionnaires que les mécanismes nécessaires à leur application auprès des bénéficiaires de l’aide . Cela contribue à transfigurer le développement en une croyance dominante, fondée sur une lecture néolibérale et post-conflit de la société palestinienne . Au nom de la coordination pour la « bonne gouvernance,» cette mise en réseau structure le cadre de l’interaction des bénéficiaires de l’aide, tout en construisant un nouvel espace social : le « monde du développement.» Si l’adhésion des acteurs locaux à cette croyance se traduit par leur intériorisation des normes rationnelles, elle entraîne une nouvelle manière de percevoir la réalité sociale . De ce fait, un nouveau système de valeurs s’établit . Une nouvelle hiérarchie sociale s’instaure dans la « Palestine des bailleurs de fonds,» au sommet de laquelle se trouvent les bailleurs internationaux . Si l’article se fonde sur le cas palestinien, il aborde une thématique globale, celle de l’instrumentalisation de la « société civile » par les organisations internationales afin d’instaurer l’économie de marché dans les pays dépendants de l’aide dédiée au développement.

## Introduction<sup>1</sup>

Les conditions politiques de certains bailleurs de fonds,<sup>2</sup> leurs priorités et leurs critères de sélection des bénéficiaires locaux palestiniens sont à l'origine de la perception négative qu'ont les habitants des Territoires palestiniens occupés en 1967 (TPO) des bailleurs et de leurs « partenaires » locaux . Cette sélectivité des bailleurs dans le choix des bénéficiaires paraît d'autant plus sévère que l'Autorité palestinienne (AP), tout comme les ONG, dépendent de plus en plus de l'aide internationale pour assurer la pérennité de leurs structures .

Face à cette situation, certains bailleurs de fonds ont mis en place des projets collectifs de développement dont la réalisation implique une multiplicité d'acteurs : l'AP, des ONG et des entreprises . Pour eux, ces projets répondent à une nécessité économique permettant de réduire le taux de chômage et de pauvreté . De plus, en s'inscrivant dans le modèle du « moins d'État » inspiré par la théorie économique du libre marché et le paradigme de la gouvernance,<sup>3</sup> ils perçoivent l'exécution collective de ces projets comme une stratégie destinée à améliorer la performance de l'aide internationale et instaurer une plus grande coordination entre les acteurs locaux empêtrés dans des luttes de pouvoir . Les bailleurs considèrent ainsi que ces projets contribuent à transformer les luttes de pouvoir et la concurrence – entre les ONG elles-mêmes d'un côté, et les ONG et l'AP de l'autre – en un partenariat qui garantit une meilleure répartition de l'aide internationale, et permettent ainsi de prendre le chemin du développement voire de la démocratie .

Pour autant, l'aide internationale peut s'analyser comme un instrument de domination au sens wébérien, c'est-à-dire comme « la possibilité de contraindre d'autres personnes à infléchir leurs comportements en fonction de sa propre volonté. »<sup>4</sup> Le don institue ainsi un rapport de supériorité et constitue un acte de « violence déguisée en geste désintéressé. »<sup>5</sup> C'est dans un contexte de « construction étatique » en situation coloniale, et de dépendance structurelle de l'AP et des ONG palestiniennes à l'égard de l'aide internationale que le pouvoir symbolique et financier des bailleurs de fonds s'est consolidé . La perception « post-conflit »<sup>6</sup> qu'ont ces derniers de la réalité sociale – c'est-à-dire la réification de la signature des accords d'Oslo en 1993 comme rupture historique à partir de laquelle l'antagonisme entre Palestiniens et Israéliens cède la place au partenariat dans le processus de paix – s'impose ainsi aux bénéficiaires locaux de l'aide au nom de l'objectif de « promotion de la paix et du

---

<sup>1</sup> Un remerciement est adressé à l'*Asfari Institute* - l'Université américaine de Beyrouth (AUB) pour avoir octroyé un financement post-doctoral à l'auteur pour la valorisation de ses recherches sous formes de publications.

<sup>2</sup> Si les Palestiniens refusent les négociations directes avec Israël « les États-Unis limiteront leur aide à l'AP. » Voir: Radio France Internationale, « Négociations directes avec Israël: l'avertissement de Barack Obama à Mahmoud Abbas, » Website, *Radio France Internationale*, 1 août 2010, disponible sur: <http://www.rfi.fr/moyen-orient/20100801-negociations-directes-israel-avertissement-barack-obama-mahmoud-abbas> [consulté le 4 juin 2018]. Les mêmes menaces sont adressées par certains dirigeants européens.

<sup>3</sup> Les organisations internationales considèrent la gouvernance comme condition indispensable pour le développement et la lutte contre la corruption. Voir parmi d'autres: Laëtitia Atlani-Duault, « Les ONG à l'heure de la "bonne gouvernance", » *Autrepart*, Paris, Presses de Sciences Po, 2005, Vol. 35 (3), p. 5, disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2005-3-p-3.htm> [consulté le 22 août 2017].

<sup>4</sup> Max Weber, *La domination*, Paris, la Découverte, 2013, p. 44.

<sup>5</sup> Maurice Godelier, *L'énigme du don*, Paris, Fayard, 1996, p. 21.

<sup>6</sup> Sari Hanafi et Linda Tabar, *Buruz al-nukhba al-falastiniya al-mu'awlama: al-manihun, wa al-munazzamat al-dawliya, wa al-munazzamat gheir al-hukumiya al-mahaliya*, Ramallah, Muwatin, 2006, p. 219.

développement.»<sup>7</sup> En ce sens, le discours dominant des bailleurs internationaux occulte la réalité coloniale en Palestine et prend appui sur une « réalité virtuelle,»<sup>8</sup> selon laquelle l'établissement de l'AP constituerait un aboutissement de la souveraineté palestinienne .

De plus, à travers le programme économique néolibéral qu'il porte, ce discours vise à « mettre en question toutes les structures collectives capables de faire obstacle à la logique du marché pur »<sup>9</sup> telles que la nation, les syndicats et les organisations politiques . En effet, depuis le Consensus de Washington en 1989, l'intervention internationale pour le développement dans les pays du Sud est régie par une lecture néolibérale qui réduit la société au trinôme « secteur public, société civile, marché ». C'est ainsi que la récupération néolibérale du concept de « société civile » s'accroît .<sup>10</sup> Ses piliers y sont les ONG dont le rôle consiste d'abord à limiter l'intervention publique dans l'économie de marché, et à former ensuite une opposition politique face au pouvoir public, généralement considéré comme corrompu .<sup>11</sup> L'accent est davantage placé sur la rationalité économique fondée sur la perception d'un individu calculeur et rationnel .

Néanmoins, la « neutralisation du contexte »<sup>12</sup> qu'implique le discours universel de développement fait l'impasse sur des particularités locales comme la colonisation israélienne, l'impuissance structurelle de l'AP et le morcellement des TPO . Ainsi, bien que ce discours intègre une dimension « colonisatrice de la réalité,»<sup>13</sup> et reconfigure les rapports de forces et la hiérarchie entre les acteurs locaux sous l'égide des bailleurs, il présente le développement dans les TPO, à l'instar d'autres pays, comme un projet « universel » de l'humanité, fondé sur un ensemble de mesures techniques, notamment économiques, et « donc situées hors du débat politique.»<sup>14</sup> Cette représentation néolibérale du monde social conçoit en effet la sphère politique comme devant être au service de l'économie de marché . De ce fait, le rôle des

---

<sup>7</sup> Voir: Banque mondiale, « Developing the Occupied Territories (1993), An investment in peace,» Washington DC, Banque mondiale, 1993, disponible sur: <http://documents.worldbank.org/curated/en/1993/09/698867/developing-occupied-territories-investment-peace-vol-1-6-overview> [consulté le 4 juin 2018]. Au nom de la paix et du développement, l'intervention des puissances internationales dans le Tiers-Monde devient un « droit » selon Michael Hardt et Antonio Negri, *Empire*, Paris, 2004, p. 42.

<sup>8</sup> Gilbert Rist, *Le développement: histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2001, p. 342, 370-376.

<sup>9</sup> Pierre Bourdieu, *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*, Paris, Raisons d'Agir, 1998, p. 107-109.

<sup>10</sup> Michel Foucault, *La naissance de la biopolitique. Cours de Collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004, p. 299; Catherine Audard, *Qu'est-ce que le libéralisme? Éthique, politique, société*, Paris, Gallimard, 2009, p. 171.

<sup>11</sup> Laëtitia Atlani-Duault, *op. cit.*, p. 5-6.

<sup>12</sup> Pierre Bourdieu et Loïc Wacquant, « Sur les ruses de la raison impérialiste,» *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, Seuil, 1998, Vol. 121-122, p. 109-118.

<sup>13</sup> C'est-à-dire un discours faisant d'une certaine représentation théorique la base pour décrire et construire la réalité sociale, d'où l'importance d'analyser le développement comme discours au sens foucauldien pour souligner la domination qu'il incarne. Voir: Arturo Escobar, *Encountering development: the making and unmaking of the Third World*, Princeton, Princeton University Press, 1995, p. 5-6, 21-54.

<sup>14</sup> Gilbert Rist, *op. cit.*, p. 129-130.

technocrates s'y trouve idéalisé<sup>15</sup> par opposition à toute lecture politique nationale ou encore à toute revendication de lutte pour la libération .

Cet article a pour objectif de démontrer comment la mise en place des projets collectifs de développement dans les TPO contribue à légitimer la domination des bailleurs internationaux et leur perception de la réalité . Ainsi, ces projets collectifs seront appréhendés comme dispositifs, au sens foucauldien du terme, dans lesquels se dissimulent des relations de domination .<sup>16</sup> Par hypothèse, leur mise en place contribue à construire une croyance fondée sur le développement que partagent aussi bien les bailleurs que les ONG bénéficiaires de l'aide . De cette croyance découle une nouvelle configuration politique, de nouveaux rapports de force qui se légitiment par de nouvelles valeurs . Le développement définit désormais les programmes d'action des ONG et des acteurs bénéficiaires de l'aide . En reconfigurant le système de valeurs qui donne sens à leur action et légitime leur hiérarchie, il modifie également le cadre social de leurs interactions . En ce sens, l'article vise à montrer la façon dont ces projets collectifs consolident cette croyance et la rationalité qui en découle . Bien qu'il soit fondé sur le cas palestinien, l'article traite d'un phénomène global dans l'ère de la globalisation néolibérale qui concerne l'ensemble des pays « bénéficiaires » de l'aide internationale . Il fera sans doute écho au cas libanais .

Pour démontrer cela, nous étudions le cas concret du projet *The Palestinian NGOs* mis en place dans les TPO en 1997 et financé par la Banque mondiale (BM) . Son analyse s'avère heuristique pour plusieurs raisons . Tout d'abord, ce projet incarne le paradigme de la gouvernance et associe les trois acteurs principaux chers à la lecture néolibérale de la société : le secteur public, le secteur privé et la société civile . Si *Ta'awun – Welfare Association*, une fondation créée en 1983 à Genève par des capitalistes palestiniens<sup>17</sup> avant de s'installer à Ramallah dans les années 1990 – se charge de la responsabilité du projet, celui-ci finance principalement les trois principaux réseaux associatifs en Cisjordanie :<sup>18</sup> *The Palestinian Network of NGOS* (le PNGO, créée en 1994), *The Palestinian General Union of Charitable Societies* (la PGUCS, formée en 1958) et *The Palestinian National Institute of NGOs* (le PNIN, fondé en 1997) . L'objectif est de renforcer le *networking*<sup>19</sup> et la coordination entre ces réseaux pris dans des luttes de pouvoir du fait de leurs différents positionnements politiques vis-à-vis de l'AP .

