

Concilier impératif humanitaire et transition écologique dans un contexte multiculturel fort et durablement dégradé : le cas des stratégies de réduction de l'empreinte environnementale des ONG

Vincent PRADIER

10 avril 2022

Appel à proposition pour la 5^{ème} journée de recherche de Sorbonne Recherche en Management *Entreprise et Impact Social : vers un renouveau des problématiques de gestion*

La recherche d'un impact social est historiquement au cœur des missions et actions mises en œuvre par les Organisations Non Gouvernementales (ONG), notamment celles de solidarité internationale. En effet, elles accompagnent sur des territoires pluriels des dynamiques de changement souvent inscrites dans le long terme : renforcement des capacités, concertation et gouvernance, sensibilisation, plaidoyer, etc. Ces processus sont souvent complexes et leur évolution incertaine. Dans ce contexte, les ONG se sont depuis longtemps dotées d'outils permettant d'apprécier leur performance, et les effets qu'elles induisent par leurs actions. L'utilisation d'outils et de processus d'évaluation sont d'ailleurs généralement obligatoires pour toute ONG (associations, fondations, etc.) souhaitant mobiliser des fonds publics, comme les fonds gérés par l'Agence Française de Développement (AFD)¹.

Ces pratiques d'évaluation, relativement ancrées dans la culture organisationnelle des ONG, sont cependant en constante évolution. En effet, par la nature très diverse des types d'actions et territoires d'intervention des ONG, il est par essence complexe d'apprécier finement leur impact social, simplement parce qu'« envisager l'achèvement d'un programme comme un « produit » (permettant) de relier des ressources (inputs) à des résultats (outputs), autorise le calcul de ratios et de mesures d'efficacité, mais donne une vision finalement simpliste et mécaniste de la mission de ces organisations » (Cazenave, Garbe, Morales, 2020)². Ces organisations sont d'ailleurs généralement plus enclines à parler d'effet ou de contribution au changement plutôt que d'impact social³.

Au-delà de cette complexité inhérente à la raison d'être des ONG, la crise climatique et environnementale soulève aujourd'hui de nouveaux enjeux en matière d'évaluation de leur impact. Cela s'appréhende au moins à deux niveaux. D'une part, si certaines ONG (en particulier les plus grandes) développent des stratégies de réduction de leurs empreintes carbone respectives, la déclinaison opérationnelle de celles-ci reste à construire. Leur faisabilité fait débat, plusieurs acteurs dénonçant le découplage entre communications et pratiques organisationnelles. Ces acteurs s'interrogent par ailleurs sur l'isomorphisme fort de ces pratiques, au sens de la théorie néo-institutionnelle (TNI), calquées sur les pratiques dédiées de structures à but lucratif.

D'autre part, la problématique environnementale entraîne également au sein des ONG la mise en place de nouvelles pratiques, et génère de nouvelles manières d'appréhender les territoires et géographies d'intervention. De nombreuses organisations développent ainsi des missions dédiées à la réduction des risques, en particulier la réduction des risques environnementaux et climatiques. Cette dynamique semble pleinement révélatrice du facteur aggravant du réchauffement climatique sur des territoires déjà vulnérables et interpelle les ONG dans leur capacité à mener à bien leurs missions et à répondre aux besoins des populations tributaires de l'aide qu'elles déploient.

¹ Agence Française de Développement. (2020). *Guide méthodologique du dispositif d'appui aux initiatives des organisations de la société civile*.

² Cazenave, B., Garbe, E. & Morales, J. (2020). II. Financer et piloter la performance des ONG. Dans : Bruno Cazenave éd., *Le management des ONG* (pp. 29-51). Paris: La Découverte.

³ F3E. (2014). *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*.

De fait, l'analyse des pratiques d'appréciation de l'impact social et environnemental des ONG apparaît extrêmement prometteuse, dans ce que ces pratiques disent de la disposition des ONG à s'adapter et se déployer dans des contextes aux conditions durablement dégradées. Par ailleurs, les ONG évoluant historiquement, au regard de leur raison d'être, dans des contextes multiculturels forts (on les dénomme généralement comme les « organisations du dernier kilomètre »), cette plus-value peut nous permettre d'éclairer des dispositifs gestionnaires qui se démarquent de ceux déployés au sein d'autres organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Ainsi, comment la dimension exponentielle et systémique de la crise climatique et environnementale transforme-t-elle leur outillage gestionnaire, en particulier leurs pratiques de mesure de leur impact social ? Comment se négocient et se construisent, entre les ONG et leurs partenaires (notamment les bailleurs) des modalités organisationnelles qui intègrent ces enjeux ? En particulier, comment les organisations appréhendent-elles et gèrent-elles les nouvelles contraintes – par exemple la nécessité de réduire l'impact carbone de leurs actions – que ces enjeux induisent ? Les pratiques développées par les ONG peuvent-elles inspirer d'autres acteurs, notamment les acteurs lucratifs ?

Ces questions sont aujourd'hui au cœur du travail de thèse que nous menons en partenariat avec Coordination SUD⁴. La communication présentée s'appuiera à la fois sur les données tirées de la phase exploratoire, menée de septembre 2021 à janvier 2022, et sur le terrain en cours, centré sur la construction de deux monographies d'ONG particulièrement engagées sur ces enjeux (Solidarités International et Médecins du Monde).

Plusieurs contributions sont envisagées. Ce travail permettra tout d'abord d'éclairer les spécificités de l'outillages gestionnaire des ONG, en tant qu'organisations multiculturelles, notamment celui dédié à la mesure de l'impact environnemental et social. Il s'agira aussi de montrer quels peuvent être les apports des modèles organisationnels des ONG dans la construction de modèles hybrides, au sens de la TNI. En outre, ce travail de recherche devrait permettre d'appréhender les designs organisationnels et processus de décision mis en place pour permettre aux organisations de s'adapter au nouveau régime climatique, notamment en termes de règles de gestion, de répartition des rôles ou encore de stratégie d'alliance. Enfin, plus globalement, ce travail visera à contribuer à l'encastrement des sciences de gestion dans le « système terre ».

Plan prévisionnel

1. Introduction :
 - a. Des pratiques anciennes de mesure de l'impact social
 - b. Un accroissement des vulnérabilités qui transforme ces pratiques
2. Méthodologie : présentation succincte de la phase exploratoire et du terrain actuel
3. Principaux résultats
4. Discussion
5. Perspectives pour le secteur et la suite de la recherche

⁴ L'auteur est actuellement en convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE), au sein de Coordination SUD, la plate-forme nationales des ONG françaises de solidarité internationale.