



Analyse stratégique des ONG Environnementales

Fanny Guillet

fanny.guillet@mnhn.fr



Module Politiques de la nature
Janvier 2021

Spécificité des ONGE

Cadre d'analyse stratégique

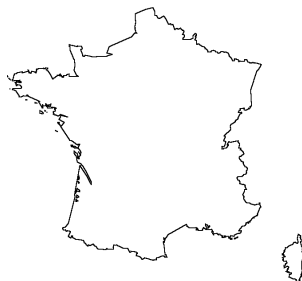
Exemple: H&B

Discussion

Les Organisations Non Gouvernementales d'Environnement



Dour ha Stêrioù Breizh
Eau & Rivières
de Bretagne



FONDATION
NICOLAS HULOT
POUR LA NATURE
ET L'HOMME



CONSERVATION
INTERNATIONAL

GREENPEACE

Les Organisations Non Gouvernementales d'Environnement

Mouvement de
conservation
de la nature
des années
1950



Mouvement
critique de la
croissance
des années
1970



Les Organisations Non Gouvernementales d'Environnement

- Lanceurs d'alerte / recours juridiques
- Mise à l'agenda politique
- Expertise et connaissance
- Sensibilisation, éducation
- Gestion d'espaces naturels

Les critiques

- Inefficacité
- S'agrandissent, s'institutionnalisent, deviennent des entreprises de « *fundraising* »
- Légitimité d'acteurs privés à agir vis-à-vis de questions publiques (*accountability, partenariats public-privé...*)
- Néo-colonialisme / assujettissement des populations autochtones (Problématique environnement / développement)
- Trop proches du pouvoir institué, pas de contre-pouvoir (F. Nicolino, *Qui a tué l'écologie?*, 2011)
- Actions avec / auprès des entreprises : *greenwashing...*

Enjeux stratégiques communs à toutes les organisations

- Agir dans un cadre institué (marché, branches... / accréditation UE, grenelle...)
- Gérer des ressources humaines et financières
- Trouver les bons partenaires
- Être singulière

Situation stratégique spécifique des ONGE

- Objet qui ne génère pas de richesse économique
 - demande plus diffuse
 - modèles économiques spécifiques
- Actions indirectes sur la biodiversité et les écosystèmes
 - Piloter sans évaluation nette de ses résultats

Situation stratégique spécifique des ONGE

- Objet qui ne génère pas de richesse économique
 - demande plus diffuse
 - modèles économiques spécifiques
- Actions indirectes sur la biodiversité et les écosystèmes
 - Piloter sans évaluation nette de ses résultats

> Besoin d'un cadre d'analyse spécifique

Analyse stratégique des organisations environnementales

Enjeux du repositionnement de l'ONG



Création 1976

Manifestations et recours en justice



Premier changement 2001

Anti-chasse et pro nature sauvage

Enjeux du repositionnement de l'ONG



Création 1976

Manifestations et recours en justice



Premier changement 2001

Anti-chasse et pro nature sauvage



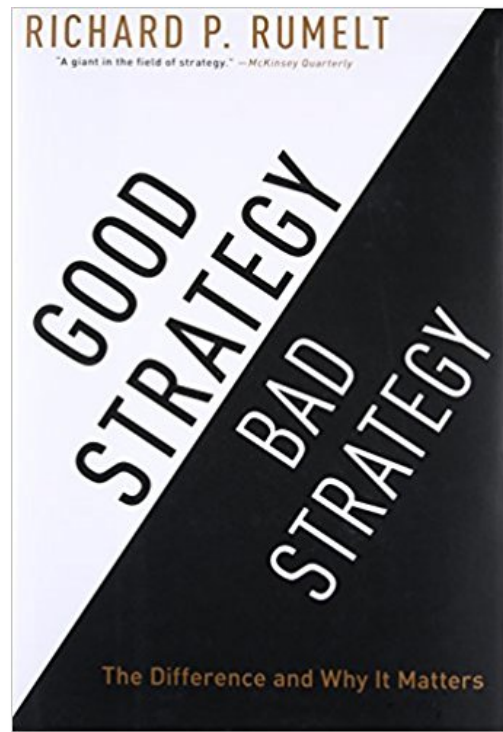
Second changement 2011

Abandon de la chasse comme objet central / Adoption de mode d'action plus « concerté »

Définition de la stratégie

La stratégie est un ensemble d'actions ou d'intentions finalisées, visant une insertion de l'organisation dans son environnement pour agir sur lui, et comporte donc des ambitions externes. La stratégie est également une théorie de l'action en environnement hostile, dynamique, complexe et incertain dont les résultats ne peuvent pas être calculés ou prévus à l'avance (Lorino & Tarondeau, 2006).