Ensuite, le financement de ce projet par la BM attire l'attention en ce qu'il est inhabituel que cette organisation internationale finance les ONG sans passer par l'autorité officielle locale, à savoir l'AP . La BM justifie ce dépassement par l'importance du rôle des ONG dans

---

<sup>15</sup> Pour aller plus loin, voir: Sbeih Sbeih, *La « professionnalisation » des ONG en Palestine: entre pression des bailleurs de fonds et logique d'engagement*, Thèse de doctorat, Guyancourt, Université de Versailles St-Quentin-En-Yvelines, 2014, disponible sur: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01220122> [consulté le 22 septembre 2017].

<sup>16</sup> Luc Boltanski, *De la critique: précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 2009, p. 16-17.

<sup>17</sup> Khalil Nakhleh, *Filistin: Wattan libai'*, Ramallah, Rosa Luxembourg, 2011, p. 204.

<sup>18</sup> Si le projet intègre d'autres réseaux associatifs à Gaza, le blocus que l'occupant israélien impose sur cette zone a limité le terrain de l'auteur – effectué entre 2007 et 2014 dans le cadre de sa thèse de sociologie (Sbeih, *op. cit.*) – à la Cisjordanie. Il est important de préciser qu'en plus des rapports cités, cet article s'appuie sur une trentaine d'entretiens effectués auprès des réseaux associatifs auxquels adhèrent les ONG étudiées en Cisjordanie et des employés du projet de la BM.

<sup>19</sup> Durant le travail de terrain, l'auteur a pu remarquer l'usage intensif du terme de *networking* et le poids que les enquêtés donnaient au réseau associatif dans la configuration associative palestinienne.

l'économie palestinienne . Elle considère ce projet comme projet pilote et envisage, en cas de succès, de reconduire cette expérience dans d'autres pays en développement .<sup>20</sup>

Finalement, la manière dont le projet a évolué révèle un processus d'institutionnalisation d'un réseau de pouvoir dans les TPO . D'abord mis en place pour une durée de trois ans, il connaît des prolongements (phase II de 2001 à 2006) qui débouchent en 2007, lors de la phase III, sur la création du *NGO Development Center*, le NDC . Depuis, celui-ci est enregistré comme association auprès de l'AP et continue à bénéficier de l'aide de nouveaux bailleurs . Malgré son importance, le NDC reste jusqu'en 2011 peu visible dans les TPO, date à laquelle l'ouvrage de Khalil Nakhleh<sup>21</sup> est publié, critiquant le NDC et la fondation *Ta'awun (Welfare)* .

Nous présenterons d'abord la configuration des trois réseaux associatifs cités ci-dessus, avant d'analyser leur insertion dans le projet et l'institutionnalisation de celui-ci en ONG, le NDC . Cela nous permettra de démontrer comment, depuis sa création, ce dernier se met à produire des normes gestionnaires et à imposer leur application par des mécanismes d'évaluation . Nous démontrerons ensuite comment la réalisation des projets collectifs fait naître un nouvel espace social régi par l'esprit gestionnaire : le « monde du développement. » Enfin, l'analyse portera sur la place de la critique dans la transformation du développement en croyance à laquelle adhèrent les réseaux associatifs et les acteurs collectifs de ce monde .

## **Luttes de pouvoir et financement de trois réseaux associatifs**

L'histoire de la formation du PNGO, de la PGUCS et du PNIN nous permet de mieux cerner les luttes de pouvoir dans lesquelles ils sont empêtrés ainsi que la nature différente de leurs relations avec les bailleurs .

Pour décrire leur configuration, Jamal Salem, l'un des fondateurs d'une ONG agricole affiliée au Parti du peuple (l'ancien Parti communiste), et ancien membre du comité de coordination du PNGO, explique :

« La différence entre ces réseaux est plutôt politique [...] la *World Bank*<sup>22</sup> a fait un *trust fund*, ce qu'on appelle aujourd'hui le *NDC*, pour renforcer ces réseaux [...] le *PNGO* était bien fort . Shadid [directeur du projet de la BM, entre 1996 et 2006 et ancien responsable de la fondation *Ta'awun*] ne voulait pas une couleur unique dans les *NGOs* et voulait intégrer tout le monde . Donc avec ce projet [...], il a encouragé les associations du Fatah [Mouvement de libération nationale de la Palestine] à créer

---

<sup>20</sup> Banque mondiale, « Supporting Non-Governmental Organizations, » Website, *Banque mondiale*, disponible sur: <http://go.worldbank.org/NOQSI5EWN0> [consulté le 4 juin 2018]; Banque mondiale, « Implentation completion report: Palestinian NGO projet, » Washington DC, Banque mondiale, 2003, disponible sur: <http://documents.worldbank.org/curated/en/362041468780571316/pdf/262520WBG0ICR.pdf> [consulté le 4 juin 2018].

<sup>21</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011.

<sup>22</sup> Note de l'auteur: Les mots en anglais et les concepts gestionnaires seront soulignés (*en italique*) tels qu'ils ont été prononcés lors des entretiens effectués en arabe ou rédigés dans les rapports étudiés.

leur organe : *PNIN*, et a remotivé la *PGUCS*, pour faire concurrence au *PNGO* . Enfin, il faisait du *capacity building* pour les trois réseaux.»<sup>23</sup>

En effet, dans les années 1990, en particulier après la guerre en Irak et la chute de l'Union soviétique, l'Organisation de libération de la Palestine (OLP) et ses factions politiques subissent une pénurie financière . L'aide internationale devient une des ressources principales pour ces organisations . Si celles de gauche assurent des emplois à leurs militants par le biais des ONG qui leur sont affiliées, l'AP emploie en particulier les militants du Fatah . Dans leur rivalité partisane, les deux parties utilisent l'aide pour acquérir un certain pouvoir politique . Ainsi, leur stratégie par excellence devient l'insertion dans la « chaîne de l'aide internationale.»<sup>24</sup>

À partir de 1993, certains directeurs d'ONG de gauche – en particulier le Parti du peuple et le Front populaire de libération de la Palestine (FPLP)<sup>25</sup> – se regroupent alors et fondent le *PNGO* . Celui-ci constitue une coalition politique au nom de la « société civile » face à l'AP naissante – celle-ci qualifiait alors les ONG de « *fat cats* »<sup>26</sup> – pour gagner en autonomie et garantir à ses membres l'obtention de l'aide internationale . Le conflit prend de l'ampleur lorsque le *PNGO* mobilise des parlementaires palestiniens et certains bailleurs de fonds contre le projet de loi sur les associations proposé en 1995 . Celui-ci contenait des procédures d'enregistrement permettant à l'AP d'exercer un contrôle financier et politique considérable sur l'action associative .

Face à ce lobbying, l'AP soutient la création du réseau associatif regroupant les ONG du Fatah, le *PNIN* (1997), avant de fonder en 1999 le ministère des Affaires des ONG . En ce faisant, l'AP voulait désamorcer les critiques des bailleurs de fonds l'accusant de corruption, d'autoritarisme et de « mauvaise gouvernance,»<sup>27</sup> en utilisant le même langage qu'eux : celui d'une « société civile,» dominée par le Fatah, qui défendrait l'AP contre une « société civile » d'opposition dominée par la gauche . L'intervention des bailleurs de fonds et de certains représentants des pays européens en faveur des ONG et du *PNGO* oblige l'AP à proposer finalement un nouveau texte de loi,<sup>28</sup> qui sera promulgué en 2000 . Le ministère est également transformé en commission sans aucun véritable rôle .

Le *PNGO* (une centaine d'ONG) reste néanmoins privilégié par les bailleurs internationaux par rapport aux deux autres réseaux . Entre 1998 et 2003, un financement de *core fund* de la part de la *Ford Foundation*, installée en Égypte, lui permet de recruter quelques employés et une coordinatrice . Mais, une véritable pénurie de financement met ensuite le réseau dans

<sup>23</sup> Entretien réalisé par l'auteur avec Jamal Salem, l'un des fondateurs d'une ONG agricole et ancien membre du comité de coordination du *PNGO*, Ramallah, 18 août 2009.

Note de l'auteur: Sauf exception, les noms des interlocuteurs ont été modifiés.

<sup>24</sup> Sari Hanafi et Linda Tabar, *op. cit.*.

<sup>25</sup> Les membres du FPLP s'opposent plus radicalement aux accords d'Oslo et à l'AP que les responsables appartenant au Parti du peuple.

<sup>26</sup> Rema Hammami, « NGO's the professionalization of politics,» *Race and Class*, Londres, SAGE Publications, 1995, Vol. 37 (2), p. 51-63.

<sup>27</sup> Au nom de la « bonne gouvernance,» certains bailleurs de fonds imposaient des conditions politiques à Yasser Arafat pour contrôler ses dépenses notamment celles en faveur de la résistance. Leur usage de cette notion a été analogue à la corruption pour discréditer sa « mauvaise gouvernance.» À la suite du déclenchement de la 2<sup>e</sup> Intifada, cet argument sera utilisé pour justifier le boycott international de l'AP.

<sup>28</sup> Sari Hanafi et Linda Tabar, *op. cit.*, p. 16, 42, 239.

l'incapacité de payer ses employés.<sup>29</sup> Dans ce contexte, le PNGO commence en 2006 et 2007 à bénéficier de l'aide du NDC.

Quant au PNIN, il a été créé en 1997 pour contrebalancer le poids du PNGO, ainsi que pour faire bénéficier les associations proches du Fatah de l'aide internationale.<sup>30</sup> Bien que le PNIN ait pu profiter de certaines aides de la part du bureau du président Yasser Arafat avant son décès en 2004, son financement principal provenait du projet de la BM et plus tard du NDC. Cependant, le PNIN reste beaucoup moins important que le PNGO bien qu'il englobe environ 400 membres en 2009.<sup>31</sup>

La PGUCS a été formée en 1958 sous l'administration jordanienne de la Cisjordanie. Elle dépendait financièrement des comités jordano-palestiniens et de l'aide de l'Union jordanienne des associations de charité. Ce financement, interrompu en 1988 à la suite du désengagement jordanien de Cisjordanie, n'a été comblé ni par l'AP ni par les bailleurs de fonds internationaux. La PGUCS, fortement affaiblie, n'a pas été en mesure de continuer à payer les salaires de ses quatre employés. Ses responsables se sont arrangés pour que l'AP prenne en charge ces salaires, octroyés sous forme d'aide aux chômeurs.<sup>32</sup> La PGUCS, qui fédère environ quatre cents associations, reste néanmoins à l'écart du conflit qui a opposé les ONG et l'AP. De plus, n'ayant pas de relations avec la communauté des bailleurs de fonds, elle est marginalisée dans la configuration associative palestinienne après Oslo. Toutefois, les responsables de la PGUCS commencent eux-aussi à bénéficier de l'aide du NDC à partir de 2008-2009.

