

# Sur l'éthique dans la récolte de fonds<sup>1</sup>

A paraître dans Raison Publique (Paris)

Axel Gosseries

Chercheur qualifié, Fonds National de la Recherche Scientifique

Chaire Hoover d'éthique économique et sociale (Université catholique de Louvain)

*La question de l'éthique dans la récolte de fonds en milieu associatif nous invite à revisiter le thème très ancien de l'odeur de l'argent, une histoire – un peu nauséabonde d'ailleurs, les amateurs de textile parmi nous le savent – qui remonte au fameux « non olet » de l'empereur romain Vespasien, au premier siècle après Jésus-Christ. Se préoccuper d'éthique de la récolte de fonds exige aussi automatiquement que l'on s'intéresse à l'usage de ces fonds, puisque ce dernier entretient des relations diverses avec les moyens d'une telle récolte, leur efficacité et leur légitimité. En me penchant sur cette problématique, je voudrais m'arrêter à quatre questions particulières, qui me semblent à la fois importantes en elles-mêmes et emblématiques de la problématique générale. Les deux premières renverront plutôt à un examen de certaines de nos intuitions éthiques spontanées, portant sur la récolte proprement dite. Les deux dernières relèveront d'un registre plus institutionnel, traitant de façon un peu plus indirecte de la récolte de fonds.*

## 1. Ajuster les moyens aux fins ?

Les associations ne sont ni des Etats ni des entreprises. Elles poursuivent des fins moins généralistes que les Etats. On pourrait affirmer aussi que l'Etat est en quelque sorte l'entité de dernier ressort chargée d'accomplir les tâches d'intérêt collectif n'ayant pas été réalisées par le secteur associatif. Inversement, les associations peuvent être vues en partie comme des organes décentralisés de l'Etat qui les finance via subsides et exemptions fiscales en cas de dons. Quant à la comparaison avec les entreprises, il est certes souvent abusif de considérer la finalité de ces dernières comme exclusivement lucrative, même pour celles qui ne sont pas explicitement des « sociétés à finalité sociale ». Il est tout aussi trompeur de penser que les membres des associations sans but lucratif sont toujours mus par des motivations exclusivement désintéressées. Acceptons cependant ici l'idée que de nombreuses associations sont effectivement orientées primordialement vers la réalisation d'objectifs particuliers participant à la vision qu'ont leurs membres de l'intérêt général. Et intéressons-nous donc aux ONG qui telles Oxfam, Amnesty International ou Handicap International visent clairement des objectifs « nobles », « désintéressés » ou « altruistes ».

---

<sup>1</sup> Ce texte est issu de réflexions initialement présentées au congrès du 10<sup>ème</sup> anniversaire de l'Association pour une Ethique dans la Récolte de Fonds (AERF, Bruxelles), le 17 octobre 2006. Merci à Y. De Cordt, L. Deutsch S. Dumitru, D. Dumont, G. Pleyers, H. Pourtois, M. Soublin, E. Todts, L. Wenar, un lecteur de l'AERF et un autre de *Raison Publique* pour des commentaires et suggestions sur une version antérieure de ce texte. L'auteur garde bien entendu l'entière responsabilité de toutes les imperfections criantes qui subsistent dans ce texte.

Il nous faut alors nous poser la question qui suit. Si une association a un objectif plus « altruiste » qu'une entreprise (ce n'est bien sûr pas toujours le cas, mais acceptons l'idée ici), est-ce une bonne raison pour se permettre d'être éthiquement moins exigeante sur ses sources de financement (position PLUS-MOINS), est-ce au contraire une raison d'être encore plus exigeante sur le plan moral quant aux moyens utilisés pour récolter ces fonds et quant à leur origine (position PLUS-PLUS), ou est-ce un fait qui n'a aucune pertinence en termes d'éthique du financement (position FIXE ou NEUTRE)? Partons d'une de ces trois réponses possibles, formulée dans la citation suivante qui concernait l'envoi de courriels non sollicités :

« (...) si on peut comprendre que des entreprises commerciales, qui n'ont d'autre finalité que de faire de l'argent, s'adonnent à ces pratiques de communication, c'est par contre inacceptable dans le chef d'organismes dont l'ambition est le respect de la dignité humaine. Personne n'a le droit de s'adresser en ces termes à n'importe qui, de bombarder quiconque de messages intempestifs ou de mener des campagnes aussi ciblées. D'une certaine manière, ces associations sont doublement condamnables. Parce qu'elles utilisent des procédés contraires à l'éthique d'une part, et parce que les moyens qu'elles utilisent sont en opposition avec les fins qu'elles poursuivent d'autre part ».<sup>2</sup>

La position défendue dans cette citation correspond clairement à la position PLUS-PLUS. Plus les fins sont nobles, plus les exigences quant aux moyens sont grandes aussi. Je voudrais montrer que si cette position est « stratégiquement » judicieuse, elle n'est par contre pas nécessairement éthiquement requise. Je pense qu'elle est jugée adéquate par de nombreuses personnes. Mais il me semble qu'il est erroné de la justifier au nom de règles éthiques inconditionnelles. Pour le comprendre, partons d'une analogie balnéaire.