Définition de la stratégie



1. un diagnostic du défi principal à résoudre ;
2. une théorie d'action désignant un enchaînement d'actions poussant le système vers ou jusqu'au résultat ;
3. un premier jeu d'actions cohérentes entre elles, convergeant vers la résolution du défi à résoudre.

Définition de la stratégie

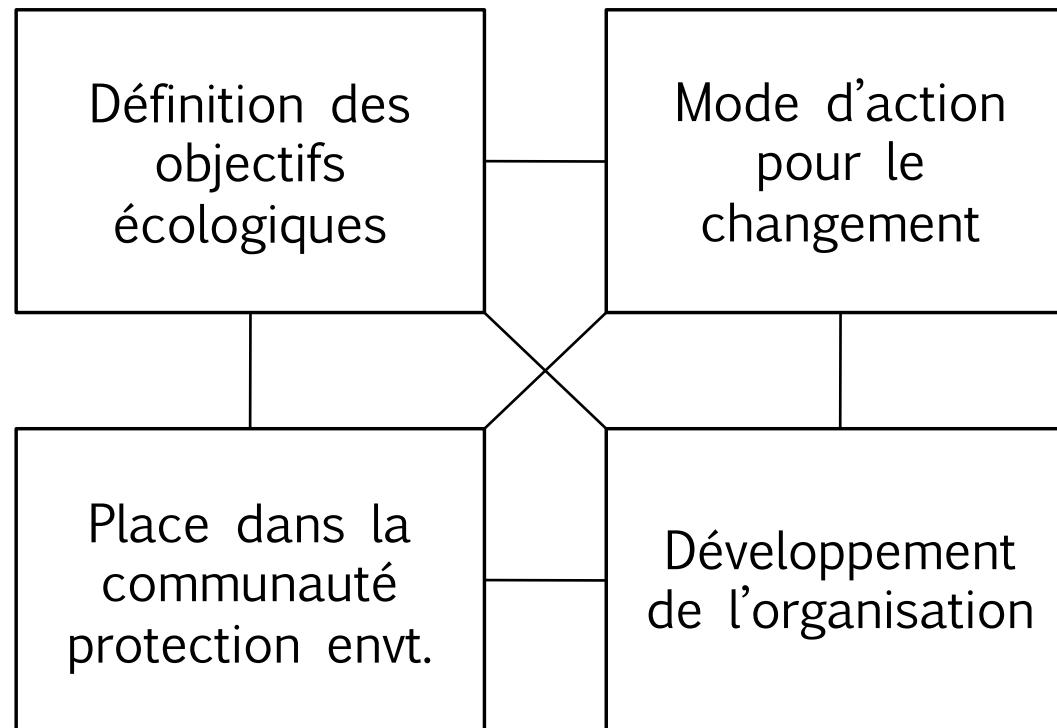


- Ecole de la planification : planification formelle et application mécaniste
- Ecole du positionnement : position dans un secteur d'activité
- Ecole entrepreneuriale : vision du dirigeant
- Ecole cognitive : étude de la pensée
- Ecole de l'apprentissage
- Ecole du pouvoir
- Ecole culturelle : corporatisme

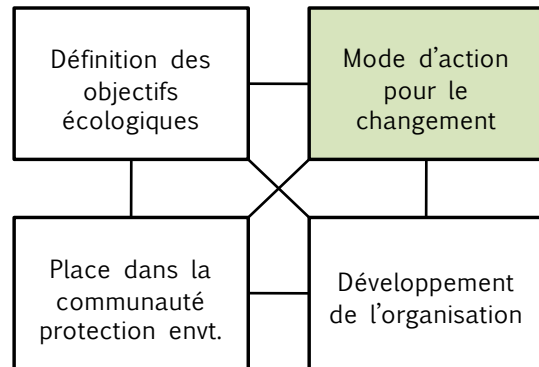
Origines du cadre d'analyse

- Gaudefroy de Mombynes et Mermet, 2003:
 - 4 registres stratégiques importants
- Guillet, 2011:
 - Mise à l'épreuve de l'organisation en recherche action
 - Utilisation pour l'analyste et pour l'organisation