Ainsi, quel que soit leur contexte de création, les trois réseaux associatifs commencent à bénéficier de l'aide du NDC. Leur relation avec cette structure ne se réduit néanmoins pas au financement, ils vont s'insérer progressivement dans son conseil d'administration.

## **Le projet : instauration de la domination de la Banque mondiale au nom de la coordination**

En 1997, la BM met un *trust fund* à la disposition du consortium de *Ta'awun, Welfare Association Consortium*, pour lancer le projet *The Palestinian NGOs*.<sup>33</sup> Sophie, *Policy Manager* au NDC, explique que l'objectif était de fournir des services aux « marginalisés et pauvres » à travers des sous-projets réalisés par des ONG conçues comme *delivery mechanism*.<sup>34</sup> À travers ce projet, son exécution, sa modalité de gestion, l'émergence progressive de nouveaux acteurs et l'exclusion d'autres, c'est un réseau de pouvoir et une nouvelle hiérarchie associative au sommet de laquelle se trouve la BM qui se mettent en place

---

<sup>29</sup> Entretiens réalisés par l'auteur avec Hatem, ancien directeur du projet au PNGO, Ramallah, 23 juin 2009 et Paris, 23 juin 2012.

<sup>30</sup> Entretien avec Jamal Salem *op. cit.*.

<sup>31</sup> Entretien réalisé par l'auteur avec Salem Salem, ancien président du PNIN, universitaire palestinien et membre du conseil d'administration du NDC, Naplouse, 16 août 2009

<sup>32</sup> Entretien réalisé par l'auteur avec Fadi Jameel, le président de la PGUCS au niveau national, 17 août 2009; entretien réalisé par l'auteur avec Sami, le président de la PGUCS, région d'Hébron, 17 août 2009; entretien réalisé par l'auteur avec la secrétaire de la PGUCS, Hébron, 17 août 2009.

<sup>33</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011, p. 217.

<sup>34</sup> Entretien réalisé par l'auteur avec Sophie, policy manager au NDC, Ramallah, 10 août 2009; sites internet de la BM, *op. cit.*



. Par la lutte contre la pauvreté, cette organisation instaure sa domination sur les différents acteurs impliqués dans le projet .

En plus de la fondation *Ta'awun*, nouvellement installée à Ramallah, deux institutions britanniques forment le consortium qui se charge de la gestion du projet entre 1997 et 2006 (les phases I et II) . Si *Ta'awun* s'occupe de l'exécution des activités sur place, les deux institutions britanniques se chargent du *technical assistance* (*consultancy* et *capacity building*) . Les trois organismes constituent le bureau de gestion du projet *Project Management Office*, selon les termes employés par Sophie . Elle précise également que pour échapper au contexte de concurrence entre les ONG et l'AP et renforcer la coordination entre eux, la BM et le consortium a formé un comité de pilotage *steering committee* . Celui-ci intègre des représentants du secteur public – selon la période, des employés du ministère du Plan ou du ministère des ONG – et de la « société civile » issus des trois réseaux associatifs le PNGO, la PGUCS et le PNIN . En 2003, quelques hommes d'affaires palestiniens et personnalités académiques rejoignent ce comité avec l'émergence pendant la II<sup>e</sup> phase du projet d'un nouvel objectif : renforcer le partenariat avec le secteur privé . Ainsi se reforme dans le comité de pilotage le triangle néolibéral « société civile, secteur privé et secteur public,» en plus des universitaires dont l'intégration vise à donner au réseau constitué une certaine légitimité académique .

Toutefois, bien que la tâche principale du comité de pilotage, nommé désormais « conseil de supervision,» soit d'étudier et de valider les demandes de subventions de la part des ONG, la décision dépendait en dernière instance de la BM . Le président de la PGUCS,<sup>35</sup> membre du comité depuis sa création, explique que même si la BM comme l'AP n'avaient pas le droit de vote au sein du comité, la BM possédait *de facto* le véritable pouvoir de décision . En effet, les subventions accordées par le comité devaient être validées par la BM . Il ajoute que celle-ci a posé quelques objections à des subventions dans les années 2000 .<sup>36</sup> Salem Salem, en tant que représentant du PNIN, explique que lui-même et les représentants du PNGO et de la PGUCS, avaient alors dû menacer de se retirer du projet si la BM n'acceptait pas de financer les ONG palestiniennes de Jérusalem .<sup>37</sup> Toujours selon Salem Salem, le représentant de la BM dans les TPO avait exclu ces dernières pour des « raisons politiques » liées au statut de Jérusalem . Face à ce lobbying, la BM a accepté de soutenir ces ONG, mais en posant comme condition que leur financement provienne de fonds arabes et non pas de la BM .

En 2006, le projet connaît une nouvelle restructuration . Dans un rapport d'évaluation, la BM constate que, pendant les deux premières phases, le projet a contribué à réduire la pauvreté puisque 500 ONG en ont bénéficié .<sup>38</sup> Le rapport reste cependant « ambigu » et associe les

<sup>35</sup> Entretien avec Fadi Jameel, *op. cit.*.

<sup>36</sup> Après avoir bénéficié d'une subvention lors de la phase I du projet, l'ONG ARIJ n'a pu en obtenir d'autres depuis. Selon l'ONG israélienne *NGO monitor*, ARIJ fut privée de ces subventions, car elle avait adopté un *political biased approach to its research*, c'est-à-dire qu'elle avait utilisé les questions écologiques comme prétexte pour critiquer Israël. Voir: NGO Monitor, « World Bank - PNGO Project,» Website, *NGO Monitor*, disponible sur: [www.ngo-monitor.org/article/world\\_bank\\_pngo\\_project0](http://www.ngo-monitor.org/article/world_bank_pngo_project0) [consulté le 4 juin 2018]. L'auteur tient à préciser que l'avis de l'ONG israélienne, *NGO monitor* influence certains bailleurs de fonds européens surtout à propos de leur aide en faveur des ONG palestiniennes. Voir: entretien réalisé par l'auteur avec Fayez Jad, ancien employé du NDC, Ramallah, 7 septembre 2009.

<sup>37</sup> Entretien avec Salem Salem, *op. cit.*.

<sup>38</sup> Entretien avec Sophie *op. cit.*.

faiblesses du projet à des facteurs externes sans préciser lesquels.<sup>39</sup> Il souligne également que le projet n'a pas entraîné le renforcement des capacités des ONG impliquées. Pour ce faire, la BM avec *Ta'awun* recommandent donc le prolongement du projet en troisième phase tout en créant une nouvelle ONG : le *NGO Development Center* (NDC). Celui-ci se chargera désormais de la gestion et de l'exécution du projet et remplacera le consortium de *Ta'awun*.<sup>40</sup>

Les anciens membres du comité de pilotage deviennent membres du nouveau conseil d'administration du NDC, dont l'effectif s'accroît progressivement. Toutefois, le président du projet (ancien responsable de la fondation *Ta'awun*) est remplacé par le directeur de l'entreprise Coca Cola à Ramallah<sup>41</sup> ce qui révèle l'influence grandissante du secteur privé dans l'orientation de l'action associative pour le développement. L'AP en est également exclue. « Dans une structure, non gouvernementale, *we don't need a government*, » explique Sophie.

La nouvelle répartition du pouvoir semble liée à la volonté d'exclure le gouvernement palestinien formé par le Hamas (Mouvement de résistance islamique). Après sa victoire électorale en 2006, le Hamas est boycotté par les bailleurs de fonds qui le considèrent comme un groupe « terroriste » et lui reprochent de ne pas reconnaître l'État d'Israël. Incapable de payer les salaires de l'AP, le Hamas prend par force le contrôle de la Bande de Gaza en 2007 face au Fatah dont le pouvoir se limite à la Cisjordanie.<sup>42</sup> En 2007, Salam Fayyad, ancien employé de la BM<sup>43</sup> soutenu par les bailleurs internationaux, forme ainsi son cabinet ministériel de technocrates pour remplacer celui du Hamas. Il met en place son programme de développement d'inspiration néolibérale<sup>44</sup> uniquement en Cisjordanie. Les associations islamiques de charité proches du Hamas deviennent la cible aussi bien de l'armée israélienne que des forces de sécurité de l'AP en Cisjordanie. Cette dernière ferme en 2007 une centaine de ces associations et reconstitue leurs conseils d'administration. De plus, certains de leurs responsables, membres de la PGUCS, sont arrêtés par l'AP et par l'armée israélienne.<sup>45</sup> Contrairement à ses objectifs affichés en faveur des ONG et de leur rôle dans le développement, le NDC ne prend pas leur défense. Ceci d'autant plus qu'en excluant le gouvernement du Hamas de sa structure, il contribue à appuyer l'ordre politique établi au nom du développement et à légitimer l'entrée au politique de Salam Fayyad malgré son faible poids électoral.

---

<sup>39</sup> N'ayant pas obtenu ce rapport, l'auteur s'appuie sur l'analyse de Nakhleh: Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011, p. 172.

<sup>40</sup> Entretien avec Sophie, *op. cit.*.

<sup>41</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011, p. 173, 224.

<sup>42</sup> Cette période marque la naissance de ce qu'on nomme depuis la « division palestinienne »: *al-Inqisam al-falastini*.

<sup>43</sup> Après avoir travaillé à la BM à Washington, il a représenté le Fonds monétaire internationale (FMI), en Cisjordanie.

<sup>44</sup> Voir: Autorité nationale palestinienne, « Building a Palestinian State: Towards Peace and Prosperity, » Paris, Autorité nationale palestinienne, 2007, disponible sur: <https://unispal.un.org/pdfs/PRDPFinal.pdf> [consulté le 24 août 2017]. Cette pensée néolibérale est également exposée dans le *Plan II en 2008*. Voir: Ministère du Plan (MoP) et Ministère des Finances (MoF), « Palestinian Reform and development Plan 2008-2010 (PRDP), » Autorité nationale palestinienne, Banque mondiale, disponible sur: <http://siteresources.worldbank.org/INTWESTBANKGAZA/Resources/PRDP08-10.pdf> [consulté le 24 août 2017].

<sup>45</sup> The Independent Commission for Human Rights (ICHR), *Freedom of association in the Palestinian-Controlled Territory 2008*, Ramallah, ICHR, 2008, p. 13-25; Sbeih, *op. cit.*.