Imaginons que vous ayez la possibilité d'emprunter sans la demander une bouée gonflable déposée sur la plage, soit pour aller vous baigner vous-même, soit pour permettre à un de vos enfants d'aller faire une petite baignade, soit pour sauver l'enfant de quelqu'un d'autre qui est en train de se noyer.<sup>3</sup> Il est probable que beaucoup d'entre nous - adeptes d'un samaritanisme à la Robin des bois - défendent ce troisième acte tout en ayant des doutes - plus ou moins sérieux - sur la moralité des deux premiers. Si tel est le cas, c'est bien à la position PLUS-MOINS qu'ils adhèrent, et non à celle défendue dans la citation ci-dessus, ni à celle d'une inflexibilité de l'évaluation de la moralité des moyens quelles que soient les fins poursuivies (position FIXE). Bien sûr, la position fixe est celle qui paraîtra à d'aucuns la plus « confortable » ou la plus « sûre ». Il n'existe aucune raison de penser cependant que la simplicité des principes éthiques, voire leur généralité, soit toujours garante de justice. Et elle ne permet nullement de rendre compte de l'intuition présente dans la citation, ainsi que de celle partagée par nombre d'entre nous dans notre exemple balnéaire.

Le recours dans la citation reprise ci-dessus à la notion de « dignité humaine »<sup>4</sup> nous invite par ailleurs à croiser cette approche avec une seconde dimension pertinente pour l'articulation moyens-fins. Si l'on recourt à un système moral de type « mono-valeur », par exemple en analysant tout acte sous l'angle de sa conformité avec la dignité humaine, alors le débat

---

<sup>2</sup> MICHEL DUPUIS, « LES ASSOCIATIONS SANS SCRUPULES SONT DOUBLEMENT CONDAMNABLES » (ENTRETIEN AVEC L. RAPHAËL), *LA LIBRE*(BELGIQUE), 8/3/2005.

<sup>3</sup> Pour un texte classique recourant, sur un autre thème, à l'analogie de la noyade : Peter Singer, 1972. « Famine, Affluence and Morality », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 1 : 229-243

<sup>4</sup> Le Code éthique de l'AERF précise par exemple en ce qui concerne les messages se référant à la personne humaine qu'ils « ne peuvent (...) attenter à la dignité humaine » (art. 4 – 2.2)

relatif à l'acceptabilité morale d'un moyen déterminé va diviser les inconditionnalistes d'une part et les maximisateurs d'autre part. Pour les premiers, une action qui viole la dignité humaine ne sera dans aucun cas admise. Pour les seconds, elle peut être admise comme un moindre mal si elle est nécessaire par ailleurs à une maximisation du respect de la dignité humaine. Ainsi, si – ce qui est rarement le cas - tromper un donateur potentiel en ne lui exposant qu'une partie de la vérité est la seule et unique manière d'obtenir plus de fonds pour sauver bien plus de vies humaines encore, un maximisateur reconnaîtra certes que ce mensonge est contraire au respect de la dignité du donateur potentiel, tout en étant acceptable, voire requis, au nom de l'idée de maximisation du respect de la dignité humaine de l'ensemble des personnes potentiellement concernées.<sup>5</sup> L'idée de « moyens en opposition avec les fins » mobilisée dans la citation reprise plus haut n'a dès lors de sens que si ces fins et moyens sont analysés à l'aune d'une seule valeur - ce qui n'est pas nécessairement le cas comme nous le verrons - et si cette valeur est abordée sous un angle inconditionnaliste plutôt que maximisateur.

Il est intéressant de comparer une telle approche « mono-valeur » à une approche « multi-valeurs ». Pour reprendre notre exemple, la question du mensonge par omission ou par représentation imparfaite de la réalité peut être alors analysée comme un conflit, non pas entre deux manières d'appréhender une même valeur (inconditionnaliste ou maximisatrice) mais entre deux valeurs différentes, en l'occurrence l'idée selon laquelle il est inacceptable de mentir (ou d'emprunter un bien dont on n'est pas propriétaire dans notre exemple balnéaire), et celle selon laquelle il est inacceptable de laisser mourir des êtres humains que l'on pourrait aider. En cas d'analyse « multi-valeurs » le débat va se jouer à la fois sur le contenu des valeurs, et sur leur priorité respective. Et l'on peut supposer qu'après réflexion, beaucoup d'entre nous conviendront que l'emprunt non consenti, ou l'obtention d'un don sur base d'une information trop partielle, s'ils s'avèrent absolument nécessaires - ce qui n'est en pratique pas souvent le cas, insistons-y -, devraient être considérés comme moralement acceptables si la finalité poursuivie est de sauver des vies humaines. Il serait en effet tout aussi problématique d'affirmer que le mensonge doit être évité à tout prix, que de penser que la vie n'a pas de prix.