Cadre d'analyse stratégique pour les ONGE

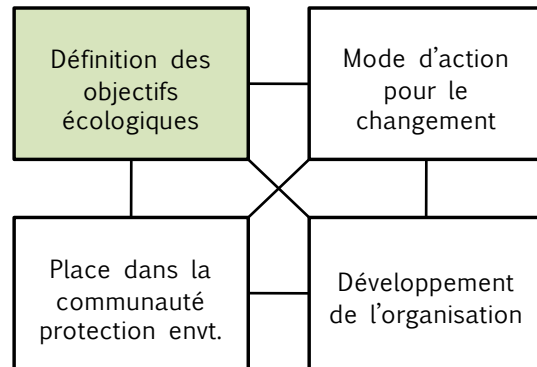


Mode(s) d'action pour le changement



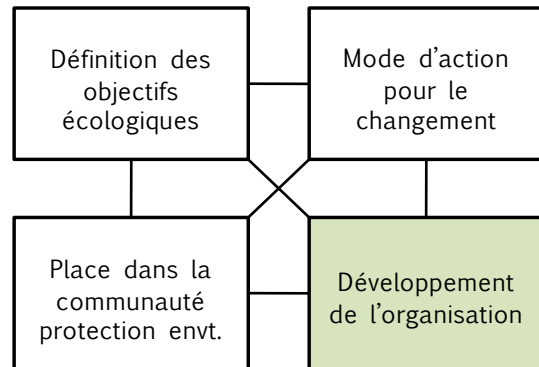
- Diagnostic fin du système et réflexion stratégique
- L'intervention génère des résistances (adaptations stratégiques)
- Le choix d'un mode d'intervention est déterminant et excluant

Définition des objectifs écologiques à atteindre



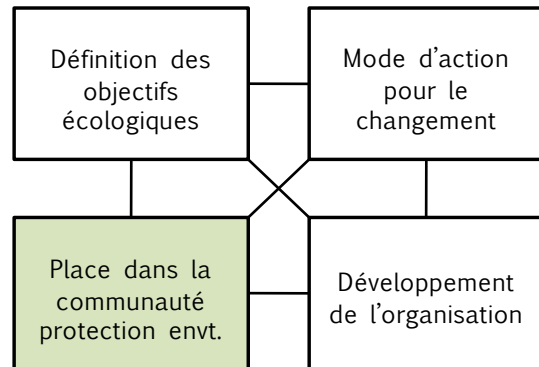
- Formulation fondée sur une expertise en écologie
- Choix de position dans l'arène publique

Développement interne de l'organisation



- Développer des capacités d'action
- Ressources humaines, financières, informationnelles
- Compétences spécifiques

Place dans le secteur de la protection de l'environnement



- Compétition voire concurrence
- Interdépendance: coalition, complémentarité des rôles

Exemple de la position des grandes ONGE vis-à-vis de l'exploitation des forêts tropicales

- Forêts tropicales : *hotspot* de biodiversité, « poumons de la planète »
- Exploitation pour le marché mondial
- Economies basées sur l'exploitation ou l'utilisation du sol (développement d'activités agricoles – soja, palmiers à huile, etc.)
- Carrefour pour différents types d'acteurs

Exemple de la position des grandes ONGE vis-à-vis de l'exploitation des forêts tropicales

GREENPEACE

Objet environnemental

Conserver la biodiversité des forêts tropicales

Mode d'action publique

Campagnes de dénonciation au nord
Développement d'un indicateur différent

Dynamique externe

Critique externe
Collaboration « privées » avec le WWF

Développement interne

Financement indépendant
Expertise scientifique et technique

Exemple de la position des grandes ONGE vis-à-vis de l'exploitation des forêts tropicales



Objet environnemental

Conserver la biodiversité des forêts tropicales

Mode d'action publique

Participation à la certification FSC
Collaboration avec les bailleurs et les autorités locales