Le NDC forme un réseau de pouvoir dont la capacité financière ne cesse de croître . Son équipe, comptant une trentaine d'employés en 2008,<sup>46</sup> s'investit dans le *fund raising* pour mobiliser d'autres fonds .<sup>47</sup> D'autres bailleurs commencent à financer le projet et élargir ses activités, tels que l'Agence française de développement, un consortium de donateurs suisses, d'autres gouvernements européens, l'Arabie saoudite, et l'*Islamic Development Bank* .<sup>48</sup> Du fait de son caractère politiquement « correct » favorisant la paix, le projet a attiré les bailleurs qui, pour des raisons politiques, boycottaient l'AP sous la direction de Yasser Arafat, assiégé à Ramallah entre 2001 et 2003, ou le gouvernement formé par le Hamas en 2006 . Les employés du NDC ont pu, de même, mobiliser des bailleurs arabes pour financer des projets en faveur d'ONG à Jérusalem .<sup>49</sup> L'engagement d'autres bailleurs se comprend par l'inscription du NDC dans la doxa de l'aide internationale visant à renforcer la « société civile.» Pour les bailleurs internationaux, le NDC constitue la clé de voûte dans les efforts de *networking* qu'ils déploient pour le développement . Le budget du projet passe ainsi d'environ cinq millions de dollars par an durant les deux premières phases à une vingtaine de millions par an à partir de 2006, soit durant la troisième phase .<sup>50</sup>

Cela permet à la BM de coordonner l'aide venant de différents bailleurs et de l'homogénéiser selon ses normes d'action en vue de canaliser les fonds internationaux, *channelling the international fund* .<sup>51</sup> Le cas des bailleurs de fonds arabes, dont l'aide s'inscrivait dans les années 1980 dans le cadre du *Sumud* (c'est-à-dire tenir bon en résistant économiquement à l'occupation israélienne) et s'effectuait en coordination avec des comités (comme les comités jordano-palestiniens) gérés en partie par l'OLP et ses factions politiques, en est une illustration . Cette aide passe désormais par les canaux internationaux et sert à légitimer l'intervention de la BM ainsi que sa manière de percevoir la réalité palestinienne, comme ce fut le cas pour la fondation *Ta'awun* . Créée d'abord pour soutenir la stratégie de la résistance économique (*Sumud*) en coordination avec l'OLP, cette fondation est devenue une structure intermédiaire entre la BM, les ONG et les réseaux associatifs palestiniens . Elle passe du statut de bailleur (comme fondation) à celui de gestionnaire des fonds de la BM .

De même, ce réseau de pouvoir légitime la nouvelle hiérarchie au sein du champ associatif . En effet, les grandes structures associatives et réseaux associatifs constituent la première cible du NDC . Il les finance en priorité pour les aider à développer leur « gouvernance interne » et leur management financier . Les subventions accordées par le NDC passent donc par les réseaux associatifs tels que le PNGO et le PNIN, qui subventionnent à leur tour les petites

<sup>46</sup> Durant l'entretien (entretien avec Sophie, *op. cit.*), Sophie indique que le NDC emploie environ 30 employés. Toutefois, la rubrique « *NDC Staff* » sur le site internet du NDC est sans contenu. Voir: NGO Development Center, Website, *NDC*, disponible sur: [www.ndc.ps](http://www.ndc.ps) [consulté le 29 septembre 2017].

<sup>47</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011, p. 172-174; entretien avec Sophie *op. cit.*.

<sup>48</sup> NGO Development Centre (NDC), « Building a more capable and responsive NGO Sector,» Ramallah, NGO Development Centre, 2007, disponible sur: [http://ndc.ps/sites/default/files/English\\_Annual\\_Option%20%282007%29.pdf](http://ndc.ps/sites/default/files/English_Annual_Option%20%282007%29.pdf) [consulté le 22 août 2017]; NGO Development Centre (NDC), « Empowering the Palestinian NGO Sector,» Ramallah, NGO Development Centre, disponible sur: <http://ndc.ps/sites/default/files/NDC%202008%20English%20Annual%20Report%281%29.pdf> [consulté le 22 août 2017]; Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011, p. 171-173, 216-223.

<sup>49</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011, p. 213.

<sup>50</sup> Entretien réalisé par l'auteur avec une employée, project manager au NDC, Ramallah, 10 août 2009; entretien avec Sophie, *op. cit.*

<sup>51</sup> Expression utilisée par Sophie (entretien avec Sophie, *op. cit.*).

ONG . Le NDC renforce les capacités (*capacity building*) de ces grandes structures, qui font de même pour les petites .<sup>52</sup> Cela permet d'étendre les réseaux associatifs tout en instaurant une nouvelle hiérarchie associative . Autrement dit, les réseaux associatifs ainsi que les grandes ONG détiennent une position de pouvoir par rapport aux petites et le NDC devient le leader de l'ensemble associatif (*NGOs Community*, selon le langage de la littérature du NDC) . Cette hiérarchie se traduit par exemple par une certaine grille de salaire, favorable aux employés du NDC par rapport aux employés des ONG locales .<sup>53</sup> Enfin, ce sont les bailleurs de fonds et notamment la BM qui sont à la tête de cette chaîne d'aide . Le NDC, quant à lui, restructure les rapports de force entre ces acteurs, en intégrant notamment les bénéficiaires locaux de l'aide, empêtrés dans des luttes de pouvoir (les réseaux associatifs et l'AP à côté des entreprises, au sein de son conseil d'administration), et en excluant d'autres acteurs pour des motifs politiques .

Fruit d'un projet visant à réduire la pauvreté et instaurer la coordination, le NDC devient une structure qui contribue à restructurer l'univers associatif . Celle-ci vise à normaliser la nouvelle perception développementaliste auprès des bailleurs de fonds et des bénéficiaires . Bien que le NDC mette en réseau une multiplicité d'acteurs locaux et internationaux grâce au pouvoir symbolique et financier de la BM, il tient sa force de son image d'ONG professionnelle pour le développement . Autrement dit, son pouvoir repose aussi sur sa capacité à soumettre sa domination à des « exigences de justification.»<sup>54</sup> C'est par la production et la diffusion de dispositifs gestionnaires et de normes rationnelles qu'elle légitime son exercice de pouvoir au nom du développement .

## Production des normes gestionnaires et système d'évaluation

La BM met en exergue la « prévention du conflit et la reconstruction post-conflit »<sup>55</sup> comme mission à accomplir par le NDC, de même que l'amélioration du marché de l'emploi et la participation civique . Le NDC s'est ainsi efforcé d'instaurer un système de normes – dont le fonctionnement peut être assimilé à la discipline chez Foucault et de ce fait au système de « gratification-sanction »<sup>56</sup> – qui vise à l'homogénéisation de l'action associative . D'une part, il s'est mis à produire des normes de référence au nom de la « bonne gouvernance » pour le développement . D'autre part, il a mis en place un processus permanent d'évaluation qui, à travers des outils de surveillance et de contrôle, a pour objectif d'assurer l'application de ces normes par les ONG bénéficiaires .

La stratégie établie par un groupe d'experts<sup>57</sup> en 2006 définit la modalité d'action du NDC ainsi que la stratégie pour l'ensemble des ONG palestiniennes . Si l'occupation israélienne

---

<sup>52</sup> Entretien avec Sophie, *op. cit.*

<sup>53</sup> Entretiens avec Fayez Jad et Sophie ainsi qu'une autre employée au NDC, *op. cit.*

<sup>54</sup> Les détenteurs d'un pouvoir (les dominants) revendiquent la légitimité de leur exercice du pouvoir en invoquant sa « rationalité, » c'est-à-dire sa soumission à des « exigences de justification. » Luc Boltanski, *op. cit.*, p. 16-17.

<sup>55</sup> Sites internet de la BM sur le NDC, *op. cit.*

<sup>56</sup> Michel Foucault, *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 2002, p. 159, 212, 264.

<sup>57</sup> Danilo Songco, Kahlil Nijem, et Majed El Farra, « Proposed Strategy for the Development of the Palestinian NGO Sector, » Ramallah, NGO Development Centre, 2006, disponible sur: [https://www.researchgate.net/profile/Majed\\_El-Farra/publication/237477636\\_Proposed\\_Strategy\\_for\\_the\\_Development\\_of\\_the\\_Palestinian\\_NGO\\_Sector/links/](https://www.researchgate.net/profile/Majed_El-Farra/publication/237477636_Proposed_Strategy_for_the_Development_of_the_Palestinian_NGO_Sector/links/)

ainsi que la faiblesse des ONG y figurent comme les résultats clés, *key findings*, les préoccupations principales, *primary concern*, sur lesquelles se fonde la stratégie sont décrites en termes de *weak governance* de l'AP et d'*inefficiency* des ONG. Les cinq objectifs proposés sont ainsi exprimés en langage managérial associé au paradigme néolibéral du développement : « *increase effectiveness and efficiency, improve governance, strengthen civil society and democracy, promote community empowerment, promote sustainability of NGO.* »<sup>58</sup> Ces objectifs constitueront les critères que le NDC appliquera pour évaluer la performance des réseaux associatifs (voir plus loin).

Afin d'identifier les défis et faiblesses du secteur associatif, la stratégie s'appuie sur les propos de *stakeholders* du développement, en l'occurrence « *government, private sector, donor agencies, local and international NGOs, CBOs, intellectuals in the academe.* »<sup>59</sup> Bien que cette catégorie de *stakeholders* comprenne des acteurs qui occupent des positions sociales et politiques différentes, leurs propos sont introduits dans l'étude sans tenir compte de leurs rapports de force ou de leur statut (bailleur, bénéficiaire, gouvernement, ONG...). Cela révèle une caractéristique de la lecture gestionnaire et néolibérale de la société qu'adoptent les auteurs de cette étude. Les différents acteurs du développement, *stakeholders*, apparaissent ainsi comme des partenaires interchangeables sans hiérarchie et détenant le même poids, aussi bien dans la prise de décision que dans la réalisation de l'action du développement. L'étude mentionne que certains *stakeholders*, sans savoir lesquels, expliquent le succès du Hamas dans les élections de 2006 par son instrumentalisation des ONG. Ils considèrent ainsi cette « politisation des ONG et du développement » comme un phénomène contre-productif pour le développement et source d'affaiblissement des ONG,<sup>60</sup> d'où l'importance de la « neutralité » du développement dans cette pensée managériale.

Pour instaurer la perception gestionnaire et la manière dont elle découpe la réalité, le NDC publie en 2008 plusieurs documents tels que le code de conduite des ONG palestiniennes, « *The Palestinian NGOs Code of conduct.* » Ce code définit le « rôle développementaliste » des ONG en mettant en avant douze principes de gouvernance et de management<sup>61</sup> à respecter par les ONG à la façon d'entreprises travaillant dans un « libre marché. » Des centaines d'ONG palestiniennes signent le code dès sa publication en 2008 pour répondre aux exigences de financement de la part du NDC. Des milliers de petites brochures de ce code en arabe et en anglais sont publiées et distribuées de même que des calendriers dans lesquels chaque mois est associé à l'un de ces principes. En outre, le NDC publie en 2008 le *Resource Kit* :<sup>62</sup> un

---

53f4a95b0cf2888a7491121c/Proposed-Strategy-for-the-Development-of-the-Palestinian-NGO-Sector.pdf [consulté le 22 août 2017]. Cette stratégie a été établie par un groupe présidé par Danilo Songco, expert international pour les agences de développement et diplômé en *Business Administration*.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 2, 3-4, 7.

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 17.