Ceci m'amène à défendre la position annoncée plus haut. Il m'apparaît que la position PLUS-MOINS sera éthiquement la plus convaincante dans bien des cas, que l'on adopte d'ailleurs une analyse intra- ou inter-valeurs, mobilisant respectivement une position maximisatrice et une vision accordant une primauté à la valeur visée en l'espèce par les fins par rapport à celle supposée contraindre les moyens spécifiques envisagés pour y parvenir. Ainsi, du point de vue de l'éthique dans la récolte de fonds, certains éléments des chartes éthiques généralement invoquées doivent être pris avec des pincettes sur le plan strictement éthique. Cependant – et ceci constitue la seconde composante de cette position – il est par contre tout à fait justifié sur le plan stratégique, et donc aussi indirectement sur le plan éthique, de s'en tenir à une position PLUS-PLUS. En somme, si mentir peut être juste dans certains cas au vu du « coût d'opportunité » en termes de vies humaines qui auraient pu être sauvées - ce qui n'équivaut donc nullement à un « tous les moyens sont bons pour atteindre n'importe quelle fin » -, c'est en même temps stratégiquement pertinent de renoncer au mensonge, au vu de la préservation de la capacité à long terme d'une association, et du secteur associatif en général, à lever des fonds pour sauver des vies humaines, pour contribuer à libérer des personnes injustement incarcérées et pour toute autre finalité socialement importante.

---

<sup>5</sup> Le Code éthique de l'AERF précise à cet égard que « les messages ne peuvent comporter aucune inexactitude, ambiguïté, exagération, etc., de nature à tromper le public sur le but réel de l'association, son organisation, ses modalités et résultats de son action ou l'utilisation des fonds, produits ou prestations sollicités » (art. 4 – 1.1)

L'idée ici n'est pas qu'une règle d'interdiction du mensonge engendrera en général des politiques justes, même si dans certains cas - relativement rares certes - le mensonge s'imposerait comme l'action la plus morale. Il ne s'agit donc pas d'appliquer ici un raisonnement analogue à celui des approches maximisatrices dites « de la règle » (tel l'utilitarisme du même nom). Ce qui motive notre position, ce sont plutôt deux raisons propres au contexte associatif.

D'une part, ceux qui donnent le font de manière volontaire. Et les donateurs qui le font ont généralement un profil plutôt exigeant sur le plan moral. S'ils sont exigeants sur le plan des fins, ils auront aussi tendance à l'être sur le plan des moyens. Et le risque est dès lors grand que si des pratiques, justifiables après examen détaillé mais jugées par la moralité commune comme immorales, sont révélées, cela implique une perte de confiance envers les associations concernées, et donc moins de dons à terme. La confiance est d'ailleurs d'autant plus importante pour l'associatif que les dons sont totalement volontaires.

Ceci nous conduit à la seconde considération, propre elle aussi au secteur associatif. Ce dernier, étant donné ses fins, inspire facilement confiance. Le risque est donc grand que même s'ils sont particulièrement « regardants » sur les moyens dans l'absolu, les donateurs ne se donnent finalement pas la peine dans la pratique de vérifier si les moyens déployés sont justes. Si préserver la confiance est vital (en raison de la nature volontaire des dons), protéger les donateurs potentiels contre l'excès de confiance (alimenté par une focalisation sur les fins particulièrement nobles des associations dont il est question ici) est tout aussi essentiel. Des règles morales strictes, même si elles ne se justifient pas toujours en théorie, seraient donc justifiées d'une part en raison d'un risque de contre productivité à long terme et d'autre part pour compenser un manque probable de vigilance dans le chef des donateurs. Pour comparer un donateur et un actionnaire, on peut supposer à la fois que le donateur standard sera moralement plus exigeant (et donc aussi beaucoup plus réactif) en cas de pratique moralement problématique, et qu'il sera probablement aussi moins vigilant en général que l'actionnaire, à la fois en raison de présupposés - parfois infirmés - sur les motivations des acteurs de l'associatif et peut-être aussi car il n'aurait pas d'intérêt direct de l'être, s'agissant d'un don dont il n'attendrait rien en retour pour lui-même. Donner à une œuvre sociale est souvent fait les yeux fermés, même si en cas de découverte de comportements moralement problématiques, la réaction des donateurs potentiels risque de n'en être que plus dure. Faut-il donc ajuster les moyens aux fins ? Oui, à la hausse, mais pour des raisons plus contingentes que principielles, des raisons qui ne sont qu'indirectement éthique, et plutôt d'ordre prudentiel ou stratégique à long terme.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Signalons une raison supplémentaire - propre à l'associatif - d'introduire des règles éthiques. Il s'agit du fait qu'en raison de sa nature spécialisée, et orientée vers une fin particulière, une association pourrait perdre de vue l'intérêt général, en ce compris la nécessité de respecter dans le cadre de la poursuite de cet objectif un ensemble de contraintes tout aussi essentielles du point de vue de l'accomplissement de l'intérêt général. Ici, ce ne sont pas les questions d'exigence particulièrement forte des donateurs ou d'excès de confiance susceptible de se retourner en forte défiance qui motivent cette focalisation sur des règles, c'est plutôt le caractère focalisé, spécialisé de l'association, qui risque de lui faire perdre de vue d'autres dimensions essentielles.