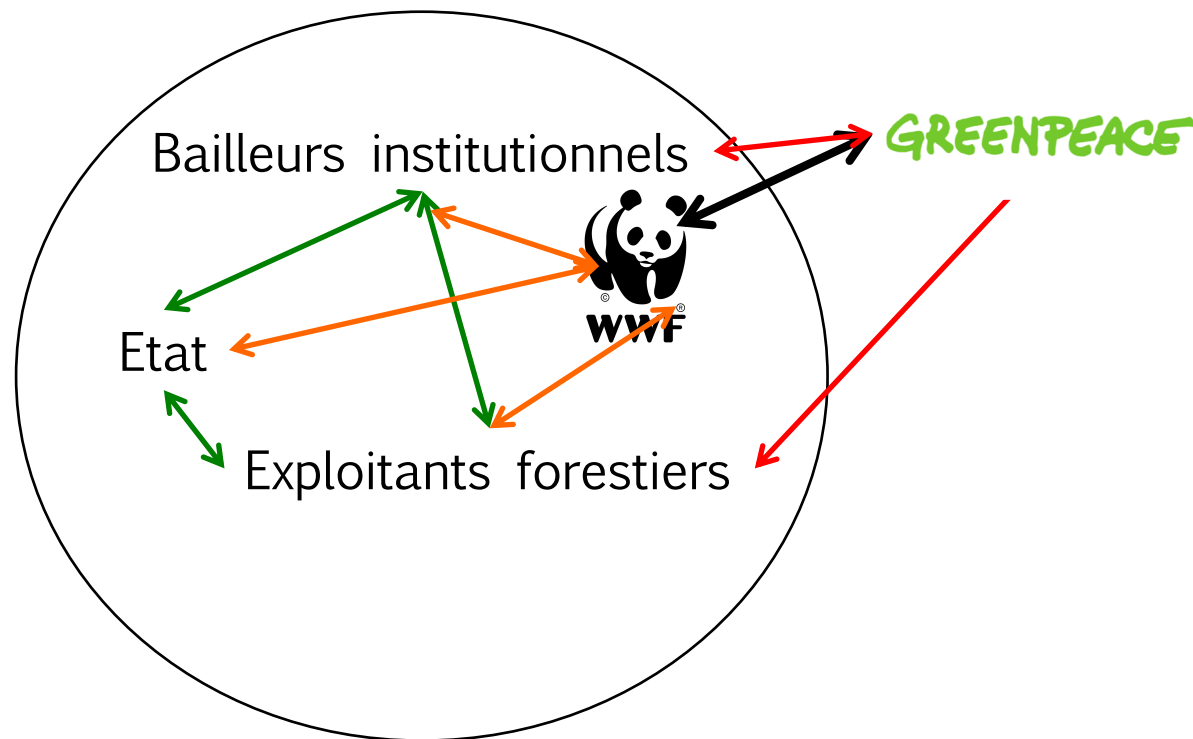
Dynamique externe

Collaborations critiques
Collaboration « privées » avec Greenpeace

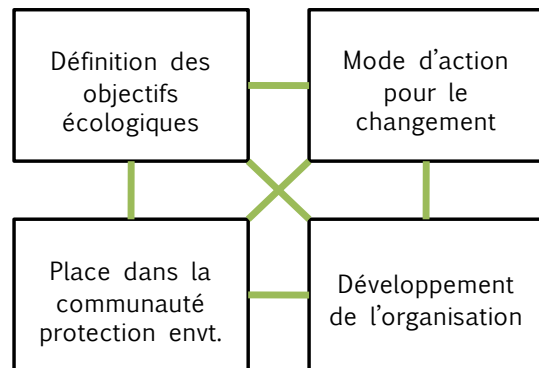
Développement interne

Financement institutionnel
Expertise scientifique et technique

Exemple de la position des grandes ONGE vis-à-vis de l'exploitation des forêts tropicales



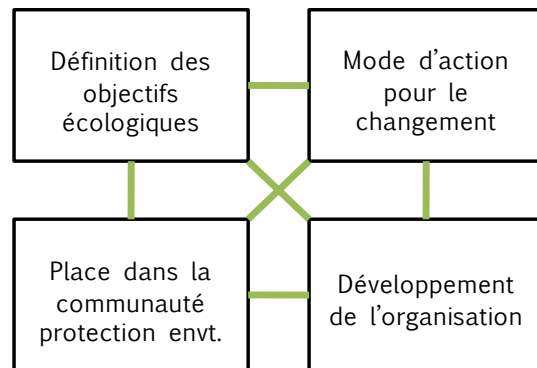
Quatre dimensions stratégiques fondamentales



Quatre dimensions:

- Incontournables
- Irréductibles
- Interdépendantes

Ceci n'est pas une stratégie



- Cadre heuristique pour l'analyste
- Guide d'évaluation de la cohérence d'ensemble pour l'ONG
- Cadre générique pour toute organisation à finalité environnementale
- Articulation avec d'autres ressources théoriques selon la situation



Analyse stratégique des ONG Environnementales

Guillet F., Mermet L., Roulot J., 2016. Effective action for biodiversity: a strategic Framework for conservation non-governmental organisations, *Biodiversity and Conservation*, 25 (9), 1711-1726.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10531-016-1153-3>