<sup>61</sup> Les principes sont les suivants: *Compliance with Covenants and Laws, Priorities of Development, Participation, Networking and Coordination, Transparency, Accountability, Equality and Inclusiveness, Good Governance, Prevent Conflict of Interest, Influence and Effectiveness, NGO's Integrity, Dispute resolution.* The Code of Conduct Coalition, « *The Palestinian NGOs Code of conduct,* » Website, *NGO Development Centre*, 2008, disponible sur: <http://ndc.ps/sites/default/files/1204355297.pdf> [consulté le 22 août 2017].

<sup>62</sup> Lors de l'enquête effectuée par l'auteur en 2009, celui-ci a obtenu ce *Resource Kit* que le NDC a publié en arabe. Censé le développer, Le NDC définit ce *Kit*: « *The Resource Kit serves as a tool for NGOs and provides them with detailed procedures manuals in the areas of board governance, finance and administration, and strategic planning.* » Voir: *NGO Development Center (NDC)*, « *Terms of Reference Palestinian NGO IV Project* »

ensemble de guides de ressources pour le management et la planification financière et managériale auxquels les ONG doivent se référer pour garantir leur *capacity building* et remplir correctement leur rôle dans le développement . Le *Kit* contient également des guides d'orientation sur le droit international, en particulier celui qui privilégie le droit des individus et/ou des groupes sociaux . De ce fait, les revendications politiques des associations sont censées être réduites au plaidoyer qui s'appuie sur ce langage juridique et non pas sur des revendications collectives au nom de la libération nationale .

Le rôle du NDC consiste ainsi à diffuser les normes gestionnaires pour le développement auprès de la communauté des ONG à travers les réseaux associatifs . Chaque projet financé par le NDC englobe un budget pour des formations à destination des équipes des ONG pour renforcer leurs capacités de mobiliser et gérer les fonds (*fund raising, proposals' writing*) . De même, les équipes des ONG doivent être capables de mettre en valeur leurs activités à travers la publication de leurs réalisations (*success stories*), des rapports financiers et annuels respectant les modèles proposés des projets ainsi que les mots clés .<sup>63</sup>

Pour légitimer ces normes (leur appropriation, *ownership*, par les acteurs locaux), le NDC met en évidence leur production dans le cadre d'une démarche dite participative qui englobe l'ensemble des acteurs locaux, notamment les trois réseaux associatifs . Ces derniers apparaissent ainsi comme des « partenaires » de la BM et des bailleurs de fonds, autrement dit des *stakeholders* . Afin d'établir les critères d'évaluation de la performance des réseaux associatifs, le NDC organise en octobre 2007 un atelier<sup>64</sup> lors duquel la discussion, en présence des réseaux associatifs, se fonde sur les objectifs élaborés dans la stratégie de 2006<sup>65</sup> (présentée ci-dessus) . Le tableau suivant liste les critères d'évaluation retenus par le NDC .

---

NGO Sector Development: Revision of the Resource Kit Manuals AFD-C-29 B,» Website, *NGO Development Center*, disponible sur: <http://www.ndc.ps/sites/default/files/ToR-review-resource-kit.PDF> [consulté le 20 septembre 2017].

<sup>63</sup> Entretiens avec Sophie ainsi qu'avec Jamal Salem, *op. cit.*.

<sup>64</sup> NGO Development Centre (NDC), « 'Compte-rendu' of the Network Performance Standards Workshop, 20-21 October 2007,» Best Eastern Hotel, Ramallah, obtenu en 2009.

<sup>65</sup> Danilo Songco, Kahlil Nijem, et Majed El Farra, *op. cit.*.

**Tableau I : Critères d'évaluation de trois réseaux associatifs palestiniens par le NDC<sup>66</sup>**

Critère d'évaluation	Indicateurs
La raison d'être du réseau et son organisation (15 points)	- Le taux d'adhésion dans le réseau associatif (5 points) ; - La valeur ajoutée du réseau ; - Les règlements internes
La gouvernance (20 points)	- L'organigramme et la prise de décision (10 points) ; - L'application du <i>code of conduct</i>
Le management (20 points)	- Le secrétariat exécutif (5 points) ; - La planification et réalisation des programmes ; - La mobilisation de fonds et gestion des finances ; - Le suivi et l'évaluation
La durabilité ( <i>sustainability</i> ) (10 points)	- La continuité financière (5 points) ; - La pensée stratégique
La performance du réseau par rapport à ses rôles (30 points)	- La mobilisation et la sensibilisation pour influencer les politiques publiques (5 points) ; - Le développement du <i>capacity building</i> des membres pour accroître leur efficacité et efficacité ; <sup>67</sup> - Le management de l'information et la création du savoir pour développer le rôle des ONG et leur participation dans le développement ; - Le renforcement de la coordination et de la coopération entre membres ; - Le renforcement de la responsabilité ( <i>accountability</i> ) auprès du réseau, de ses membres et des catégories de bénéficiaires ; - Le renforcement de la solidarité des membres avec le peuple palestinien face à l'occupation
Degré de satisfaction total de la performance (5 points)	- Le degré de satisfaction total de la performance

Dans ces critères, la question politique n'apparaît qu'à la marge, en l'occurrence deux fois : pour mesurer l'influence des réseaux sur les « politiques publiques » de l'AP d'un côté et sur le rôle des réseaux dans le « *strengthen members' solidarity with the people in promoting steadfastness against occupation* »<sup>68</sup> de l'autre . Le poids du politique est marginalisé et la lutte contre l'occupation apparaît floue – les réseaux associatifs apparaissent comme des structures étrangères au peuple et donc en « solidarité » avec lui – et figure comme un élément mineur parmi d'autres . L'accent est mis uniquement sur la capacité des acteurs, leur liberté, tout en excluant toute référence à la domination et aux contraintes structurelles, qui influent sur leurs « choix » et actions . En cas d'échec, l'évaluation pointe la faible performance des acteurs bénéficiaires de l'aide ou le manque de coordination entre les *stakeholders* .

En bref, l'évaluation suit une représentation post-conflit de la réalité des TPO et incarne le paradigme néolibéral et l'hégémonie du management et de ses normes . Elle reflète la domination des bailleurs et leur orientation de l'action associative, tout en dissimulant cette domination dans des dispositifs gestionnaires . Les actions menées, et de ce fait évaluées, prennent ainsi appui sur toute une autre réalité, construite sur une pensée managériale . Cela consiste à reproduire les rapports de domination en les dissimulant sous un partenariat entre des *stakeholders* . Or, l'implication de ces derniers dans le politique, en particulier lorsque

<sup>66</sup> NGO Development Center, « Tableau Excel interne du NDC: Umbrella Network assessment results,» 2009, obtenu en 2009.

<sup>67</sup> L'efficacité signifie l'efficacité au moindre coût (Marie Benedetto-Meyer, Serge Maugeri, et Jean-Luc Metzger, *L'emprise de la gestion: la société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 13).

<sup>68</sup> NGO Development Centre (NDC), *op. cit.*, obtenu en 2009.

cela concerne la lutte anticoloniale, représente un manque de professionnalisme et un obstacle au développement puisque s'opposant à la caractéristique de l'aide du développement : la neutralité .

## Construction du monde du développement et l'adhésion à ses normes

La conformité des acteurs bénéficiaires de l'aide à l'ensemble des normes imposées et l'intégration des dispositifs rationnels du développement leur garantissent l'accès au financement ainsi qu'une place dans le « monde du développement. » Celui-ci constitue en effet l'espace social construit par la mise en place des projets collectifs et du *networking* sous l'égide des bailleurs . Il se rapproche de la « cité par projet » : une cité calquée sur la littérature du management, fondée sur « l'organisation par projets » et la multiplication des réseaux .<sup>69</sup> Dans ce monde, le raisonnement gestionnaire constitue le point d'appui normatif qui permet de faire collaborer des acteurs (ici : l'AP, les réseaux associatifs, les ONG et les entreprises) sous la responsabilité des organisations internationales .

Dans ce cadre sont créées des ONG, telles qu'AMAN,<sup>70</sup> dont la tâche principale est d'évaluer d'autres ONG et de leur accorder des « certificats de transparence » en fonction de leur respect des normes financières et professionnelles . Cela se traduit également par un classement des ONG selon leur « mérite » et leur légitimité à bénéficier de l'aide ainsi que leur capacité à gérer les fonds internationaux . La conformité des acteurs à ces normes devient ainsi l'expression de leur professionnalisme indispensable à leur inclusion dans le monde du développement .

Dans ce monde, l'usage du langage gestionnaire, souvent en anglais est fréquent car considéré comme synonyme de professionnalisme . C'est notamment le cas des acteurs qui y occupent une position importante, comme le démontrent certains passages – soulignés *en italique* dans cet article – des entretiens effectués en arabe auprès des employés du NDC . La majorité de ces derniers sont diplômés en gestion et maîtrisent parfaitement l'anglais d'autant plus qu'une partie d'eux vient des agences de développement (par exemple du Programme des Nations Unies pour le développement, PNUD, comme ce fut le cas du directeur du NDC depuis 2006)<sup>71</sup> et du secteur privé .

De manière inverse, le non-recours à ce langage et l'incapacité à intégrer dans sa structure des employés compétents pour lever des fonds internationaux (*fund raising*) sont tous les deux perçus comme des signes d'incompétence . Le cas de la PGUCS, illustré ci-après par l'extrait d'un entretien collectif avec ses responsables, démontre notre propos :

Ils nous appellent les « traditionnels, » on n'est pas à la mode, on ne prend pas d'argent pour rembourser nos déplacements, cela leur paraît dépassé [...] Nous n'avons pas de budget pour voyager à l'étranger [pour expliquer l'insuffisance de relations extérieures], et nos frères au PNGO [...] leurs bras sont plus longs que les nôtres, ils

<sup>69</sup> Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 157-158.

<sup>70</sup> The Coalition for Accountability and Integrity (AMAN), « About us, » Website, *The Coalition for Accountability and Integrity*, disponible sur: <https://www.aman-palestine.org/en/about-aman/about-organization> [consulté le 25 septembre 2017].

<sup>71</sup> Entretiens réalisés par l'auteur avec Ghaleb Kassem, le directeur du NDC, ainsi qu'avec une employée, project manager, Ramallah, 10 août 2009.



ont des relations extérieures et ils ont des “*cadres*” qui savent écrire en langue étrangère et donc font de la communication .<sup>72</sup>

Non seulement, les bailleurs de fonds internationaux ne considèrent pas la PGUCS comme un réseau associatif adéquat au développement, mais les employés du NDC et du PNGO posent de plus un regard péjoratif sur elle, comme l’a constaté l’auteur lors de son enquête effectuée entre 2007 et 2014 . Toutefois, la répercussion des normes gestionnaires sur sa structure, en particulier sa section à Jérusalem, est révélatrice . Les rapports publiés par cette dernière montrent son engagement dans l’application des normes de la « bonne gouvernance » et sa mise en valeur de la formation en matière de management de projets et de création de réseaux . La création des sites internet en anglais,<sup>73</sup> l’utilisation du langage de la société civile et du développement ainsi que la nouvelle stratégie d’action autour du plaidoyer sont autant d’exemples révélateurs de ces transformations . Après une période de marginalisation, la PGUCS passe du statut de « représentation des associations membres » à celui de réseau associatif de coordination et d’exécution des projets du développement, malgré la méfiance de ses responsables .