## 2. Choquer ou culpabiliser les donateurs potentiels : un problème ?

Une autre préoccupation possible concerne le recours à des textes ou images qui jouent de façon éventuellement problématique, sur les sentiments des personnes. Le code éthique de l'AERF précise ainsi que

« (...) L'utilisation d'éventuelles images de détresse humaine ne peut heurter les sentiments des donateurs, et doit se limiter à illustrer des faits observés et vérifiables (...) ».

L'objectif des pratiques publicitaires d'une ONG est bien sûr d'informer l'ensemble d'une population sur une situation qu'elle estime problématique. Mais il est aussi de faire en sorte que des bénévoles et donateurs potentiels se mobilisent et agissent pour changer une telle situation. Il faut donc faire savoir, mais aussi faire bouger. Il importe donc que l'on s'intéresse à ce qui est susceptible de motiver une action, et de motiver en particulier des dons d'argent. Cela fait longtemps que l'on se pose la question de savoir si une croyance est suffisante pour motiver une action, ou s'il faut en plus un désir pour le faire. La motivation à agir moralement est une affaire complexe. Si l'on voit quelqu'un en train de se noyer, l'on peut vouloir l'aider pour diverses raisons :

par pure adhésion à un système de règles morales, même en l'absence totale de sentiments envers cette personne. La violation d'une telle règle serait perçue comme source de culpabilité.

par désir de venir en aide à une telle personne (par exemple en étant motivé par des formes d'amour, d'amitié, de pitié, etc.)

par peur que si l'on se trouvait soi-même dans cette situation, l'on ne soit pas aidé (c'est ce que vise en partie l'approche en termes de voile d'ignorance).

par peur d'être jugé par autrui comme quelqu'un d'immoral, ce qui peut s'ajouter au premier motif.<sup>7</sup>

A cet égard, deux types de stratégies risquent de poser problème à certains : celles qui visent à choquer et celles qui ont pour objectif de faire naître un sentiment de culpabilité. Partons des campagnes « choquantes ». Poser une affirmation choquante n'est pas nécessairement problématique sur le plan éthique. Il y a des situations qu'il est difficile d'édulcorer au point qu'elles ne soient plus choquantes. C'est le cas des grandes famines ou des massacres de masse. Montrer de tels faits choquera en principe. Mais l'on voit mal en quoi le fait pour une ONG de montrer de tels faits serait en principe problématique sur le plan éthique, pour autant que les images ou les messages utilisés ne soient pas dégradants pour les personnes représentées. Dans les mondes ségrégués dans lesquels nous vivons il est souvent indispensable de choquer pour faire sortir les personnes de leur routine et les amener à adopter une perspective différente sur le monde qui les entoure. Car l'inertie de nos perceptions courantes est forte.

---

<sup>7</sup> Voy. par exemple le slogan de [www.DayForDarfur.org](http://www.DayForDarfur.org): « Une fois tous les corps enterrés au Darfour, comment l'histoire va-t-elle nous juger ? » (in *Le Monde*, 13 octobre 2006, p. 13).

A nouveau, il nous semble que le problème principal des publicités choquantes n'est pas que toute publicité de ce type soit moralement problématique. C'est plutôt que le recours à la provocation risque fort d'amener à l'escalade et donc à l'inefficacité. En effet, ce serait à nouveau pour une raison stratégique, plutôt qu'éthique que le fait de choquer poserait problème. Pourquoi ? Parce que choquer, c'est attirer l'attention d'une manière particulière en vue de conduire à réagir. Or, l'attention étant une ressource rare, si choquer était efficace, cela amènerait d'autres ONG concurrentes à recourir à la même technique, ce qui risque de la banaliser et de ne plus attirer l'attention du tout. Ceci pourrait donc rendre toute publicité choquante inefficace, voire conduire les donateurs potentiels à devenir plus insensibles encore aux détresses concernées. Ainsi, choquer dans un nombre limité de cas peut être éthiquement acceptable voire requis. Par contre, la banalisation des messages choquants rendrait ceux-ci inefficaces voire contre-productifs.

Que penser par ailleurs des messages culpabilisants? Culpabiliser, c'est faire en sorte que les personnes se sentent coupables de quelque chose. Face à une situation de détresse, l'on peut vivre un sentiment de culpabilité pour au moins deux raisons. On peut soit se sentir causalement coupable du problème lui-même (ex : être actionnaire d'un constructeur de mines anti-personnel). On peut se sentir coupable de la persistance de ce problème, en raison d'un manque d'intervention de notre part, donc par abstention (ex : ne pas aider financièrement les victimes d'une catastrophe naturelle qui n'avaient aucun accès à l'assurance). On trouve des stratégies des deux ordres dans la littérature. Pour illustrer la première, quelqu'un comme Thomas Pogge par exemple va tenter de montrer que ce sont les institutions économiques internationales que nous avons nous-mêmes contribué à mettre en place à travers l'action de nos gouvernements démocratiques qui sont à l'origine d'une partie de la pauvreté mondiale.<sup>8</sup> Et c'est en raison d'une telle responsabilité causale que nous serions tenus d'intervenir. Il peut apparaître à première vue très différent de se sentir causalement coupable et de se sentir coupable en raison d'une abstention ex post à l'égard de personnes qui n'ont nullement choisi de vivre leur détresse plutôt que notre opulence. Est-il moralement problématique de culpabiliser (c'est-à-dire de se faire sentir coupables) les donateurs potentiels dans les cas où soit elles sont causalement responsables d'un problème, soit la justice exige qu'elles viennent en aide à ces personnes en détresse ? Nous ne le pensons pas. Lorsque l'existence d'une faute morale (par action ou abstention) peut être défendue sur base d'une théorie de la justice suffisamment cohérente, culpabiliser les gens n'est en rien différent de leur offrir des lunettes si elles ont des problèmes de vue.

L'on pourrait considérer une telle position comme excessive dans les cas où nous ne serions pas causalement responsables (par action) de la situation des personnes auxquelles il s'agit de venir en aide. Une telle critique surévalue néanmoins l'importance morale à accorder à la responsabilité causale. Prenons deux hypothèses. Dans le premier cas, j'ai poussé un enfant à l'eau et il est en train de se noyer. Je suis donc causalement responsable de sa situation. Dans le second cas, l'enfant est tombé à l'eau tout seul par accident et il est en train de se noyer. Le fait générateur de mon obligation ne peut cette fois être recherché dans un acte fautif de ma part. Si l'on considère que dans les deux cas, nous sommes tenus de sauver l'enfant, il apparaît que nous serons coupables dans les deux cas si nous restons inactifs face à une telle noyade. Il est donc légitime de nous culpabiliser dans ces deux cas, c'est-à-dire de nous aider à percevoir que nous sommes coupables (d'où l'analogie des lunettes). Bien sûr, dans le second cas, je ne serai coupable d'aucune poussée fautive. Par contre, dans les deux cas, je risquerai d'être coupable d'une abstention fautive si je ne fais rien pour sauver l'enfant de la noyade. Qu'est-ce qui générera mon obligation dans le second cas ? Le simple fait qu'une personne

---

<sup>8</sup> Th. Pogge, 2002. *World Poverty and Human Rights. Cosmopolitan Responsibilities and Reforms*, Cambridge : Polity Press, 296 p. Pour une critique de cet argument : Ph. Van Parijs, 2006. « Global Distributive Justice » (tapuscrit, à paraître)

souffre d'une circonstance pire que la mienne et que laisser subsister un tel écart de circonstances serait incompatible avec l'idée que chaque être humain a une valeur fondamentale égale à celle de son voisin. Ajoutons d'ailleurs que même lorsqu'on parle de responsabilité causale (à savoir d'une obligation d'agir qui serait justifiée par la nécessité de corriger une action fautive préalable dans le chef du même auteur), cela se fait sur fond d'une théorie générale de la justice. Par exemple, dans un contexte de compétition juste, lorsqu'un des compétiteurs remporte le marché escompté, il n'est pas nécessairement tenu de compenser les compétiteurs évincés même s'il a clairement dégradé leur situation par rapport à un monde où ce compétiteur gagnant serait absent. Affirmer donc qu'en cas de responsabilité causale, c'est l'acte initial de la personne comme tel (pousser l'enfant, ou soumissionner pour un marché et l'emporter) qui génère l'obligation de réparer est abusif. Ceci signifie donc non seulement que la responsabilité causale n'est pas la seule source possible de nos obligations de justice. Cela signifie surtout que l'acte dommageable ne donnera lieu à réparation que si une théorie générale de la justice le qualifie de fautif. Il faut donc remettre en cause à la fois le caractère exclusif et la nature spécifique de la responsabilité causale comme source d'obligations de justice.