Ces transformations concernent aussi les deux autres réseaux associatifs . Le PNGO se charge actuellement des activités de *capacity building* des ONG membres, des *legal campaigns* et des *social and economic rights* . Un représentant du NDC participe aux élections de son comité de coordination pour témoigner de ce processus essentiel pour tout financement éventuel .<sup>74</sup> Contrairement à son discours mettant en avant sa relation avec les organisations politiques pour faire face à l’AP dans les années 1990, le PNGO commence à insister sur son apolitisme .<sup>75</sup> Ses responsables le perçoivent comme porte-parole de la société civile face au secteur public, en l’occurrence l’AP . Le réseau se donne pour objectif de renforcer la coordination entre les ONG membres<sup>76</sup> et se met à promouvoir le partenariat selon le paradigme de gouvernance . Ses ONG membres sont majoritairement dépendantes de l’aide internationale et se définissent comme ONG de développement . Le PNIN devient aussi à son tour un « acteur collectif du développement » bien qu’il reste toujours un instrument politique au service de l’AP .

En bref, l’entrée de ces trois réseaux dans le monde de développement se traduit par la promotion collective du code de conduite développé par le NDC (présenté ci-dessus), par l’intériorisation de ses normes et de son langage et par leur engagement à les diffuser . Ils sont désormais des acteurs du développement . Ils adoptent le langage juridique international et l’esprit gestionnaire . Nous assistons à l’homogénéisation du langage utilisé dans les rapports annuels sur la base de la rhétorique et de la terminologie du monde du développement .

---

<sup>72</sup> Propos recueillis lors d’un entretien collectif réalisé par l’auteur avec Fadi Jameel, président de la PGUCS au niveau national, lors de ses échanges avec Sami, président de la PGUCS dans la région d’Hébron, Hébron, 17 août 2009.

<sup>73</sup> Pour un exemple de site d’ONG en anglais, voir: Union of the Charitable Societies – Jerusalem, « Welcome in UCS,» Website, *Union of the Charitable Societies-Jerusalem*, disponible sur: <http://ucs-pal.org/english/> [consulté le 4 juin 2018].

<sup>74</sup> Entretien avec Fayez Jad, *op. cit.*

<sup>75</sup> Sari Hanafi et Linda Tabar, *op. cit.*, p. 370-372.

<sup>76</sup> Voir: Palestinian Non-Governmental Organizations Network (PNGO), « Mission & Vision,» Website, *Palestinian Non-Governmental Organizations Network*, disponible sur: <http://www.pngo.net/mission-vision/> [consulté le 4 juin 2018].

Cela dit, l'évolution des acteurs collectifs de développement ne s'explique pas uniquement par la dimension opportuniste ou économique malgré son importance . Elle ne signifie pas non plus l'instauration d'une coordination sans hiérarchie et sans concurrence . De plus, l'intervention de la BM à travers le NDC – de même que d'autres projets collectifs financés par les organisations internationales<sup>77</sup> – n'omet certainement pas la lutte de pouvoir et les rapports de force entre les acteurs bénéficiaires de l'aide . Mais elle reconfigure les structures de pouvoir dans lesquelles se situent les acteurs et donc les logiques d'insertion et d'exclusion de la configuration politique . Les bailleurs internationaux s'imposent ainsi comme acteurs indispensables dans les TPO . Leurs normes constituent la base du « consensus, »<sup>78</sup> de la croyance, qui définit désormais à la fois la manière dont les acteurs bénéficiaires de l'aide se situent les uns par rapport aux autres, mais aussi leur perception de la réalité et leur *modus operandi* .

L'intervention internationale transforme ainsi la lutte politique de ces derniers – leur position par rapport aux accords d'Oslo ou leur implication dans la lutte nationale palestinienne contre l'occupation – en une question de concurrence pour obtenir l'aide internationale à travers leur degré du professionnalisme . L'acquisition de l'aide traduit le degré de l'adhésion du bénéficiaire de l'aide aux normes gestionnaires et donc sa soumission au nouveau système de valeurs, ce qui déterminera sa position dans le monde du développement . En être exclu signifie une marginalisation, comme ce fut le cas de la PGUCS, le réseau associatif le plus ancien . En bref, occuper une place dans le monde du développement devient le tremplin vers le champ du pouvoir de la « Palestine des bailleurs de fonds, » c'est-à-dire la Palestine telle qu'elle est appréhendée dans le discours de ces derniers et telle qu'elle est constituée à travers leurs plans d'action et d'intervention . L'adhésion aux normes du développement de la part des acteurs locaux s'impose comme une contrainte structurelle sur les réseaux associatifs . Refuser ces normes est synonyme d'être privé de l'aide, mais c'est aussi l'origine d'un regard péjoratif stigmatisant, en bref de l'exclusion politique .

La relation entre les bailleurs et les acteurs locaux ne se limite donc pas à une question financière, mais renvoie aussi à des enjeux de perception de la réalité sociale, de légitimité, de pouvoir et de hiérarchie dans le monde du développement . Elle se nourrit de la logique gestionnaire, conçue comme l'« [...] ensemble de principes d'action présentés comme rationnellement fondés, » ce qui permet de « [...] considérer que l'on peut “gérer” [...] toutes les activités et les relations sociales [...] »<sup>79</sup> Ces normes et ces raisonnements constituent la croyance rationnelle en le développement . Pour consolider celle-ci, le NDC produit d'un côté la rhétorique en sa faveur tout en visant à monopoliser le champ de la critique de l'autre .

---

<sup>77</sup> L'auteur a enquêté auprès d'un projet collectif de développement mis en place en Cisjordanie par le PNUD (voir Sbeih, *op. cit.*). D'une manière semblable au projet de la BM, il a été lancé en 1997 pour une durée de deux ans avant d'être renouvelé à plusieurs reprises jusqu'en 2013. Des ONG agricoles se mettent également en concurrence pour obtenir de l'aide internationale afin d'exécuter des projets suivant le même modèle, conçus sur la base de la mise en place de réseaux pour diffuser la vulgate néolibérale.

<sup>78</sup> André Tosel, « La presse comme appareil d'hégémonie selon Gramsci, » *Quaderni*, Paris, Éditions de la MShH, 2005, Vol. 57 (1), p. 61, disponible sur: [http://www.persee.fr/doc/quad\\_0987-1381\\_2005\\_num\\_57\\_1\\_1661](http://www.persee.fr/doc/quad_0987-1381_2005_num_57_1_1661) [consulté le 22 août 2017].

<sup>79</sup> Marie Benedetto-Meyer, Serge Maugeri, et Jean-Luc Metzger, *op.cit.*, 2011, p. 12-13.

## Le monopole de la critique et la production d'une croyance

Afin de justifier cette nouvelle croyance et les actions et la hiérarchie qui en découlent, le NDC vise à monopoliser le champ de la critique tout en s'inscrivant dans la doxa internationale du développement. Précisons d'abord que nous distinguons deux types de critiques : d'un côté la critique contestataire qui remet en cause l'ordre social établi par les accords d'Oslo ; de l'autre la critique évaluatrice (ou correctrice) qui prend appui sur l'ordre sur lequel repose le droit d'intervention international pour le développement. Cette seconde critique a pour objectif de corriger les comportements, les stratégies et les discours des acteurs impliqués dans le développement pour qu'ils soient conformes à cette nouvelle croyance. Elle vise aussi à améliorer leur image et à les responsabiliser. L'évolution de cette critique ainsi que sa relation dynamique vis-à-vis de la première critique révèlent la manière dont se produit cette croyance.

En effet, depuis les années 2000, les critiques contestataires mettant en avant la dimension coloniale en Palestine se sont multipliées. Plusieurs travaux<sup>80</sup> inculpent ainsi le fondement de l'intervention internationale mettant plus ou moins directement en cause les accords d'Oslo. Après avoir travaillé plusieurs années au sein de *Ta'awun* et d'autres organisations européennes, Khalil Nakhleh s'appuie sur son expérience, ses archives et ses données pour dénoncer les politiques de cette fondation, du NDC et des bailleurs de fonds en Palestine.<sup>81</sup> Il qualifie les experts en développement travaillant en Palestine de mercenaires. De même, il démontre comment les capitalistes palestiniens ont instrumentalisé l'aide au *Sumud* dans les années 1980 ainsi que celle provenant des bailleurs internationaux dans les années 1990 pour conquérir le marché palestinien construit dans les TPO après les accords d'Oslo.<sup>82</sup> Cela s'articule avec la dimension du *business* de la paix évoquée par d'autres chercheurs.<sup>83</sup> C'est dans ce sens que l'aide internationale est perçue comme un soutien à Israël et ses pratiques puisque, par ce biais, les puissances occidentales prennent en charge les coûts de l'occupation israélienne des TPO (la santé, l'éducation des habitants sous occupation) d'autant plus que cette aide sera dépensée dans une structure économique intégrée *de facto* à cette économie dominante.

Face à ces critiques contestataires, une littérature critique, correctrice, a été développée par les bailleurs eux-mêmes et le NDC, dont l'objectif est d'éviter une remise en cause profonde du système de l'aide et du projet politico-économique qui lui est associé. Dans leurs rapports, la BM comme le PNUD justifient la détérioration de la situation économique des TPO par les effets pervers de l'aide, et notamment le grand nombre de bailleurs, leur manque de coordination et la concurrence entre eux – comme le soulignent les plans de Salam Fayyad (déjà cité) et l'étude de De Voir et Tartir,<sup>84</sup> financée et publiée par le NDC. S'y rejoignent certains chercheurs qui inscrivent leurs travaux dans une perspective de recommandation et de

---

<sup>80</sup> Parmi d'autres, voir: Adel Samara, *Munazzamat gheir hukumiya 'am qawa'id lil'akhar? NGOs!*, Ramallah, Centre Al-Shuruq, 2003; Khalil Nakhleh, *Usturat al-tannia fi falastin, al-da'm al-siyassi wal murawagha al-mustadima*, Ramallah, Muwatin/PASSIA, 2004.

<sup>81</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2011.

<sup>82</sup> Khalil Nakhleh, *op. cit.*, 2004.

<sup>83</sup> Markus Bouillon, *The Peace Business: money and power in the Palestine-Israel conflict*, Londres/New York, I.B./Tauris, 2004.

<sup>84</sup> Joseph De Voir et Alaa Tartir, *Tracking external donor funding to Palestinian non-governmental organizations in the West Bank and Gaza Strip 1999-2008*, Ramallah, NDC/MAS, 2009.

*do no harm*,<sup>85</sup> en adoptant une posture d'expertise<sup>86</sup>. Ce type de travaux donne à la critique correctrice comme aux plans d'action qui en découlent une certaine aura de scientificité.

Cette rhétorique correctrice constitue le cadre référentiel qui permet au NDC de fonder rationnellement sa stratégie de développement et de justifier son évolution. Le NDC renvoie ainsi le lecteur de ses guides aux sites internet des organisations internationales pour toute information complémentaire et introduit les rapports du PNUD sur le développement humain.<sup>87</sup> Il inscrit son évolution – partant d'un projet visant à réduire la pauvreté pour devenir une structure dont l'objectif est de renforcer le partenariat entre société civile, gouvernement et secteur privé – dans le 8<sup>e</sup> objectif des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD).<sup>88</sup> De même, c'est au nom du partenariat pour le développement que ses employés justifient la demande du NDC aux ONG d'inscrire leurs actions dans les plans de développement du gouvernement Fayyad (d'inspiration néolibérale comme présenté ci-dessus).

Toutefois, sa structure et sa production rhétorique évoluent en se référant uniquement aux critiques correctrices des organisations internationales. Elles font l'impasse sur les critiques contestataires qui remettent en cause le paradigme néolibéral du développement et la manière dont la réalité y est représentée. Cela concerne en particulier la question de l'occupation comme l'illustre l'exemple du rapport sur le développement humain dans le monde arabe en 2009. Certains responsables du PNUD ont supprimé du rapport cité les analyses consacrées aux effets de l'occupation en Irak comme en Palestine, ainsi qu'un chapitre rédigé par l'économiste marxiste Samir Amin<sup>89</sup>. Au nom de la « neutralité » technique et du professionnalisme, les institutions internationales invisibilisent la domination imposée par l'occupation et excluent les critiques contestataires en les qualifiant d'idéologiques et d'irrationnelles. L'exclusion du gouvernement formé par le Hamas en 2006 du conseil d'administration du NDC et le refus de financer des ONG jugées politiques s'inscrivent effectivement dans ce type de discours : la « neutralité » du développement exige l'exclusion de toute référence à la « politique. » La seule politique admise est celle qui est mise au service de l'objectif de « promouvoir la paix, » et qui favorise l'économie néolibérale et correspond à sa lecture de la société.

Les employés du NDC et les acteurs du monde du développement se réfèrent ainsi à la critique correctrice – qui forge désormais leurs catégories de perception – pour justifier leur action. C'est dans ce sens qu'ils considèrent que le NDC lui-même a été fondé pour harmoniser et canaliser l'aide. Pour eux, cette structure constitue une réponse aux critiques ayant mis l'accent sur la duplication des activités financées par les bailleurs et réalisées par les

<sup>85</sup> Mary Anderson, « Do no harm: the impact of international assistance to the occupied Palestinian territory? », dans Michael Keating, Anne Le More, and Robert Lowe (eds.), *Aid Diplomacy and facts on the Ground, the case of Palestine*, Londres, Chatham House, 2005, p. 144-147.

<sup>86</sup> Dans le sens où la connaissance est produite pour « être intégrée au processus de décision. » Philippe Roqueplo, *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*, Paris, Institut national de la recherche agronomique (INRA), 1997, p. 15.

<sup>87</sup> NGO Development Center (NDC), « Le guide sur le développement économique et social et les priorités des ONG, » Ramallah, NGO Development Center, 2008, p. 8-20.

<sup>88</sup> *Ibid.*, et entretiens avec des employés du NDC, *op. cit.*

<sup>89</sup> Son auteur principal, le consultant en chef Mustapha El-Sayyid, embarrassé par ces modifications, a rendu ces informations publiques à la publication du rapport. Voir: Al-Jazeera, « Katib Taqirir Al-tanmia yatabara' menh [en arabe], » *Al-jazeera*, 18 juillet 2009, disponible sur: <http://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2009/7/18/كتاب-التنمية-العربية-ينبر-أمنه> [consulté le 22 septembre 2017].

différents acteurs locaux (AP, ONG) . Elle incarne aussi la thématique de la mise en réseau (*networking*) qui occupe une place importante dans la rhétorique produite par le NDC .

À travers la production d'études critiques, le NDC cherche à monopoliser le champ de la critique adressée aux ONG et aux acteurs du développement, tout en se limitant aux critiques correctrices . Il vise à répondre aux critiques correctrices adressées aux programmes de développement, et à leur échec dans l'atteinte des objectifs affichés . L'évolution de ses objectifs s'inscrit en effet dans un processus d'ajustement face aux critiques,<sup>90</sup> et cela s'effectue sans tenir compte des critiques contestataires . Les objectifs affichés par les agences de développement deviennent la référence sur laquelle les projets de développement « doivent » être évalués, analysés, voire critiqués . Ces évaluations, même lorsqu'elles sont critiques, contribuent à légitimer et à renforcer l'ordre établi par l'intervention internationale et faire l'impasse sur les particularités nationales ou locales . De ce fait, les projets du NDC prennent appui sur la réalité telle qu'elle est conçue dans le discours universel du développement, et non pas comme la perçoivent les acteurs locaux .

Le NDC s'impose ainsi comme *think tank*, au sens donné à ce terme par Bourdieu, à savoir comme le produit d'un « travail intellectuel organisé » et d'une véritable entreprise de production et de diffusion de la « vulgate néolibérale »<sup>91</sup> et de sa lecture de la réalité . Le développement de l'autocritique par les théoriciens et les fonctionnaires des organisations internationales vise à légitimer l'intervention internationale sans faire aucune référence à la centralité de la domination du développement et les structures cognitives qui en découlent .

Autrement dit, c'est à travers le « monopole de la raison »<sup>92</sup> que s'instaure la nouvelle croyance universelle centrée sur le développement . L'autocritique tend à améliorer l'image des bailleurs de fonds : responsabilité, capacité à reconnaître leurs erreurs et volonté d'y remédier . Les acteurs locaux y trouvent de leur côté des arguments qui justifient, voire qui donnent sens à leur action et interaction avec les organisations internationales et surtout à leur transformation . Ce monopole consiste à produire la croyance en le développement même si les objectifs affichés ne sont pas atteints ou encore malgré leur contradiction avec la réalité du terrain . Selon cette croyance, pour améliorer la performance de l'aide, il suffit de coordonner l'action des bailleurs de fonds, de rationaliser les actions et discours des acteurs locaux .

La vulgate néolibérale devient la référence par excellence pour les acteurs locaux du monde du développement . Elle nourrit leur croyance et donne le sens social et politique à leur action .

## Conclusion

Le projet de la BM a été ainsi prolongé en constituant une « superstructure »<sup>93</sup> de contrôle des réseaux associatifs et des ONG dans les TPO . Il s'est institutionnalisé en donnant naissance au NDC, dont la structure englobe une multiplicité d'acteurs . Au nom de la coordination pour

<sup>90</sup> L'auteur s'inspire ici des travaux de Boltanski et Chiapello qui démontrent comment le capitalisme se développe grâce à sa capacité à désamorcer les critiques qui lui sont adressées. Voir: Luc Boltanski et Ève Chiapello, *op. cit.*.

<sup>91</sup> Pierre Bourdieu, *Contre-feux 2. Pour un mouvement social européen*, Paris, Raisons d'Agir, 2001, p. 7-8.

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 25.

<sup>93</sup> Au sens marxiste du terme, ce qui renvoie à l'organisation politique et idéologique, voire symbolique, qui repose sur le pouvoir économique.

le développement, le NDC exclut certains acteurs locaux en formant un réseau de pouvoir . Celui-ci repose sur des liens diversifiés et tissés entre des détenteurs de différents types de capitaux sociaux : ceux qui occupent des positions importantes au sein de la BM, de la fondation *Ta'awun*, de l'AP (Fatah), de différents réseaux associatifs (le PNGO, le PNIN et la PGUCS), des entreprises et des universités . Au sommet de ce réseau, se trouve la BM .

En créant son propre réseau, ce projet s'est mis à produire et à diffuser les normes rationnelles et gestionnaires de la vulgate des organisations internationales . Leur production dans une démarche dite collective et participative, contribue à la constitution d'une croyance, à laquelle adhèrent les acteurs collectifs du développement . L'hégémonie du modèle économique assimile les ONG aux entreprises pour lesquelles le management et la rationalité économique sont les meilleures garanties d'une bonne conduite de leur action . Leur rôle découle de la représentation normative de la réalité sociale et politique ce qui exige l'absence de toute implication politique au sens de la lutte anticoloniale . Après avoir été impliqués dans des luttes de pouvoir politique, les réseaux associatifs sont désormais en concurrence pour obtenir l'aide internationale .

Le respect des normes gestionnaires est le premier critère de sélection d'un acteur ; il conditionne son droit d'entrée dans le monde du développement et fonde son mérite à y occuper une position . Le travail collectif entraîne une transformation graduelle des acteurs locaux qui s'ajustent à ces normes au cours de leurs interactions avec les bailleurs tout en tissant des réseaux permettant à ces normes de se répandre . La mise en place des dispositifs de développement permet de légitimer la domination que les bailleurs de fonds exercent sur les bénéficiaires de l'aide . Les dispositifs évoluent de sorte à reconfigurer le système de valeurs favorable à la nouvelle croyance . Ils évoluent de manière à monopoliser la critique . Lorsque les critiques correctrices mettent en avant la faible coordination entre acteurs du développement et la duplication de leur travail, des dispositifs favorables au *networking* et aux projets collectifs sont mis en place de sorte à exclure toute critique contestataire .

En ce sens, la Palestine est considérée comme un État souverain dont la « société civile » a pour rôle principal de travailler en complémentarité avec le « secteur public » et le « secteur privé » pour réaliser le développement . Cette répartition des tâches émane de l'ordre politique néolibéral établi dans la « Palestine des bailleurs de fonds, » un laboratoire expérimental d'un mode universel de « gouvernance » sans État . Le discours néolibéral doit sa force au fait qu'il est « [...] enraciné dans un système de croyances et de valeurs et une vision morale du monde, bref un *sens commun économique*, lié, en tant que tel, aux structures sociales et aux structures cognitives d'un ordre particulier . [Celui de l'économie américaine]. »<sup>94</sup> L'universalisation de cet ordre au nom du développement renverse l'ordre social localement établi (en Palestine) et normalise celui fondé sur les accords d'Oslo et l'intervention des bailleurs de fonds . Le monde du développement permet ainsi d'instaurer la domination de ces derniers et les structures cognitives qui en découlent à travers l'implication (consciente ou non, par contrainte ou conviction) de ceux qui sont les premiers à en subir les effets . Alors que les colonies israéliennes se propagent dans les TPO et que la situation socio-économique ne cesse de se détériorer, la rhétorique du développement constitue pourtant la base du consensus ou du sens commun auquel se réfèrent les acteurs (les *stakeholders*) de la « Palestine des bailleurs de fonds. »

---

<sup>94</sup> Pierre Bourdieu, *op. cit.*, 2001, p. 26.

En bref, le « droit » d'intervention des bailleurs de fonds et leur domination se normalisent à travers la mise en place des projets collectifs . En produisant des normes rationnelles, les acteurs collectifs du développement et leurs projets, introduisent le développement comme croyance . Fondée sur la « raison » gestionnaire universelle, cette croyance se nourrit d'une littérature critique correctrice dont la visée est de désarmer toute critique contestataire mettant en avant le contexte politique et local . Si le pouvoir financier des bailleurs constitue le corps du monde du développement dans la Palestine des bailleurs de fonds, la croyance dans le développement en forge l'esprit .