En somme, le sentiment de culpabilité est certes désagréable. Mais s'il est à la fois justifié sur le plan normatif et utile à réduire les souffrances plus grandes encore des donataires de l'aide, nous ne voyons pas pourquoi, sur le plan des principes, il faudrait exclure des actions mettant le doigt sur nos obligations de justice et sur la culpabilité liée au fait de ne pas les respecter.

### 3. Vers une transparence salariale pour les professionnels de l'associatif ?

Parmi les questions à se poser par rapport à l'usage des fonds récoltés, il y a la question du juste salaire. Elle n'est pas propre à l'associatif. Une fois que l'on porte son regard sur les entreprises privées, le débat relatif au salaire des patrons est omniprésent. Un tel salaire peut être jugé injustement élevé en particulier si l'on le compare à celui d'un travailleur moyen dans la même entreprise. Dans l'associatif, la fixation du salaire des professionnels doit tenir compte de trois particularités. Il y a d'abord le fait que – contrairement à des actionnaires – les donateurs se serrent la ceinture sans rien attendre en retour. Il y a ensuite le fait que les professionnels travaillent au contact de nombreux bénévoles – qui sont en réalité des donateurs de temps. Les donateurs d'argent et de temps nourriront donc des attentes particulières à l'égard des professionnels de l'associatif, souhaitant probablement qu'eux aussi se serrent un peu la ceinture. Il y a enfin le fait que, dans le cas spécifique de l'humanitaire, un professionnel va se retrouver en contact direct avec des bénéficiaires particulièrement démunis, ce qui rendra l'écart de leur condition matérielle respective particulièrement criant.

Il me paraît nécessaire de faire à cet égard deux remarques. Si un médecin résidant dans un pays développé intervient au Darfour pour une ONG afin de sauver des vies humaines, il ne me semble pas qu'il faille déterminer le niveau juste de son salaire différemment de celui d'un médecin de campagne ou d'un médecin spécialiste resté au pays, au contact de patients en moyenne bien plus favorisés. Que nous soyons tous tenus d'en faire plus pour les civils du Darfour et d'ailleurs est une chose. Mais qu'un médecin expatrié ait une plus grande obligation de se serrer la ceinture qu'un médecin qui ne voyagerait pas n'en découle nullement. La même chose vaut à mon sens par rapport à la relation entre les donateurs (d'argent et/ou de temps) et les professionnels de l'associatif. En somme, un professionnel de l'associatif n'a pas à notre

sens pas d'obligations plus importantes envers les plus démunis que le reste de la société, même s'il est en contact immédiat avec ces personnes démunies, ou avec des donateurs particulièrement généreux. On pourrait en effet avoir le sentiment que si le donateur fait un effort, le professionnel devrait le faire aussi (burden-sharing), de même par exemple qu'on pourrait exiger que dans le commerce équitable, chacun des types d'acteurs de la chaîne commerciale y aille de sa contribution à l'effort d'équité. Que vous ayez le courage d'être un acteur de première ligne ou que vous soyez entouré de gens particulièrement généreux n'accroît pas pour autant vos obligations morales par rapport à celle d'une personne quelconque prise aléatoirement dans la même société. Ceci laisse bien sûr ouverte la question de savoir si nos sociétés dans leur ensemble sont à la hauteur de ce qu'exige la justice envers les plus défavorisés. Une illustration de ce point est celle qui consisterait à affirmer que le patron d'une entreprise à but lucratif serait en droit de gagner bien plus que celui d'une ONG parce que la finalité de son entreprise serait par définition le profit. Une telle affirmation est bien sûr irrecevable pour une théorie de la justice puisqu'elle implique qu'il suffirait de se définir des fins amORALES pour échapper à toute exigence morale.