## Bibliographie

Al-Jazeera, « *Katib Taqdir Al-tanmia yatabara' menh,*» *Al-jazeera*, 18 juillet 2009, disponible sur: <http://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2009/7/18/كاتب-تقرير-التنمية-العربية-يثير-أمنه> [consulté le 22 septembre 2017].

Mary Anderson, « Do no harm: the impact of international assistance to the occupied Palestinian territory? », dans Michael Keating, Anne Le More, and Robert Lowe (eds.), *Aid Diplomacy and facts on the Ground, the case of Palestine*, Londres, Chatham House, 2005, p. 144-147.

Laëtitia Atlani-Duault, « Les ONG à l'heure de la "bonne gouvernance",» *Autrepart*, Paris, Presses de Sciences Po, 2005, Vol. 35 (3), p. 3-17, disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2005-3-p-3.htm> [consulté le 22 août 2017].

Catherine Audard, *Qu'est-ce que le libéralisme? Éthique, politique, société*, Paris, Gallimard, 2009.

Autorité nationale palestinienne, « Building a Palestinian State: Towards Peace and Prosperity,» Paris, Autorité nationale palestinienne, 2007, disponible sur: <https://unispal.un.org/pdfs/PRDPFinal.pdf> [consulté le 24 août 2017].

Ministère du Plan (MoP) et Ministère des Finances (MoF), « Palestinian Reform and development Plan 2008-2010 (PRDP),» Autorité nationale palestinienne, Banque mondiale, disponible sur: <http://siteresources.worldbank.org/INTWESTBANKGAZA/Resources/PRDP08-10.pdf> [consulté le 24 août 2017].

Banque mondiale, « Developing the Occupied Territories (1993), An investment in peace,» Washington DC, Banque mondiale, 1993, disponible sur: <http://documents.worldbank.org/curated/en/1993/09/698867/developing-occupied-territories-investment-peace-vol-1-6-overview> [consulté le 4 juin 2018].

Banque mondiale, « Implentation completion report: Palestinian NGO projet,» Washington DC, Banque mondiale, 2003, disponible sur: <http://documents.worldbank.org/curated/en/362041468780571316/pdf/262520WBG0ICR.pdf> [consulté le 4 juin 2018].

Banque mondiale, « Supporting Non-Governmental Organizations,» Website, *Banque mondiale*, disponible sur: <http://go.worldbank.org/NOQSI5EWN0> [consulté le 4 juin 2018].

Marie Benedetto-Meyer, Serge Maugeri, et Jean-Luc Metzger, *L'emprise de la gestion: la société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan, 2011.

Luc Boltanski, *De la critique: précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 2009.

Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

This paper was first published in French in the 3<sup>rd</sup> issue of the *Civil Society Review*.

Published on Lebanon Support's Civil Society Knowledge Centre, French version available on:

<https://civilsociety-centre.org/node/52286>



Markus Bouillon, *The Peace Business: money and power in the Palestine-Israel conflict*, Londres/New York, I.B./Tauris, 2004.

Pierre Bourdieu, *Contre-feux. Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néolibérale*, Paris, Raisons d'Agir, 1998.

Pierre Bourdieu, *Contre-feux 2. Pour un mouvement social européen*, Paris, Raisons d'Agir, 2001.

Pierre Bourdieu et Loïc Wacquant, « Sur les ruses de la raison impérialiste, » *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, Seuil, 1998, Vol. 121-122, p. 109-118.

Joseph De Voir et Alaa Tartir, *Tracking external donor funding to Palestinian non-governmental organizations in the West Bank and Gaza Strip 1999-2008*, Ramallah, NDC/MAS, 2009.

Arturo Escobar, *Encountering development: the making and unmaking of the Third World*, Princeton, Princeton University Press, 1995.

Michel Foucault, *Surveiller et punir, Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 2002.

Michel Foucault, *La naissance de la biopolitique. Cours de Collège de France, 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004.

Maurice Godelier, *L'énigme du don*, Paris, Fayard, 1996.

Rema Hammami, « NGO's the professionalization of politics, » *Race and Class*, Londres, SAGE Publications, 1995, Vol. 37 (2), p. 51-63.

Sari Hanafi et Linda Tabar, *Buruz al-nukhba al-falastiniya al-mu'awlama: al-manihun, wa al-munazzamat al-dawliya, wa al-munazzamat gheir al-hukumiya al-mahaliya*, Ramallah, Muwatin, 2006.

Michael Hardt et Antonio Negri, *Empire*, Paris, 10-18, 2004.

Mushtaq Khan, George Giacaman, et Inge Amundsen, *State formation in Palestine: Viability and governance during a social transformation*, Londres, RoutledgeCurzon, 2004.

Khalil Nakhleh, *Filistin: Wattan lilbai'*, Ramallah, Rosa Luxembourg, 2011.

Khalil Nakhleh, *Usturat al-tanmia fi falastin, al-da'm al-siyassi wal murawagha al-mustadima*, Ramallah, Muwatin/PASSIA, 2004.

NGO Development Centre (NDC), « Building a more capable and responsive NGO Sector, » Ramallah, NGO Development Centre, 2007, disponible sur:

24

This paper was first published in French in the 3<sup>rd</sup> issue of the *Civil Society Review*.

Published on Lebanon Support's Civil Society Knowledge Centre, French version available on:

<https://civilsociety-centre.org/node/52286>

[http://ndc.ps/sites/default/files/English\\_Annual\\_Option%20%282007%29.pdf](http://ndc.ps/sites/default/files/English_Annual_Option%20%282007%29.pdf) [consulté le 22 août 2017].

NGO Development Centre (NDC), « Empowering the Palestinian NGO Sector,» Ramallah, NGO Development Centre, disponible sur: <http://ndc.ps/sites/default/files/NDC%202008%20English%20Annual%20Report%281%29.pdf> [consulté le 22 août 2017].

NGO Development Center (NDC), « Terms of Reference Palestinian NGO IV Project NGO Sector Development: Revision of the Resource Kit Manuals AFD-C-29 B,» Website, *NGO Development Center*, disponible sur: <http://www.ndc.ps/sites/default/files/ToR-review-resource-kit.PDF> [consulté le 20 septembre 2017].

NGO Development Centre (NDC), « ‘Compte-rendu’ of the Network Performance Standards Workshop, 20-21 October 2007,» Best Eastern Hotel, Ramallah, obtenu en 2009.

NGO Development Center, « Tableau Excel interne du NDC: Umbrella Network assessment results,» 2009, obtenu en 2009.

NGO Development Center (NDC), « Le guide sur le développement économique et social et les priorités des ONG,» Ramallah, NGO Development Center, 2008, p. 8-20.

NGO Development Center, Website, *NGO Development Center*, disponible sur: [www.ndc.ps](http://www.ndc.ps) [consulté le 29 septembre 2017].

NGO Monitor, « World Bank - PNGO Project,» Website, *NGO Monitor*, disponible sur: [www.ngo-monitor.org/article/world\\_bank\\_pngo\\_project0](http://www.ngo-monitor.org/article/world_bank_pngo_project0) [consulté le 4 juin 2018].

Palestinian Non-Governmental Organizations Network (PNGO), « Mission & Vision,» Website, *Palestinian Non-Governmental Organizations Network*, disponible sur: <http://www.pngo.net/mission-vision/> [consulté le 4 juin 2018].

Radio France Internationale, « Négociations directes avec Israël: l'avertissement de Barack Obama à Mahmoud Abbas,» Website, *Radio France Internationale*, 1 août 2010, disponible sur: <http://www.rfi.fr/moyen-orient/20100801-negociations-directes-israel-avertissement-barack-obama-mahmoud-abbas> [consulté le 4 juin 2018].

Gilbert Rist, *Le développement: histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2001.

Philippe Roqueplo, *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*, Paris, Institut national de la recherche agronomique (INRA), 1997.

Adel Samara, *Munazzamat gheir hukumiya 'am qawa'id lil'akhar? NGOs!*, Ramallah, Centre Al-Shuruq, 2003.

Sbeih Sbeih, *La « professionnalisation » des ONG en Palestine: entre pression des bailleurs de fonds et logique d'engagement*, Thèse de doctorat, Guyancourt, Université de Versailles St-Quentin-En-Yvelines, 2014, disponible sur: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01220122> [consulté le 22 septembre 2017].

Danilo Songco, Kahlil Nijem, et Majed El Farra, « Proposed Strategy for the Development of the Palestinian NGO Sector,» Ramallah, NGO Development Centre, 2006, disponible sur: [https://www.researchgate.net/profile/Majed\\_El-Farra/publication/237477636\\_Proposed\\_Strategy\\_for\\_the\\_Development\\_of\\_the\\_Palestinian\\_NGO\\_Sector/links/53f4a95b0cf2888a7491121c/Proposed-Strategy-for-the-Development-of-the-Palestinian-NGO-Sector.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Majed_El-Farra/publication/237477636_Proposed_Strategy_for_the_Development_of_the_Palestinian_NGO_Sector/links/53f4a95b0cf2888a7491121c/Proposed-Strategy-for-the-Development-of-the-Palestinian-NGO-Sector.pdf) [consulté le 22 août 2017].

The Coalition for Accountability and Integrity (AMAN), « About us,» Website, *The Coalition for Accountability and Integrity*, disponible sur: <https://www.aman-palestine.org/en/about-aman/about-organization> [consulté le 25 septembre 2017].

The Code of Conduct Coalition, « The Palestinian NGOs Code of conduct,» Website, *NGO Development Centre*, 2008, disponible sur: <http://ndc.ps/sites/default/files/1204355297.pdf> [consulté le 22 août 2017].

The Independent Commission for Human Rights (ICHR), *Freedom of association in the Palestinian-Controlled Territory 2008*, Ramallah, ICHR, 2008.

André Tosel, « La presse comme appareil d'hégémonie selon Gramsci,» *Quaderni*, Paris, Éditions de la MSH, 2005, Vol. 57 (1), p. 55-71, disponible sur: [http://www.persee.fr/doc/quad\\_0987-1381\\_2005\\_num\\_57\\_1\\_1661](http://www.persee.fr/doc/quad_0987-1381_2005_num_57_1_1661) [consulté le 22 août 2017].

Max Weber, *La domination*, Paris, la Découverte, 2013.

Union of the Charitable Societies – Jerusalem, « Welcome in UCS,» Website, *Union of the Charitable Societies-Jerusalem*, disponible sur: <http://ucs-pal.org/english/> [consulté le 4 juin 2018].

## Liste de sigles

AP	Autorité palestinienne
BM	Banque mondiale
Fatah	Mouvement national de libération de la Palestine
FMI	Fonds monétaire internationale
FPLP	Front populaire de libération de la Palestine
HAMAS	Mouvement de résistance islamique
NDC	<i>NGO Development Center</i>
OLP	Organisation de libération de la Palestine
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OPGAI	<i>Occupied Palestine and Syrian Golan Heights Advocacy Initiative</i>
PGUCS	<i>Palestinian General Union of Charitable Societies</i>
PNGO	<i>Palestinian Non-Governmental Organizations Network</i>
PNIN	<i>Palestine National Institute for NGOs</i>
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRDP	<i>Palestinian Reform and Development Plan</i>
TPO	Territoires palestiniens occupés depuis 1967