Ceci nous conduit à un second point. Il est indubitable que plus l'élasticité productivité-revenu est limitée, plus il est possible pour les associations de pratiquer une modération salariale qui se fasse au profit d'un bénéfice plus grand encore pour les destinataires de l'association, en particulier quand il s'agit d'humanitaire. La difficulté est bien sûr que les théories de la justice elles-mêmes sont loin de nous fournir une théorie satisfaisante du salaire juste (différente par exemple d'une référence au salaire d'équilibre en compétition parfaite). Il est alors tentant d'en appeler à une plus grande transparence salariale, dans l'espoir que là où les théories de la justice ont du mal, les donateurs eux-mêmes sauront se positionner sur cette question du salaire juste pour les professionnels des associations qu'ils financent ou dans lesquels ils investissent du temps. Pourtant, l'idée de transparence salariale doit être envisagée avec prudence, pour deux raisons. D'abord, dans bien des cas, elle est inefficace si les destinataires de cette transparence sont relativement indifférents au niveau de salaire des professionnels en question. Ensuite, cette transparence peut en réalité susciter une escalade salariale plutôt qu'une modération. En effet, si un professionnel de l'humanitaire se rend compte qu'une autre ONG que la sienne paie mieux ses managers ou ses médecins, il pourra être tenté de la rejoindre, ce qui poussera son ONG d'origine, si elle souhaite le garder, à augmenter son salaire. La transparence ne rend en effet l'information disponible pas qu'aux bénévoles et donateurs, mais aussi aux professionnels de l'associatif. La transparence peut dès lors être inefficace, si elle ne donne lieu qu'à de l'indifférence de la part des bénévoles et donateurs, et contre-productive si elle ne fait qu'offrir un levier en plus aux plus avides.

## 4. Rendre des comptes ... à qui ?

Un quatrième débat intéressant concerne l'identification des personnes à qui il importerait de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds dans une association sans but lucratif. Une réflexion complète sur cette question nécessiterait une comparaison fine avec la situation que connaissent les Etats et les entreprises privées. A première vue, trois spécificités de l'associatif méritent notre attention.

La première catégorie intéressante est celle des donateurs non membres et des bénévoles. Dans un Etat démocratique, le contribuable est généralement aussi citoyen. Il est titulaire à ce titre du droit de vote dont le poids est d'ailleurs

indépendant du montant de ses contributions. Et dans une entreprise, si on laisse de côté les actions sans droit de vote, l'actionnaire peut participer à l'assemblée générale des actionnaires et y voter à hauteur du pourcentage représenté par ses actions. Mais si les associations sans but lucratif ont aussi une assemblée de membres, il arrive fréquemment qu'il y ait un recouvrement très imparfait de ses membres et de ses donateurs, en raison de la présence de donateurs non membres, ces derniers étant dès lors sans voix alors que dans certains cas, ils représentent un pourcentage significatif des ressources annuelles d'une association. De même, on voit se développer la pratique de dons à faibles montants, notamment dans le chef d'étudiants. La difficulté propre à ces donateurs non membres est qu'ils apportent généralement de très petits montants (souvent en cash) et sont extrêmement nombreux. Une telle dispersion des donateurs rend particulièrement difficile la mise en place d'institutions permettant de leur donner une voix, au delà de la possibilité qui leur est toujours offerte de poursuivre ou non leurs dons en cas de désaccord avec les choix posés par les ONG concernées. Notons cependant l'expérience d'un syndicat des donateurs aux Pays-Bas. Quant aux bénévoles, à savoir des personnes qui donnent du temps, ils sont dans certains cas plus facilement identifiables et aussi souvent membres de l'association concernée. Mais ce n'est pas nécessairement le cas. Il importe qu'ils puissent aussi intervenir qualitate qua.<sup>9</sup>

Une seconde spécificité est liée aux différences existant entre les bénéficiaires potentiels de l'action associative - et singulièrement humanitaire - d'une part, et les clients d'entreprises ou les citoyens ou résidents d'un Etat. Dans une ONG humanitaire par exemple, l'on se trouve bien souvent face à une situation où une partie significative de ceux qui contribuent (les donateurs et bénévoles) ne reçoivent rien en retour, et où les bénéficiaires de l'aide reçoivent sans rien donner en retour (mis à part de la reconnaissance, ce qui n'est certes pas négligeable). Si l'on se penche sur les Etats, le résident ou le citoyen qui bénéficie des services publics est aussi souvent un contribuable. Et dans les entreprises, tant l'actionnaire (qui reçoit ses dividendes) que le client (qui consomme les produits) contribuent chacun par une contribution financière. Dans les Etats, l'on rend des comptes aux citoyens, et dans les entreprises aux actionnaires (et parfois aux travailleurs). Par contre, l'on dispose rarement d'assemblées générales de clients dans le cas des entreprises, ni d'assemblées générales de bénéficiaires dans les ONG. Donc, ces derniers se trouvent souvent dans une situation analogue à celle des clients dans les entreprises. Avec deux différences malgré tout. L'une est que les personnes aidées par les ONG n'ont généralement pas le choix de leur ONG, alors que dans des marchés minimalement concurrentiels, les clients sont en mesure de changer de fournisseur de produits en cas de désaccord avec la politique d'entreprise adoptée. L'autre est que puisque le client paie, la menace qu'il cesse d'acheter un produit constitue pour lui un pouvoir que le bénéficiaire de l'aide n'a pas – même si les ONG ont besoin de bénéficiaires pour pouvoir continuer à justifier leur existence.

La situation spécifique des bénéficiaires d'aide pose en réalité des difficultés particulières. La première est de nature plus institutionnelle et la seconde d'ordre normatif. Première difficulté : dans bien des cas – et contrairement à l'hypothèse que nous venons d'envisager - , une consultation un tant soit peu délibérative des bénéficiaires de l'aide pourrait amener une association à réévaluer ses objectifs si les demandes s'avèrent justifiées. Disposons-nous d'exemples de telles consultations ? Pas directement à notre connaissance dans le monde des ONG. Par contre, les modèles de participation des

---

<sup>9</sup> Sur la situation en droit belge sur ce point : D. Dumont & P. Claes, 2006. *Le nouveau statut des bénévoles*, Bruxelles : Larcier (coll. « Les dossiers du journal des tribunaux »), pp. 80-83

groupes d'utilisateurs d'une ressource comme l'eau au Brésil pourraient certainement servir de source d'inspiration à cet égard.<sup>10</sup>

Seconde difficulté est normative. Imaginons des donateurs parfaitement informés sur la réalité quotidienne de l'existence des bénéficiaires visés. Quid alors si des donateurs souhaitent financer la construction de puits pour l'eau potable alors que les bénéficiaires potentiels préféreraient utiliser les fonds pour la construction d'un lieu de culte, quitte à boire une eau un peu plus polluée (santé du corps v. paix des âmes)? Quid d'un ensemble de donateurs et donatrices du nord qui verraient en l'émancipation des femmes - en ce compris la lutte contre l'excision - une priorité, mais ne seraient pas nécessairement suivis par les sociétés qu'ils souhaitent aider? Se profilent respectivement la question du paternalisme (lorsque l'on traite de la définition de la vie bonne) et celle des limites de la tolérance (lorsque l'on fait face à des questions de société juste). Dans quelle mesure faire droit à l'analyse de donateurs – par hypothèse bien informés des réalités locales - alors que les donateurs ont une perception totalement différente de ce qui améliorerait effectivement leur existence? Ces questions du paternalisme et de la tolérance prennent d'ailleurs ici une couleur différente des cas habituels. Si l'on se limite au paternalisme, il s'agit en effet non pas pour des individus de faire usage de leur pouvoir coercitif, comme c'est le cas pour la ceinture obligatoire ou l'enseignement obligatoire à programme collectivement défini. Il s'agit au contraire de conditionner leur aide à des bénéficiaires potentiels à l'acceptation par ces derniers d'une vision de la vie bonne qu'ils n'auraient pas choisis s'ils avaient été seuls. L'espace nous manque pour traiter en détail de cette question. Mais il est évident que rendre des comptes aux donateurs potentiels, c'est s'exposer à devoir argumenter sur les questions du paternalisme et/ou de la tolérance lorsque donateurs et donateurs ont des perceptions différentes de ce qui fait une vie réussie et une société juste.

Notons enfin une troisième spécificité des ONG : elles bénéficient de la part des Etats d'exemptions fiscales en matière de donations ainsi que de subsides parfois extrêmement importants. Il est dès lors essentiel qu'elles rendent des comptes aux citoyens des Etats dans lesquels elles opèrent, et ce en répondant aux exigences des administrations des Etats concernés.

## Conclusion

Réinsistons sur deux points. Le premier, c'est que nous prenons souvent pour des exigences éthiques fortes ce qui n'est souvent qu'une exigence résultant d'une préoccupation strictement stratégique, qui ne serait qu'indirectement éthique. Or, il est essentiel, quand nous nous fixons des règles, de savoir ce qui les justifie. Cela seul nous permettra éventuellement d'y déroger ou de les changer dans des hypothèses où le contexte l'exigerait.

Le second point, est que l'examen des parties prenantes des associations permet d'identifier des spécificités telles que la situation des donateurs non membres, celle des bénévoles et celle des bénéficiaires. Ces catégories d'acteurs rendent les associations assez différentes des Etats et des entreprises à but lucratif. De nouveau, il est essentiel d'identifier à la fois quelle est la nature de ces différences et pourquoi elles revêtiraient une importance quelconque pour les questions éthiques

---

<sup>10</sup> Ch. Brannstrom, 2004. « Decentralizing Water Resource Management in Brazil », *European Journal of Development Research*, vol. 16(1) : 214-234

posées. Nous avons tenté d'en pointer deux, d'une part au regard de la question salariale, et d'autre part en ce qui concerne l'exigence d' « accountability ». Mais il est clair qu'une fois repensée la forme institutionnelle des ONG au regard de ces types particuliers de parties prenantes, l'on ne manquera pas de retomber sur des questions plus substantielles, telles que « qu'est-ce qu'un salaire juste ? » ou « les donateurs doivent-ils renoncer à tout paternalisme ? ».